Avoimuutta arkeen

Varhaisen puuttumisen opas valtion työpaikoille

kaiku

Julkaisija Valtiokonttori, Kaiku-palvelut
PL 10, 00054 VALTIOKONTTORI
www.kaiku-tyonantajapalvelut.fi

Kuvat Soile Kallio
Graafinen suunnittelu Jaana Viitakangas
Paino Erweko Painotuote Oy, Helsinki 2007
ISBN 978-951-53-2951-6

Sisällys

4 Esipuhe

6 Henkilöriskit ja työhyvinvointi

6 Työhyvinvointi syntyy työssä
6 Riskienhallintapyramidilla huomio työpaikan kokonaistilanteeseen
8 Mitä on varhainen puuttuminen?
9 Työpaikan kokonaisuus varhaisen puuttumisen kannalta
10 Miksi varhainen puuttuminen työpaikan ongelmiin kannattaa?
10 Varhainen puuttuminen kertoo välittämisestä
10 Varhainen puuttuminen kannattaa myös taloudellisesti
10 Varhainen puuttuminen lisää tuottavuutta

12 Hyvä tilanne: kuinka ylläpitää toimivia työskentelyedellytyksiä?

12 ORGANISAATIO: Mistä muodostuu hyvä työpaikka?
13 Työhyvinvointijohtaminen on keskeinen esimiestaito
13 Työntekoa tukevista rakenteista tulee huolehtia
13 Miten varhaisen puuttumisen toimintamalli saadaan organisaation toimintakulttuuriin?
16 TYÖYHTEISÖ: Toimivan työyhteisön peruspilarit
17 YKSILÖ: Hyvä työyhteisön jäsen huolehtii sekä itsestään että muista
18 NÄIN VARHAISEN PUUTTUMISEN MALLIA SOVELLETTIIN UUDENMAAN TE-KESKUKSESSA

20 Varhaisen puuttumisen tilanne: kuinka tunnistaa varhaisen puuttumisen tarve työpaikalla?

20 ORGANISAATIO: Minkälainen organisaatio haluamme olla henkilöstölle?
21 TYÖYHTEISÖ: Varhainen puuttuminen luo toimivaa työyhteisöä
21 Miksi varhainen puuttuminen koetaan usein niin vaikeaksi työyhteisössä?
22 Mistä huomaa työyhteisön tarvitsevan varhaista puuttumista?
22 Puheeksiottaminen työyhteisössä on jokaisen vastuulla
23 Työyhteisön varhaisen puuttumisen työkalu
23 Lähtökohtana työyhteisön perustehtävä
26 Ratkaisukeskeinen malli avuksi
26 Työtä tukevat rakenteet
27 Tunteet ovat työyhteisön sidosainetta
28 Haasteena toimimaton johtajuus

28 UUDENMAAN TE-KESKUKSEN VARPU-HANKE TYÖYHTEISÖTASOLLA
29 KÄYTÄNNÖLLISIÄ KEINOJA VARHAISEEN PUUTTUMISEEN TYÖYHTEISÖTASOLLA
33 YKSILÖ: Kuinka reagoida yksilötason asioihin?
33 Kuinka havaita yksilön ongelmat varhaisessa vaiheessa?
33 Mitä tehdä tilanteen havaitsemisen jälkeen?
33 MIKÄ ON OSUUSKUNTA TOIVO?
36 Arvostava puheeksiottotyyli auttaa
36 Esimies vetää keskustelun
36 Ongelmat tavoitteiksi
36 Muutoksen seuranta takaa hyvän lopputuloksen
36 Esimerkkejä varhaiseen puuttumiseen
38 Ratkaisukeskeinen keskustelu tuottaa tuloksia

40 Korjaava tilanne: mitä tehdä, kun työyhteisön ongelmat kärjistyvät?

40 ORGANISAATIO: Mikä on organisaation perustehtävä?
41 TYÖYHTEISÖ: Kohteena nykytila, ei kehittäminen
41 Kun ongelma on kahden henkilön välinen
41 Entä jos tilanne on kriisiytynyt koko työyhteisössä?
42 YKSILÖ: Kun ongelma on yksilötasolla
42 Ammatillinen kuntoutus tukee työkykyä
42 Miksi kuntoutusta?
43 Kuntoutukseen oikea-aikaisesti
44 Työterveyshuolto on työyhteisön tukija
45 Kenellä on oikeus ammatilliseen kuntoutukseen?
46 Mitä ammatillinen kuntoutus voi olla?
47 Miten kuntoutusta tuetaan taloudellisesti?
47 Miten ammatillista kuntoutusta haetaan?
48 Miten kuntoutus vaikuttaa eläkkeeseen?
48 Seuranta varmistaa onnistuneen kuntoutuksen
50 Jos kuntoutus ei auta: Työkyvyn arvio ja työkyvyttömyyseläke
50 Miten työkyvyttömyyseläkettä haetaan?
51 Kuinka paljon työkyvyttömyyseläkkeellä oleva voi ansaita?

52 Lopuksi

54 Varhaisen puuttumisen yhteyshenkilöt Valtiokonttorissa
54 Lisälukemista varhaiseen puuttumiseen

sivu 14–15

Varhaisen puuttumisen hanke

toteutettiin Valtiokonttorin, Uudenmaan TE-Keskuksen ja Osuuskunta Toivon yhteistyönä. Useiden eri alojen asiantuntijoista koostuva ohjausryhmä suunnitteli ja ohjasi hankkeen etenemistä. Rento yhteishenki, innostavat ideat ja keskinäinen huumori saivat kehittämisen luistamaan.

sivu 24–25

Hankkeen onnistumiseksi oli tärkeä saada johto innostumaan asiasta. Ohjausryhmä esitteli suunnitelmansa TE-Keskuksen johtoryhmälle, joka innostui heti hankkeesta. Johdon tuki ja kannustus hankkeen kaikissa vaiheissa loi varmuutta ja uskoa työhön.

sivu 30–31

Yhteistyöhön otettiin heti alusta alkaen mukaan johto, henkilöstö ja työterveyshuolto. Yhteispelillä jokainen toi oman osaamisensa hankkeen käyttöön. Näin syntyi vahva kokonaisuus, jossa jokainen tiesi roolinsa ja vastuunsa. Syntyi malli, jossa hankaliin asioihin kyetään puuttumaan heti niiden ilmetessä.

sivu 34–45

Oman työyhteisön voimin hanke olisi saattanut jäädä kiertämään kehää ja ratkaisuvaihtoehdot olisivat kaventuneet. Ulkopuolinen asiantuntija toi hankkeeseen uuden näkökulman ja auttoi ratkomaan ongelmia uudella tavalla.

Esipuhe

Varhainen puuttuminen kuvaa työpaikan kokonaisuuden kannalta tilannetta, jossa jokin seikka työpaikalla uhkaa muuttua huonompaan suuntaan joko koko organisaation tasolla, yksittäisessä työyhteisössä tai työyhteisön jonkin jäsenen kohdalla. Käytännössä varhainen puuttuminen on toimintaa, jossa joku havaitsee kyseisen asian, ottaa sen puheeksi ja asialle tehdään jotain ennen kuin tilanne muodostuu vaikeammaksi ratkaista.

Varhaisen puuttumisen toimintamalli on osa hyvin toimivan työpaikan kulttuuria, osa välittämistä ja turvaverkkoa. Se toimii parhaiten tilanteessa, jossa vuorovaikutus toimii hyvin ja myönteistä palautetta annetaan ja saadaan riittävästi. Asia menee myös toisin päin: varhainen puuttuminen tuo työpaikan kulttuuriin lisää hyvin toimivaa vuorovaikutusta.

Valtiokonttorissa on kehitelty jo usean vuoden ajan varhaisen puuttumisen toimintamalleja valtion työpaikkojen käyttöön. Puheeksiottamisen malli toimii käytännön työkaluna jo usealla valtion työpaikalla. Yksilön tilanteisiin keskittyvässä mallissa keskitytään orastavan ongelman havaitsemiseen, puheeksiottamiseen ja ratkaisemiseen. Puheeksiottamisen menetelmä sopii sekä myönteisen palautteen antamiseen että vaikeiden asioiden esille nostamiseen. Nyt mallia on kehitetty edelleen soveltumaan yksilötilanteiden lisäksi myös työyhteisön ja koko organisaation tilanteisiin.

Varhaisen puuttumisen kolmitasoista mallia kehitettiin Uudenmaan TE-keskuksessa vuosina 2005-2006. Tavoitteena oli saada mutkikas työhyvinvoinnin ja kuntoutuksen maailma toimimaan saumattomana kokonaisuutena. Varhaisen puuttumisen hankkeessa toteutettiin monenlaisia koulutus- ja konsultaatiotilaisuuksia, työyhteisön varhaisia puuttumisia, esimiesvalmennuksia (coaching), kuntoutusprosessien varhaisia käynnistyksiä ja uudentyyppistä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Lisäksi luotiin työpaikalle soveltuvat varhaisen puuttumisen toimintamallit.

Tarkoitus oli selvittää myös viraston oman tekemisen ja ulkopuolisen avun käyttämisen välistä suhdetta. Mitä on viisasta tehdä itse ja missä käyttää palveluntuottajia, kuten työterveyshuoltoa? Lisäksi hankkeessa oli kiinnostavaa kokeilla täysipäiväisen työpaikan sisäisen Kaiku-työhyvinvoinnin kehittäjän työskentelyä ja siitä saatavaa lisäarvoa. Yleensähän Kaiku-kehittäjät työskentelevät oman työnsä ohella.

Tämän oppaan näkökulmaksi on valittu tietoisesti työpaikan näkökulma, vaikka työterveyshuollolla on keskeinen yhteistyörooli ja parhaimmillaan varhainen puuttuminen toteutuukin saumattomana työpaikan ja työterveyshuollon välisenä yhteistyönä.

Mikä muuttuu varhaisella puuttumisella paremmaksi? Pitkällä aikavälillä vaikutetaan työssä viihtymiseen, työyhteisöjen toimivuuteen, tuottavuuteen sekä eläkemenoihin. Kun malli toimii, orastavat työpaikan, työyhteisön ja yksilön ongelmat havaitaan ajoissa ja uudet toimintatavat korjaavat tilanteita oikea-aikaisesti. Työpaikan sisäiset verkostot toimivat optimaalisen hyvin. Varhaisen puuttumisen hankkeen jälkeen Uudenmaan TE-keskuksessa tehdyt työtyytyväisyysbarometrit osoittavat, että positiivista kehitystä on tapahtunut kaikilla osa-alueilla.

Tässä oppaassa on oikaistu, pelkistetty ja yksinkertaistettu tietoisesti. Joissakin kohdin on myös kierretty kiviä eikä yritettykään mennä läpi.

Totuutta näissä asioissa ei ole tai niitä on monia. Opas on tarkoitettu tavallisten valtion työpaikkojen tavallisille ihmisille ja toivomme koko valtionyhteisön iloitsevan ja hyötyvän pelkistyksistämme.

Malleja voi ja kannattaa käyttää hyväksi, kun teette varhaisesta puuttumisesta omalle organisaatiollenne sopivaa sovellusta. Viime kädessä varhainen puuttuminen on meidän jokaisen tehtävä ja mahdollisuus.

Oppaan ovat kirjoittaneet yhteistyössä Uudenmaan TE-keskuksen, Osuuskunta Toivon ja Valtiokonttorin asiantuntijat. Lopputulos on monen ihmisen ajattelun ja kokemuksen tulos. Kiitos Teille kaikille työpanoksestanne!

Kirjoitustiimin puolesta,

Hilppa Kajaste
kehityspäällikkö
Valtiokonttori

Henkilöriskit ja työhyvinvointi

Työhyvinvointi syntyy työssä

Työhyvinvointi

Työhyvinvointi syntyy töissä, töitä tekemällä.
Se on sekä yksilön että yhteisön kokemus.
Työhyvinvointia luodaan yhdessä.

Työhyvinvointi pohjaa
johtamiseen,
osaamiseen ja työn hallintaan sekä
osallisuuteen,
nostattaa innostusta ja yhteisöllisyyttä ja antaa puhtia matkalla
kohti määritettyä ja yhteisesti ymmärrettyä tavoitetta,

tuloksellisesti ja innovatiivisesti.

kaiku

Tässä työhyvinvoinnin määritelmässä *johtaminen* tarkoittaa paitsi asiajohtamista myös henkilöjohtamista.

Osaamisella viitataan työn tekemiseen liittyvään ammattitaitoon. Työn hallinnan tunne syntyy, kun osaaminen ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat kunnossa.

Osallisuus on sitä, että kaikkien työyhteisön jäsenten ajatukset tulevat kuulluiksi. Niitä on siten mahdollista hyödyntää töiden suunnittelussa ja työnteossa sekä työyhteisön kehittämisessä. Aito osallisuus tuottaa motivaatiota ja sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin.

Nämä kaikki asiat yhdessä tuottavat luovuutta, tuloksellisuutta ja jaksamista.

Riskienhallintapyramidilla huomio työpaikan kokonaistilanteeseen

Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalveluiden ydintehtävä on tukea työyhteisöjen kehittämistä toimiviksi ja hyvinvoiviksi. Työhyvinvoinnin asiantuntijat kuuntelevat työpaikkojen tarpeita ja auttavat niitä etsimään ongelmatilanteisiin ratkaisuja. Tarvittaessa käytetään myös ulkopuolisia palveluntuottajia. Valtiokonttori kouluttaa lisäksi työhyvinvoinnin asiantuntijoita, Kaiku-kehittäjiä, jotka toimivat sisäisinä konsultteina ja kehitysprosessien käynnistäjinä omassa organisaatiossaan. Vuoden 2007 alussa koulutettuja kehittäjiä oli jo 250 henkilöä.

Valtiokonttori rahoittaa myös työpaikoilla toteutettavia työhyvinvointihankkeita. Vuoden 2007 alussa hankkeita oli rahoitettu 270 kappaletta. Vastuu työhyvinvoinnista on kuitenkin aina työpaikalla ja sen jäsenillä.

Valtiokonttorissa on henkilöriskien hallinnan työkaluksi kehitetty ns. riskienhallintapyramidi. Sen perusajatuksena on, että alempien tasojen tapahtumat ja tilanteet heijastuvat ylemmille tasoille, jolloin riskit vakavoituvat. Jos esimerkiksi johtajuus epäonnistuu, syntyy ongelmia työyhteisöissä. Tämä puolestaan lisää lyhytaikaisia poissaoloja ja motivoitumattomuutta. Nämä voivat ajan mittaan muuttua pitkäaikaisiksi poissaoloiksi, jotka haittaavat vakavasti paitsi kyseistä yksilöä myös työyhteisöä ja -paikkaa.

Tavoitteena on muuttaa suuntaus siten, että vaikuttamalla alimman kerroksen johtajuuteen sekä työntekoa tukeviin rakenteisiin, mm. varhaisen puuttumisen kulttuurin luomiseen, voidaan orastavat ongelmat korjata jo hyvissä ajoin ja torjua suurin osa kriisitilanteista jo ennalta.

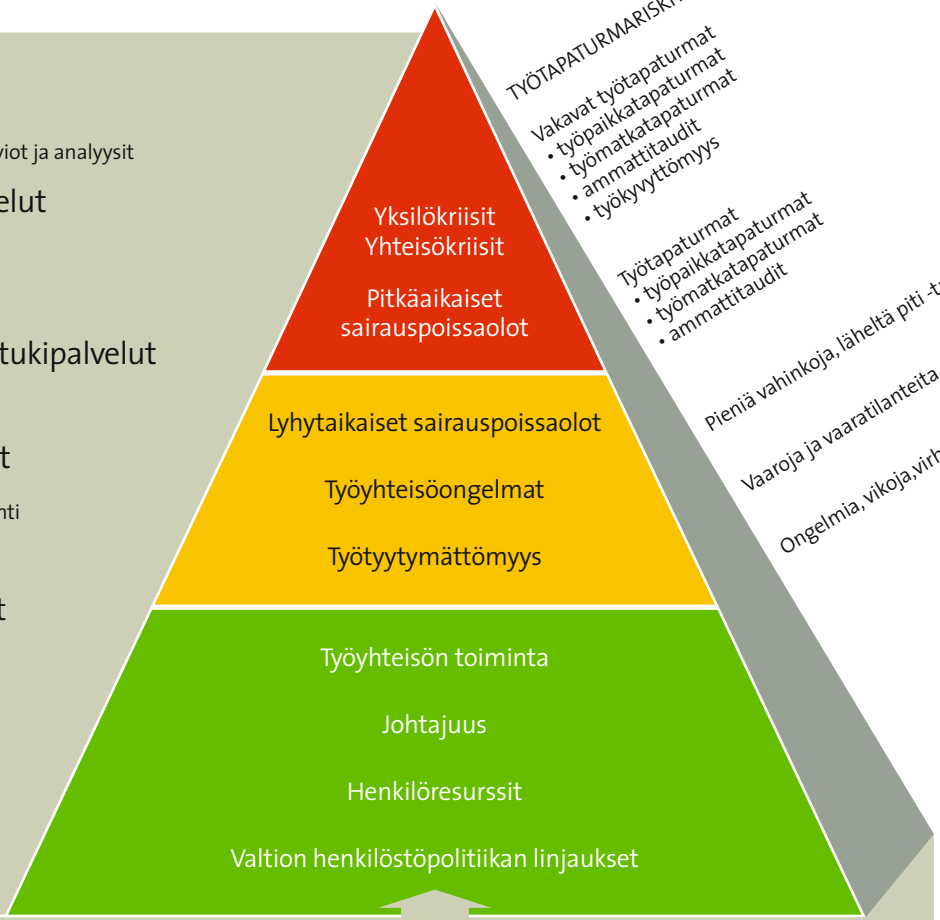
Eläkepalvelut
VaEL-koulutus ja konsultointi
Neuvonta ja ohjeistus
Työntekijöiden eläköitymisen arviot ja analyysit

Vahingonkorvauspalvelut
Vahinkovakuuttamispalvelut
Korvauspalvelut
Koulutus
Ohjeistaminen ja neuvonta

Työ- ja toimintakyvyn tukipalvelut
Ammatillisen kuntoutuksen tuki
Työkyvyn arviointi

Riskienhallintapalvelut
Riskienhallinnan konsultointi
Riskimallien kehitys ja konsultointi
Seminaarit
Koulutus

Työhyvinvointipalvelut
Kaiku-koulutus ja -klubi
Konsultointi
Verkostoitumisen tuki
Kehittämishankkeiden tuki
ja rahoitus
Palveluntuottajaverkoston
ylläpito
Työhyvinvoinnin tuotteet



Vakuutuspalvelut
Valtion vakuuttamisen hoitaminen, vakuutusmaksamisen ohjeistaminen ja neuvonta
Palvelussuhdetietojen rekisteröinti ja neuvonta, koulutus ja asiakasohjaus

kaiku

Johtajuus ja työilmapiiri ovat asioita, joiden hyvää tilannetta tavoitellaan. Kun keskitytään näiden asioiden kehittämiseen, tehokkuus lisääntyy. Tekemällä riittävästi hyviä asioita, vältetään huononemiskierteiden syntyminen ja tulipalojen sammuttamistilanteet pyramidin yläpäässä.

Organisaatioissa aineeton pääoma on merkittävin tuloksentekijä. Siksi aineettoman pääoman tilaa on syytä seurata myös tulossopimuksissa sekä riskienhallinnan raporteissa. Valtion työpaikkojen tulossopimuksiin esitetään nostettavaksi seuraavat henkilöstön tilaa indikoivat tekijät. (Suluissa olevat luvut viittaavat VMBaron tunnuslukuihin. Vastaavia tunnuslukuja saanee kaikista henkilöstötyytyväisyysmittareista):

- Johtaminen (1)
- Työilmapiiri ja yhteistyö (5)
- Energisyys (6.3)

Mikäli organisaatiolla on odotettavissa kehittämishaasteita, olisi syytä seurata myös oheisia muutoskyvykkyyteen vaikuttavia tekijöitä:

- Työn sisältö ja haasteellisuus (2)
- Kehittymisen tuki (4)

Henkilöstötilinpäätöksissä seurataan jo henkilöriskien toteutuman indikaattoreita, kuten

- Sairauspoissaolot
- Työtapaturmat
- Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen
- Lähtö- ja tulovaihtuvuus

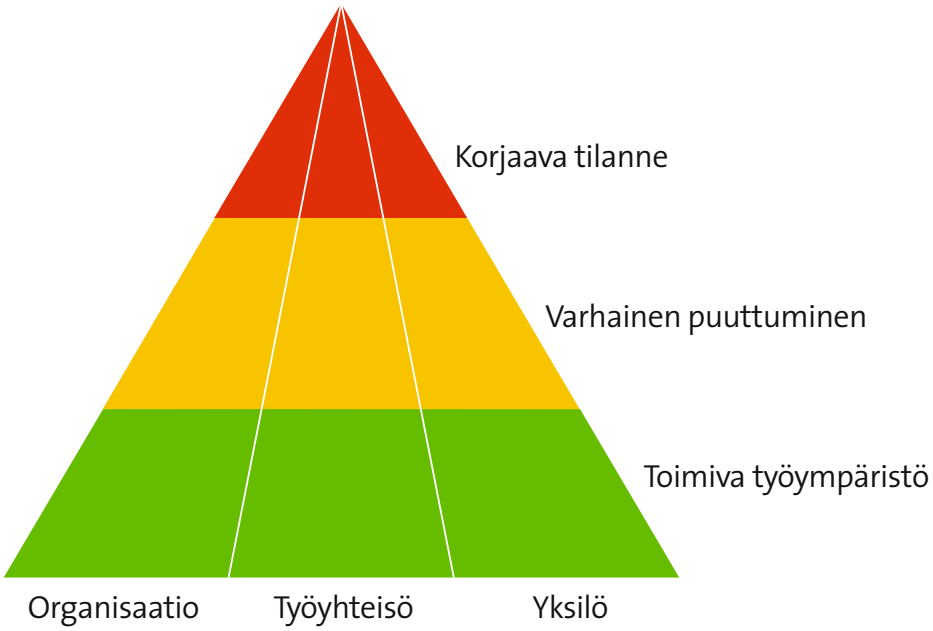
Pyramidin kuvaamaa mallia voi soveltaa eri tavoilla. Kunkin hallinnonalan on mahdollista saada itseään koskeva mittaristo suhteutettuna koko valtion tietoihin. Jokainen organisaatio voi myös laatia omista avaintiedoistaan itseään kuvaavan pyramidin.

Mitä on varhainen puuttuminen?

Varhainen puuttuminen, aktiivinen aikainen puuttuminen ja puheeksiottaminen kuvaavat kaikki termeinä tilannetta, jossa jokin asia työpaikalla uhkaa muuttua huonommaksi koko organisaation tasolla, yksittäisessä työyhteisössä tai jollakin sen jäsenellä. Varhaisessa puuttumisessa joku työpaikalla havaitsee tilanteen ja ottaa sen puheeksi. Tämän jälkeen asiaan puututaan ennen kuin tilanne muodostuu vaikeammaksi ratkaista. Varhaista puuttuminen on silloin, kun toimitaan ensimmäisten oireiden perusteella. Näissä tapauksissa kyse on sellaisista poikkeamisista normaalitilanteesta, jotka eivät korjaannu tavallisten johtamistoimien osana.

Varhaisen puuttumisen käytännöt toimivat parhaiten keskustelevassa ilmapiirissä. Jos organisaation käytäntönä on, että myönteistä palautetta annetaan ja saadaan riittävästi, myös varhainen puuttuminen koetaan turvaverkoksi ja välittämiseksi. Asetelma toimii myös toisinpäin. Kun varhaisen puuttumisen kulttuuri saadaan toimivaksi osaksi organisaation kulttuuria, keskustelu avautuu väistämättä.

Valtiokonttorin omaksumaa riskienhallinnan pyramidia voi katsoa myös varhaisen puuttumisen näkökulmasta. Kyseessä on kokonaisuus, joka on olemassa jokaisella työpaikalla.



kaiku

Työpaikan kokonaisuus varhaisen puuttumisen kannalta

Varhaisen puuttumisen mallia voi havainnollistaa ns. lohkotulla pyramidilla. Työpaikka jaetaan siinä kolmeen eri tasoon: organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasoon.

Toisaalta työpaikan jokapäiväisessä elämässä olevien asioiden tilanne jaetaan samoin kolmeen eri tasoon toteutuvien riskien mukaan. Kuviossa kuten työpaikallakin *tavoitteena on saada asiat pysymään tai siirtymään alimmalle, vihreälle vyöhykkeelle riskipyramidin mukaisesti.*

Alin vihreä kerros, hyvien työskentelyedellytysten ylläpitäminen, kuvaa nimensä mukaisesti tavallista asioiden tilaa, jolloin hyvien toimintatapojen kehittäminen ja ylläpitäminen on jatkuvaa. Organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasolla tapahtuu koko ajan asioita, jotka saattaisivat muodostua haitaksi hyvinvoinnille. Näin ei kuitenkaan päästetä käymään, vaan *poikkeamat korjataan sitä mukaa kuin niitä ilmenee*.

Keltainen keskikerros, varhaisen puuttumisen kerros, on *tämän oppaan kannalta keskeisin*. Se kuvaa tilannetta, jossa organisaatiotasolla luodaan edellytykset varhaiselle puuttumiselle. Työyhteisötasolla havaitaan varhaisen puuttumisen tarve ja toteutetaan puuttumis- ja kehittämistoimet käytännössä. Yksilötilanteissa havaitaan orastavat ongelmat ja haetaan asioihin ratkaisuja puheeksiottamisen mallin mukaan myönteisesti ja reippaasti.

Punainen korjaavan tilanteen kerros kuvaa tilannetta, jossa *viimeistään on syytä puuttua asioihin*. Riski on toteutumassa tai jo toteutunut. Korjaava tilanne edellyttää aina räätälöityjä toimenpiteitä. Varsinainen kehittämistyö voi alkaa vasta kun tilanne saadaan kääntymään paremmaksi.

Miksi varhainen puuttuminen työpaikan ongelmiin kannattaa?

Varhaisessa puuttumisessa yhdistyy useita näkökulmia: inhimillinen, taloudellinen ja tuottavuusnäkökulma.

Varhainen puuttuminen kertoo välittämisestä

Puuttuminen on aina selkeä osoitus aidon huolenpidon ja välittämisen kulttuurista työyhteisössä.

Oikein ajoitetulla ja toteutetulla varhaisella puuttumisella tuetaan työyhteisöjä, jotta vaikeitakin asioita kyetään käsittelemään ennen kuin niistä syntyy suurempia ongelmia. Tämä auttaa säilyttämään hyvän ja leppoisan työilmapiirin. Se myös näkyy työyhteisön jäsenten motivaatiossa, työtyytyväisyysmittauksissa, asiakaspalautteessa ja lopulta tuloksissa.

Miksi varhainen puuttuminen kannattaa!

Varhaisessa vaiheessa löytyy enemmän vahvuuksia, jotka tukevat muutosta.

Tilanteisiin voidaan puuttua kannustavasti – ei syyllistävästi.

Epäonnistumiset syövät kehittämisintoa ja sitoutumista ja niitä syntyy helpommin, jos ongelmat ovat jo ehtineet kasautua.

Ongelmista syntyy helposti laajenevia ongelmakierteitä.

Työhön kuntoutuksen tulokset ovat sitä parempia mitä lyhyemmäksi sairauslomat jäävät ennen kuntoutuksen aloittamista.

Lähde: Uudenmaan TE-keskus VARPU-hanke

Varhainen puuttuminen kannattaa myös taloudellisesti

Varhainen puuttuminen kannattaa, paitsi inhimillisesti yksilön, työyhteisön ja organisaation näkökulmasta, myös taloudellisesti. Jokaisella toteutuneella riskillä on hintansa työnantajalle. Esimerkiksi lasku henkilön työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisestä voi olla hyvinkin suuri riippuen organisaation henkilöstön määrästä ja eläkkeelle siirtyvän iästä.

Eläkeikään jatkuvan työkyvyttömyyden kustannukset / hlö työnantajalle

Ikä	Kustannusten TKV-kerroin	Palkka e/kk	Kustannukset euroa (TKV-kerroin x vuosipalkka)
35	9,451	1 500	170 000
		3 000	340 000
45	5,748	1 500	100 000
		3 000	210 000
55	2,087	1 500	40 000
		3 000	80 000

Jos esimerkiksi 55-vuotias henkilö, jonka palkka on 2 500 euroa kuukaudessa, jää työkyvyttömyyseläkkeelle, työnantajalle lankeavat kustannukset eläkkeestä ovat 2 500 x 12 x 2 087, eli yhteensä 62 600 euroa.

Oletukset: työskentely alkaa 25-vuotiaana

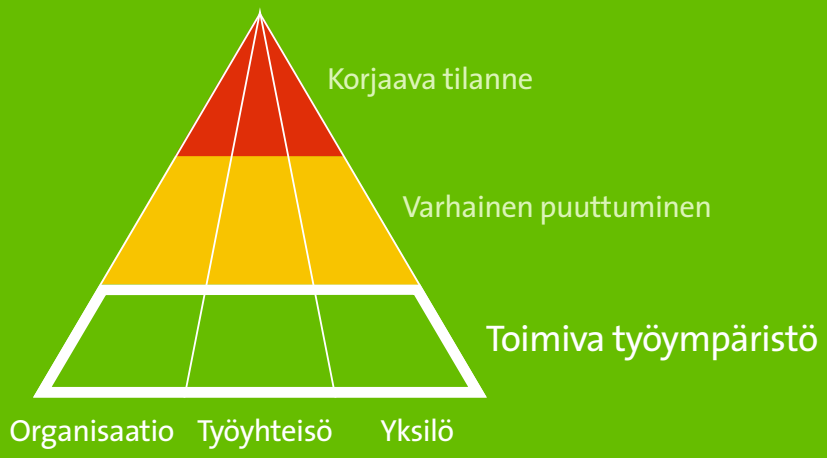
kaiku

Varhainen puuttuminen lisää tuottavuutta

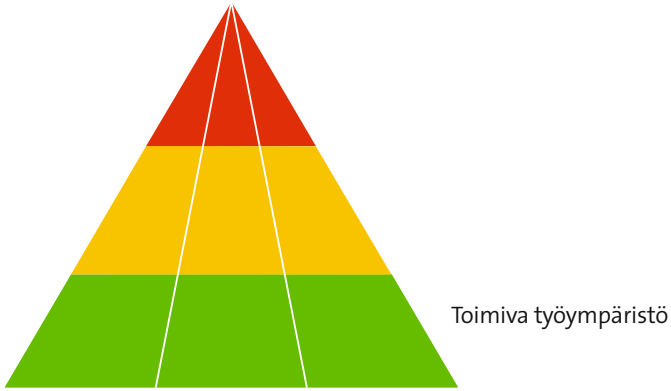
Tuottavuuden kannalta on tärkeä tehdä oikeita asioita oikeaan aikaan niin, että henkilöstöresurssien käyttö on optimaalista ja sellaista, että henkilöstön jaksaminen eläkeikään asti varmistetaan.

Kun oireileviin ongelmatilanteisiin puututaan ajoissa, ne ovat vielä kohtuullisin keinoin ratkaistavissa. Näin ehkäistään sekä sairauspoissaoloja että energiaa ja yöunia vieviä prosesseja. Hyvä työmotivaatio ja innostus ovat ehkä tärkeimmät tuottavuutta aikaansaavat tekijät. Myönteisen palautteen ja keskustelevuuden avulla voidaan suoraan vaikuttaa näiden kehittymiseen ja säilyttämiseen.

Hyvä työmotivaatio ja innostus ovat ehkä tärkeimmät tuottavuutta aikaansaavat tekijät.


Korjaava tilanne
Varhainen puuttuminen
Toimiva työympäristö
Organisaatio
Työyhteisö
Yksilö

Hyvä tilanne: kuinka ylläpitää toimivia työskentelyedellytyksiä?



Organisaatio

Työntekoa tukevat rakenteet

Tarvittavat mittarit ja niiden seuraaminen

Puitteet ja menettelyt varhaiselle puuttumiselle

Raja-arvot puuttumiselle

Esimiesten ja henkilöstön koulutus

Työyhteisö

Palautekulttuuri

Työyhteisön pelisäännöt

Toiminnan poikkeavuuksien korjaaminen ja parantaminen

Yksilö

Aktiivinen huolehtiminen osaamisesta ja jaksamisesta

Hyvä työyhteisön jäsenyys

kaiku

ORGANISAATIO: Mistä muodostuu hyvä työpaikka?

Toimivassa organisaatiossa kaikki vastaavat omalta osaltaan työnsä tekemisestä ja kehittämisestä, toimivan työkulttuurin ylläpitämisestä sekä asiallisesta käyttäytymisestä työyhteisössä.

Organisaation toiminnan lähtökohtana tulee aina olla sen oma *perustehtävä*, eli syy siihen, miksi organisaatio on olemassa, mitä siellä on tarkoitus tehdä ja miksi työntekijät on palkattu. Yhteisen perustehtävän lisäksi organisaation eri osilla, kuten työyhteisöillä ja jokaisella jäsenellä, on oma perustehtävänsä, joka on tiukasti kytköksissä yleiseen, koko organisaation perustehtävään.

On keskeistä, että perustehtävä on riittävän selkeä ja kaikki ovat siitä samaa mieltä.

Perustehtävän selkeys on muuttuvissa tilanteissa jatkuvasti uhattuna. Näin ollen siitä on käytävä aina silloin tällöin yhteistä keskustelua organisaation eri tasoilla. Keskustelu hahmottaa kokonaisuuden siitä, missä nyt ollaan ja mihin ollaan menossa.

Työhyvinvointijohtaminen on keskeinen esimiestaito

Työhyvinvoinnin kannalta hyvässä johtamisessa huolehditaan perustehtävässä pysymisen lisäksi muun muassa oikeudenmukaisista työnjaoista, osaamisen ylläpidosta ja kehittämisestä, työn hallinnan edellytyksistä, työprosessien tehokkuudesta, yhteisöllisyydestä sekä siitä, että jokaisella on mahdollisuus itselleen mielenkiintoiseen työhön, jossa osaaminen ja haasteet ovat hyvässä tasapainossa.

Hyvinvointijohtamisen kannalta esimiesten tehtävänä on ennen muuta aito läsnäolo sekä myönteisen ja rakentavan palautteen jatkuva antaminen. Palautekulttuurin rakentaminen on keskeinen esimiestaito. Esimies rohkaisee omalla esimerkillään avoimeen ja vuorovaikutteiseen keskustelukulttuuriin, eikä välttele vaikeidenkaan asioiden esille ottamista.

Työntekoa tukevista rakenteista tulee huolehtia

Hyvinvoiva organisaatio edellyttää työntekoa tukevien rakenteiden luomista ja ylläpitoa. Rakenteet ovat hyvän johtajuuden kivijalkoja. Ne tukevat työpaikkaa myös muutostilanteissa.

Voit luoda työntekoa tukevia rakenteita seuraavien kysymysten avulla:

- Onko työyhteisössä selkeät sovitut pelisäännöt ja ovatko työntekijät selvillä vastuualueistaan ja vastuunsa rajoista?
- Ovatko työnjaot tasaisia ja oikeudenmukaisia?
- Onko työyhteisössä säännöllisiä kokouksia, joista jokaisella on etukäteinen tieto ja mahdollisuus tuoda esityslistalle asioita?
- Toteutetaanko kokouksissa sovitut asiat sovitulla tavalla? Miten tämä asia varmistetaan?
- Tehdäänkö organisaatiossa työtyytyväisyyskyselyjä? Miten tulokset puretaan? Mitkä ovat ne poikkeamat suhteessa tavoitteisiin, joihin organisaatiotasolla puututaan?

Varhainen puuttuminen työpaikalla on tällainen yhdessä sovittu organisaatiotason rakenne. Siinä luodaan sopivat olosuhteet puuttumiselle, sovitaan käytännön menettelyistä ja organisaatiokohtaisista raja-arvoista sekä huolehditaan siitä, että koko henkilöstö tuntee ne ja toimii niiden mukaisesti.

Miten varhaisen puuttumisen toimintamalli saadaan organisaation toimintakulttuuriin?

Työpaikkatasolla tulee ensin tehdä päätös varhaisen puuttumisen toimintamallin käyttöön ottamisesta. Tämän jälkeen sovitaan noudatettavat pelisäännöt, hyväksytään ne sekä johtoryhmässä että YT-elimessä ja tiedotetaan niistä koko henkilöstölle.

Hyväksi havaittu, osallistava toimintatapa on ryhtyä kasvattamaan varhaisen puuttumisen toimintamallia samanaikaisesti sekä esimieskoulutuksena että henkilöstöstä ja työyhteisöistä käsin.

Tällöin korostuu jokaisen oma aktiivinen rooli ja toiminta hyvänä työtoverina, myönteisen palautteen antajana ja ongelmiin tarttujana.

Esimiehet ovat avainasemassa. Siksi toimintamallien istuttaminen työpaikan arkeen edellyttää heidän sitoutumistaan ja rohkeaa otettaan. Hyväksi on todettu tapa, jossa esimiehet pitävät työyhteisöissään tilaisuuden, jossa tiedon ja harjoitusten kautta päädytään yhdessä miettimään, mitä tämä kaikki tarkoittaa omassa työyhteisössämme.

Avoimuus

Ohjausryhmän avoin, luova ja hauska tunnelma sekä eri alojen asiantuntemuksen yhdistäminen takasivat onnistuneen suunnitelman. Sitä oli helppo esittää toteutettavaksi Uudenmaan TE-Keskuksessa.

Kulttuuri muuttuu hitaasti

Kulttuurin muutos edellyttää aikaa ja systemaattista otetta. Tieto syvenee toiminnaksi vasta rohkaistumisen, kokemuksen ja onnistumisten kautta. Vähitellen päästään tilanteeseen, jossa jokainen uusi tilanne ei tule yllätyksenä, vaan aiempia kokemuksia voidaan hyödyntää.

Kun mallit alkavat toteutua, aluksi nousevat esiin ne tilanteet, joihin olisi pitänyt puuttua jo vuosia sitten ja jotka ovat alkaneet jo muodostua pulmallisiksi. Vasta sen jälkeen kun nämä ns. käsittelemättömät asiat alkavat purkautua, päästään käsiksi todellisiin varhaisiin tilanteisiin.

Kun päästään ajoissa aloittamaan, saadaan todennäköisemmin onnistumisen kokemuksia ja pienin askelin kulttuuri muuttuu puuttumisen kannalta palkitsevammaksi.

Valmiita, tässäkin oppaassa esillä olevia malleja, voi käyttää esimerkkeinä – samoin kuin muilla työpaikoilla saatuja kokemuksia. Jokaisen organisaation on kuitenkin aina räätälöitävä mallit omaan kulttuuriinsa soveltuviksi. Varhaisen puuttumisen koulutuksessa on viisasta hyödyntää niitä tapoja, jotka on todettu omassa organisaatiossa muutostilanteissa toimiviksi. Joissakin organisaatioissa voidaan esimerkkeinä käyttää omia työpaikan tilanteita, joissakin on varminta käyttää valmiita, työpaikan ulkopuolella laadittuja caseja. Joskus on hyödyllistä toteuttaa ainakin osia koulutuksesta omana toimintana ja käyttää ulkopuolisia asiantuntijoita täydennyksenä.

TYÖYHTEISÖ: Toimivan työyhteisön peruspilarit

Organisaatio muodostuu työyhteisöistä, jotka ovat voimakkaasti sidoksissa koko organisaation kulttuuriin. Työyhteisössä ja niiden arkisessa elämässä näkyvät yleensä koko organisaation hyvät ja huonot puolet. Työyhteisön muodostavat ne henkilöt, joilla on sekä yhteinen lähiesimies että yhteiset tavoitteet. Useissa organisaatioissa voi nykyisin olla samanaikaisesti sekä linja- että projektiorganisaatio, jolloin voi herättää hämmennystä, kuka on varsinainen esimies. Esimies määritelläänkin henkilöksi, jonka kanssa käydään kehityskeskustelut.

Organisaatiotasolla sovitut asiat siirretään yhteisen keskustelun avulla koskemaan myös jokaista työyhteisöä. Näissä keskusteluissa sovitaan työyhteisön pelisäännöt, palautekulttuurin muodot ja tavat, joilla yhteisössä puututaan poikkeamiin. Keskustelussa sovitaan myös, miten työyhteisön jäseniä tuetaan hankalissa tilanteissa.

Työyhteisö on jatkuvassa liikkeessä. Sen voi nähdä systeemisenä mallina, jossa koko systeemi liikahtaa ja muuttuu, jos jotakin sen kohtaa muutetaan. Kaikkea ei siis tarvitse muuttaa, tärkeää on vain saada aikaan positiivisia impulsseja, jotka saattavat synnyttää myönteisen lumipalloefektin.

Organisaatiopsykologi Pekka Järvisen *Toimivan työyhteisön peruspilarit* kuvaa hyvänä muistisääntönä niitä työpai-

Toimivan työyhteisön peruspilarit

Lähde: Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen

kan perusasioita, joista työyhteisön tulee huolehtia aktiivisesti sen eläessä jatkuvassa muutostilanteessa.

Jos jokin pilareista alkaa horjua, sitä pitää vahvistaa, jotta työpaikan kokonaisuus pysyisi koossa.

YKSILÖ: Hyvä työyhteisön jäsen huolehtii sekä itsestään että muista

Toimivassa työyhteisössä jokainen työyhteisön jäsen tekee työnsä mahdollisimman hyvin, ottaa vastuun tekemisistään ja kehittää työtään. Jokainen huolehtii aktiivisesti sekä osaamisestaan että työkunnostaan.

Työyhteisön jäsenen tehtävänä on omalta osaltaan luoda ja ylläpitää hyvää työskentelyilmapiiriä. Sekä esimies- että alaistaitoihin kuuluvat erityisesti hyvät vuorovaikutustaidot. Vuorovaikutustaitoihin kuuluvat muun muassa palautteen antaminen ja vastaanottaminen rakentavassa hengessä, taito jakaa ja vastaanottaa tietoa, valmius kuunnella tyrmäämättä erilaisia mielipiteitä ja ilkeämielisten juorujen välttäminen. Jokainen voi olla hyvän työyhteisön jäsen, jokaisella on mahdollisuus tulla sellaiseksi ja jokaista tulee lähtökohtaisesti kohdella sellaisena.

Hyvän työyhteisön jäsen

Ottaa vastuun työtehtävistään ja arvioi aktiivisesti omaa toimintaansa ja työprosesseja.

Sitoutuu yhteisiin toimintatapoihin ja pelisääntöjen noudattamiseen, hallitsee hyvät käytöstavat työyhteisössä.

Osoittaa arvostusta työtovereita kohtaan, tukee toisia sekä antaa ja vastaanottaa palautetta luontevasti.

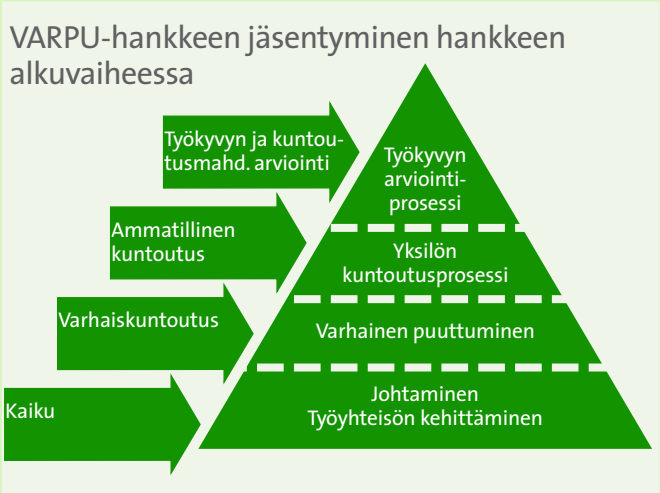
Ottaa esille epäkohtia ja pyrkii aktiivisesti osallistumaan ratkaisuvaihtoehtojen valintaan.

Huolehtii tiedonkulusta.

Huolehtii omasta hyvinvoinnista ja ylläpitää, kehittää ja jakaa omaa osaamistaan.

Lähde: Uudenmaan TE-keskus VARPU-hanke

NÄIN VARHAISEN PUUTTUMISEN MALLIA SOVELLETTIIN UUDENMAAN TE-KESKUKSESSA



Varhaisen puuttumisen toimintamallin kehittäminen työkyvyn ylläpitämiseksi

- Projekti alkoi lokakuun 2005 alusta ja jatkui maaliskuun 2006 loppuun
- Yhteistyöprojekti: Uudenmaan TE-keskus, Valtiokonttori ja Osuuskunta Toivo
- Projektissa haettiin hyvää toimintamallia käytännön tekemisen kautta

VARPU-hankkeessa oli mukana kolme toteuttajatahoa: TE-keskus, Osuuskunta Toivo ja Valtiokonttori. Hankkeessa varhaisen puuttumisen toimintamallia kokeiltiin TE-keskuksen kolmella osastolla, Helsingin Kampin työvoimatoimistossa ja Keravan työvoimatoimistossa. Mukana oli myös kaikkien työpaikkojen työterveyshuollot.

Uudenmaan TE-keskuksen VARPU-hankkeessa pyrittiin hakemaan mahdollisimman erilaisia ja monipuolisesti työhyvinvointitoiminnan eri ulottuvuuksilta nousevia kehittämiskohteita. Täsmentäminen edellytti useita työvaltaisia henkilökohtaisia tai työyhteisökohtaisia haastatteluja, sillä pelkkien henkilöstöbarometrien ja muiden tunnuslukujen pohjalta löytyi lähinnä yleisluonteisia arvioita työyhteisöjen tilasta.

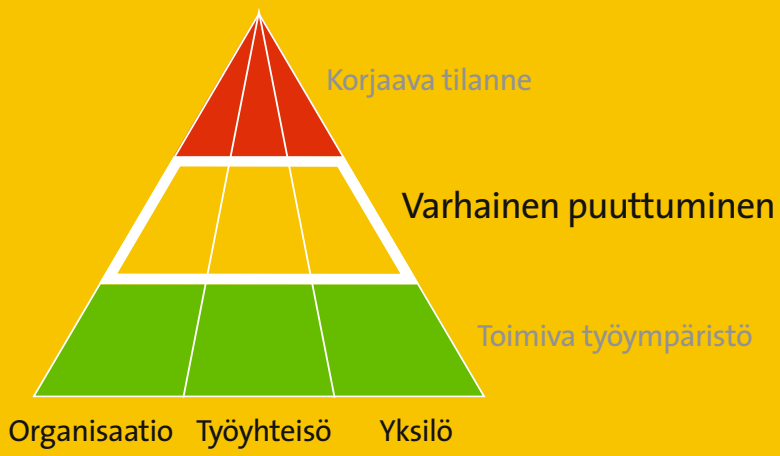
Työpaikalla oli tarvetta esimiehille suunnattuun henkilöjohtamisen valmennukseen. Lisäksi oli havaittavissa työyhteisön pelisääntöjen epäselvyydestä aiheutuvan pahoinvoinnin purkamista sekä työparien yhteistyöongelmia ja väärinkäsityksiä. Nämä ovat varmasti varsin tuttuja aiheita kaikille työyhteisöille.

Uudenmaan TE-keskuksen projektissa pyrittiin

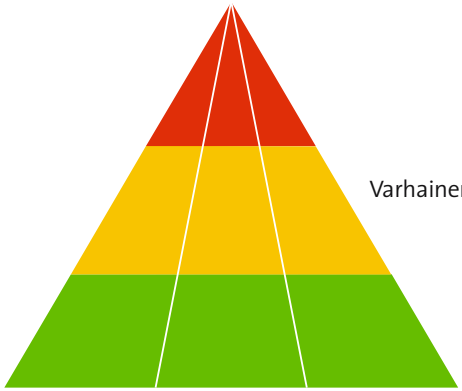
- kehittämään toimiva rakenne työhyvinvoinnin palveluketjussa niin, että palvelut toimivat ajallisesti ja sisällöllisesti toisiaan tukien
- vahvistamaan sisäistä toimijaverkostoa luomalla pelisääntöjä, toimintamalleja ja palveluntuottajaverkoston käyttömahdollisuuksia
- parantamaan esimiesten henkilöstöjohtamisen taitoja ja työyhteisön toimivuutta kehittämällä avuksi uusia työkaluja. Tällaisia ovat mm. esimiesten puheeksiottovalmennus ja ohjeet varhaisen puuttumisen työkäytännöistä koko työyhteisölle
- kehittämään kuntoutus- ja eläkeprosessien aloite- ja hakumenettelyyn virastotasoinen malli

Hankkeen toimintatapana oli edetä konkreettisista konsultaatioista varhaisen puuttumisen toimintamallin luomiseen. Kilpailuttamisprosessin kautta hankkeeseen valittu palveluntuottaja Osuuskunta Toivo auttoi yksittäisissä kehittämisprosesseissa, kuitenkin kaiken aikaa kiinteässä yhteistyössä TE-keskuksen sisäisen Kaiku-kehittäjän kanssa.

Työterveyshuollot kytkettiin mukaan jo ennen hankkeen aloitusta ja heidän kanssaan testattiin käytännössä varhaisen puuttumisen toimintamallin suosituksia. Yhteistyössä Valtiokonttorin ammatillisen kuntoutuksen asiantuntijoiden kanssa jäsenneltiin hyvin käytännönläheisesti yhteistyökäytäntöjä ammatillisen kuntoutuksen tai työkyvyttömyyseläkkeen hakuprosesseissa.


Korjaava tilanne
Varhainen puuttuminen
Toimiva työympäristö
Organisaatio
Työyhteisö
Yksilö

Varhaisen puuttumisen tilanne: kuinka tunnistaa varhaisen puuttumisen tarve työpaikalla?



Varhainen puuttuminen

Organisaatio	Työyhteisö	Yksilö
Puitteet ja menettelyt vahvuuksien tunnistamiselle ja varhaiselle puuttumiselle	Toiminnan vahvuuksien tunnistaminen ja työyhteisöongelmien havaitseminen	Palautteen vastaanottaminen
Mittareiden seuraaminen ja puuttuminen heikentyneisiin tuloksiin sovittujen menettelyjen mukaisesti	Puheeksiottaminen työyhteisössä	Ongelman havaitseminen
Puheeksiottaminen esimiehen kanssa	Työyhteisön kehittäminen ratkaisukeskeisesti	Puheeksiottaminen
	Seurannan toteutus	Tarvittaessa ratkaisukeskeiset neuvottelut
		Ammatillisen kuntoutuksen käynnistäminen

kaiku

ORGANISAATIO: Minkälainen organisaatio haluamme olla henkilöstölle?

Kun organisaation jokapäiväiseen toimintaan tavoitellaan tehokkuutta, taloudellisia säästöjä ja yhä parempaa yhteistyötä ja -henkeä, luodaan myös edellytykset jatkuvalle vahvuuksien tunnistamiselle ja varhaisen puuttumisen käytännöille. Tähän sisältyy organisaation tahtotila siitä, minkälainen työpaikka halutaan olla henkilöstölle.

Varhaisen puuttumisen näkökulmasta organisaatiossa seurataan käytössä olevia kyselyjä, mittareita ja muita tunnuslukuja. Poikkeamiin reagoidaan sovituilla tavoilla.

Seurattavia asioita ovat muun muassa:

- asiakas- ja sidosryhmäpalautteet asiakastyön laadusta
- tulosopimuksissa sovittujen tavoitetasojen saavuttaminen
- projektien pysyminen sovituissa aikatauluissa, laadussa ja resursseissa

- työilmapiiri- ja esimiestyön kartoitukset
- osaamisen kasvattamiseen käytettävä aika ja tasapuolisuus eri työntekijäryhmissä
- sairauspoissaolot, työterveyshuollon käyttö ja alkavat työkyvyttömyyseläkkeet
- työajan ylitykset ja sen poikkeamien keskittyminen johonkin tiettyyn paikkaan
- asiat, jotka ovat kunnossa

Oikeaan osuvan seurannan avulla pystytään havaitsemaan ja paikallistamaan alkavia tilanteita, jotka edellyttävät organisaatiotason puuttumista. Kun asia otetaan ajoissa puheeksi kyseisen yksikön vetäjän kanssa, kehitys pystytään palauttamaan ns. normaalitilanteeseen (vihreälle vyöhykkeelle). Näin vältetään ongelmien siirtyminen asiakastilanteisiin, työyhteisötasolle ja lopulta yksilötasolle.

TYÖYHTEISÖ: Varhainen puuttuminen luo toimivaa työyhteisöä

Yhteinen työ tai työtehtävä ei vielä luo toimivaa työyhteisöä, vaan siihen tarvitaan aika ajoin toistuvaa yhteistä pohdintaa.

Työyhteisön tilannetta selventävät kysymykset:
- Onko perustehtävä kaikille selvä?
- Onko siitä kaikilla yhteinen käsitys?
- Sujuuko perustehtävän toteuttaminen hyvin?
- Mikä on toimintamme tavoite lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?

Miksi varhainen puuttuminen koetaan usein niin vaikeaksi työyhteisössä?

Teoriassa kaikki esimiehet ja työntekijät ymmärtävät varhaisen puuttumisen peruslähtökohdat ja merkityksen. Käytännössä menetetään kuitenkin hyviä ratkaisumahdollisuuksia, kun asioita siirretään, lakaistaan maton alle, pallotellaan ja siirretään muiden vastuulle – tai kun tyydytään vain syyttelemään jotakuta asian osaista.

Esimiehet kuvailevat puuttumisen vaikeuksia useimmiten osaamiskysymyksinä. Jos ottaa mieltä askarruttavan asian puheeksi, onko varmasti tehnyt havainnoista oikeita johtopäätöksiä? Onko taustatuki varmistettu, jos työntekijät kokevatkin puuttumisen äärimmäisenä loukkauksena?

Työntekijät saattavat puolestaan todeta, että on parempi antaa asian olla: tulee vain uusia hankaluuksia ja leimautuu pian itsekin hankalaksi henkilöksi. Jotkut toteavat aiemman kokemuksensa pohjalta, että ei hankalille tilanteille ole ennenkään tehty mitään eikä muutosta ole tullut.

Miksi varhainen puuttuminen on niin vaikeaa? Kootut tarinat

Esimiehet kokevat usein, että heillä ei ole koulutusta ja osaamista ristiriitojen hallintakeinoista.

Omat tunnereaktiot ja toisen reagointi pelottavat.

Onkohan minulla esimiehenä oman johdon tuki, jos lähden puuttumaan vaikeaan tilanteeseen?

Puuttumalla tilanne pahenee vain entisestään. Antaa ajan hoitaa!

Työntekijät saattavat pelätä esimiehen hermostumista tai loukkaantumista, jos he tuovat esille epäkohtia.

Parasta olla hiljaa epäkohdista, ettei tule uusia ongelmia.

Ei tälle tilanteelle kuitenkaan kukaan voi mitään.

Se on niin hankala ihminen jo luonnostaan.

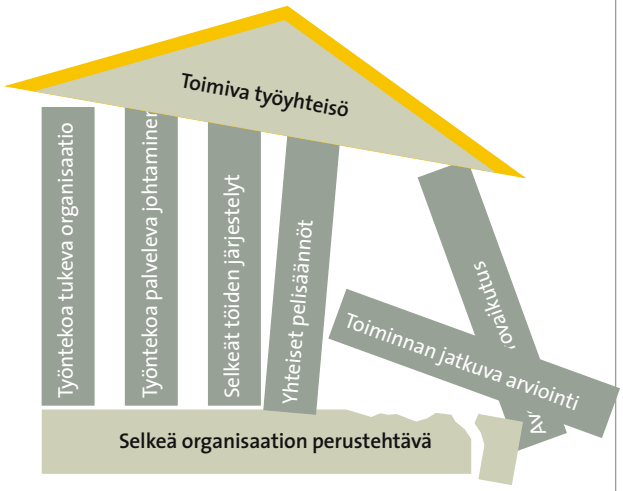
Kukin kantakoon oman taakkaansa...

Tosiasia kuitenkin on, että välinpitämättömyys ja puhumattomuus takaavat varmimmin ongelmakierteen syntymisen ja laajenemisen!

Lähde: Uudenmaan TE-keskus VARPU-hanke

Pekka Järvisen Toimivan työyhteisön peruspilareissa koko rakennus saadaan pysymään pystyssä vahvistamalla horjuvaa pilaria. Toisaalta, jos useampi kuin yksi pilari horjuu, joudutaan rakentamaan koko rakennus pahimmassa tapauksessa lähes kokonaan uudestaan.

Toimivan työyhteisön peruspilarit



Lähde: Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen

Työyhteisössä, kuten koko organisaatiossa, sovitaan etukäteen pelisäännöt siitä, miten työyhteisössä ilmenevissä ongelmissa (esimerkiksi kiusaamistilanteissa) toimitaan, kun niitä ilmenee. Tällöin ongelmatilanteisiin puuttuminen on helpompaa.

Mistä huomaa työyhteisön tarvitsevan varhaista puuttumista?

Varhainen puuttuminen on tarpeen, jos

- poissaolokäyttäytyminen muuttuu
- työprosessit ”tökkivät”
- iltojen istujat lisääntyvät
- ne liukenevat, joilla on siihen mahdollisuus
- luistaminen yhteisistä palavereista kiireeseen vedoten lisääntyy
- vuorovaikutus ja myönteisyys vähenevät

kaiku

Milloin viimeistään on tarpeen puuttua työyhteisöilmiöihin

Työilmapiiribarometrien tulokset eivät vastaa tavoitteita.

Työyhteisö ei täytä sovittuja tavoitteita sovittuna aikana.

Työyhteisö jakautuu kuppikuntiin, jotka ovat huonoissa väleissä keskenään.

Työyhteisö alkaa muistuttaa terapiaryhmää, jossa kaikki aika menee keskinäisten välien selvittelyyn.

Työyhteisössä ilmenee kiusaamista.

Tietoa pantataan ja keskinäinen kilpailu alkaa näkyä myös ulospäin.

Keskustelu loppuu ja jokainen eristäytyy omaan työhönsä.

Työntekijät alkavat uupua ja sairauspoissaolot kasvavat.

kaiku

Puheeksiottaminen työyhteisössä on jokaisen vastuulla

Riittävä määrä jatkuvaa hyvää palautetta mahdollistaa hyvän keskustelukulttuurin, jossa myös ongelmia otetaan puheeksi varhaisessa vaiheessa.

Työyhteisössä puheeksiottaminen on sekä esimiehen että jokaisen jäsenen vastuulla. Kokouksessa sovitaan yhdessä ne tilanteet ja tavat, joilla tässä yhteisössä annetaan myönteistä palautetta ja puututaan orastaviin ongelmiin.

Käytännön puheeksiottotilanteessa aloitteen tekijä miettii etukäteen, miten hän voisi tuoda asian esille mahdollisimman rakentavassa hengessä, jotta myönteinen palaute ei aiheuttaisi tarpeetonta kateutta tai ongelmatilanne syyllisten etsintää.

Puheeksiottaminen tehdään aina yhteisessä kokouksessa. Muut kuuntelevat ja osallistuvat keskusteluun, eivätkä tyrmää tai jätä puheeksiottajaa yksin asian kanssa.

Keskustelussa mietitään, millainen tilanne olisi työyhteisön kannalta hyvä ja työskentelyä tukeva.

Yhdessä mietitään myös, onko toivotusta asian tilasta jo olemassa jotain osia tai onko joskus aiemmin ollut.

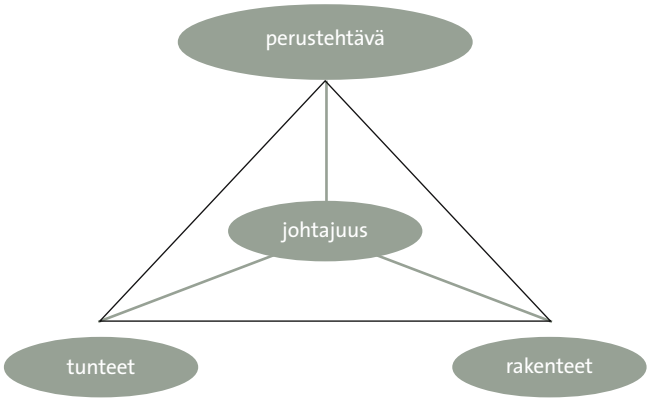
Lopuksi päädytään sopimaan, mitä asian ratkaisemiseksi tehdään ja koska asiaan palataan seuraavan kerran yhdessä.

Etenemistapana voi käyttää myös tässä oppaassa sivulla 26 esitettyä työyhteisön kehittämisen ratkaisukeskeistä mallia tai sen sivulla 38 esitettyä lyhennelmää *Ratkaisukeskeisen keskustelun eteneminen*.

Työyhteisön varhaisen puuttumisen työkalu

Työyhteisön analysointiin ja kehittämiseen on olemassa erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä. Marja-Liisa Hurmeen työyhteisön dynaaminen kartta on yksinkertainen ja siksi hyvin käyttökelpoinen. Karttaa voi käyttää monella tapaa; tässä yhteydessä sen avulla pyritään hahmottamaan tarvetta varhaiselle puuttumiselle ja sitä, mitä asioille voisi käytännössä tehdä.

Työyhteisön dynaaminen kartta



Lähde: Organisaatiopsykologi Marja-Liisa Hurme

LÄHTÖKOHTANA TYÖYHTEISÖN PERUSTEHTÄVÄ

Varhainen puuttuminen on tarpeen tilanteissa, joissa työyhteisön jäsenet ovat eri mieltä työyhteisön perustehtävästä ja työn tavoitteista tai heillä on siitä eri käsitys. Toiminnan tavoitteet voivat olla myös liian laajoja tai kaukaisia, jolloin niistä tulee mahdottomia saavuttaa. Jos säännöllisiä keskusteluja ei ole käyty konkreettisella tasolla, jatkuvan muutoksen tilassa epäolennaiset asiat valtaavat tilaa.

Tilanteet, joissa perustehtävän toteuttamisessa on ylivoimaisia vaikeuksia, ovat harvinaisia. Jos tähän pisteeseen on päästy, on suorastaan kiire puuttua asioihin. Tavanomaisempaa on, että työtehtävät hoidetaan vaikka millä keinoin, jopa uupumuksen hinnalla.

Miten selventää perustehtävää?

Usein tilannetta selventää perusteellinen perustehtävää, työn tavoitteita ja strategiaa koskeva keskustelu, johon koko työyhteisö osallistuu. Keskustelua ennen voidaan tilanteeseen valmistautua pienemmissä ryhmissä ja koota tietoa niistä.

Täysi tuki

TE-Keskuksen johtoryhmä innostui varhaisen puuttumisen suunnitelmasta. Johtaja Hannu Paju antoi täyden tukensa hankkeen läpiviemiselle.

Keskustelussa kirjataan ylös
- Mitä pidetään tärkeänä?
- Miten perustehtävä toteutetaan yhdessä?
- Mitkä ovat toiminnan käytännön painopistealueet?
- Mikä sujuu hyvin?
- Mitä kehitetään ja mistä luovutaan yhteisellä sopimuksella?

RATKAISUKESKEINEN MALLI AVUKSI

Kätevä tapa kehittää työyhteisöä on ratkaisukeskeinen lähestymistapa, joka on osallistava, myönteisessä hengessä etenevä ja tuottaa nopeasti tuloksia.

Ratkaisukeskeisen mallin taustalla ovat seuraavat periaatteet:

1. Kehittämisen lähtökohdaksi kannattaa ottaa se, mikä organisaatiossa jo nyt toimii.
2. Mahdolliset ongelmat tai tyytymättömyyden aiheet käännetään tavoitteiksi. Näin päästään parantamaan asioita ilman kuluttavaa riitelyä siitä, mistä tai kenestä ongelmat johtuvat. Jos organisaatio on kokenut kovia, on tietenkin tärkeää sallia myös purnaaminen. Tähän ei kuitenkaan juututa, vaan lähdetään vähitellen tarkastelemaan, miten asioita voisi parantaa. Mittaustulokset yms. kannattaa hyödyntää yhtenä näkökulmana mutta ei ainoana totuutena.
3. Osallistujien ideat, toiveet ja unelmat työyhteisöstä ja sen toiminnasta ovat kehittämisen keskiössä.
4. Keskustelu käydään työyhteisön ”omalla kielellä” ja riittävän arkisella tavalla. Sovitut toimenpiteet konkretisoidaan ja viedään käytäntöön. (Kuka tekee ja mitä? Mihin mennessä? Milloin asiaan palataan? Miten edistymistä seurataan? Mikä voi tulla esteeksi? Miten nuo esteet poistetaan?)
5. Pienetkin edistysaskeleet havaitaan ja niitä tutkitaan tarkemmin. Miten ne saavutettiin? Kenelle kannattaa antaa kiitosta?
6. Kehittämiselle sovitaan väli- ja lopputavoitteet. Hankkeen tuloksia tarkastellaan yhdessä ja ne vakiinnutetaan sopimalla, miten hyödyt saadaan osaksi päivittäistä toimintaa.

Ratkaisukeskeisen kehittämisen vetäjäksi kannattaa yleensä valita organisaation sisältä koottu pieni vastuutiimi, jossa on eri ryhmien (osastojen, tiimien, työntekijäryhmien tms.) edustajia. Ryhmän toiminnan tulee olla läpinäkyvää, eli koko työyhteisön tulee saada tietää, mitä ollaan suunnittelemassa ja miksi.

Johdon näkyvä sitoutuminen hankkeeseen on myös ensiarvoisen tärkeää. Vastuutiimi voi käyttää koko prosessin ajan tai sen jossakin vaiheessa ulkopuolista vetäjää. Päävastuu kokonaisuudesta on silti selkeästi työyhteisöllä itsellään.

Lähde: Harri Hirvihuhta: *Ratkaisun taito,* Tammi 2003

TYÖTÄ TUKEVAT RAKENTEET

Varhaisen puuttumisen ja työhyvinvoinnin kannalta tällä hetkellä varsin haasteellisia ovat työyhteisöt, joissa uusi palkitsemisrakenne on luonut tarpeen osallistua mahdollisimman moneen työpaikan projektiin. Tilanne aiheuttaa herkästi työnjakoon liittyviä epäselvyyksiä. Juuri organisointikysymykset näyttävät nykyisin synnyttävän suuren osan työpaikkojen ristiriidoista – eivät henkilökemiat, kuten usein on tapana ajatella.

Työyhteisöt, joissa ei kokoonnuta säännöllisiin kokouksiin keskustelemaan ja suunnittelemaan, joutuvat helposti tilanteeseen, jota voisi kuvata sanoilla ”tieto ei kulje”. Usein kyse on kuitenkin vaikutusmahdollisuuksien ja osallisuuden puutteen kokemuksesta. Kun yhteisössä on ongelmia, palaverit muodostuvat helposti niin piinallisiksi, että niitä aletaan vältellä ja lopulta kiireeseen vedoten lopetetaan osallistuminen kokonaan. Kokoukset voivat myös muodostua johdon yksinpuheluksi, mikä on kiusallista kaikille.

Miten vahvistaa rakenteita?

On tärkeää, että työnkuvat vastaavat todellisia töitä ja vastuita, jotta ei käy niin, että määrätietoisimmat, kunnian-

himoisimmat tai hallitsevimmat ottavat itselleen toistenkin työt. On myös syytä huolehtia siitä, että ns. rusinat ja kaurapuurot jakautuvat tasaisesti kaikissa työtehtävissä. Tämä auttaa hallitsemaan työyhteisöille usein ominaista kateutta.

Työyhteisön palaverit on tarkoituksenmukaista sopia määräajoin, jolloin jokainen on niistä tietoinen. Samoin kokouksiin liittyvät käytännöt on hyvä olla yleisessä tiedossa.

Osallistavien menetelmien ja toimintatapojen käyttö myös asioiden suunnitteluvaiheessa näyttävät kasvattavan työhön sitoutumista, motivaatiota ja innovatiivisuutta.

Työyhteisön palavereissa tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työskentelytavoilla ja menetelmävalinnoilla saadaan jokaisen mielipide esiin ja yhteiseen käyttöön jo palaverien aikana. Työyhteisö kehittyy toimivammaksi, kun tärkeät asiat käsitellään yhdessä oikeaan aikaan oikeassa paikassa.

TUNTEET OVAT TYÖYHTEISÖN SIDOSAINETTA

Työpaikan tunneilmapiiriin vaikuttaa monet tekijät ja yhteisön kaikilla jäsenillä on mahdollisuus vaikuttaa siihen. Jokainen yhteisön jäsen on siis osaltaan vastuussa tunneilmaston luomisesta.

Tunteet tulevat työyhteisöön työn sisällöstä ja ihmisten välisestä kanssakäymisestä ja toimivat sidosaineena liittäen ihmisiä yhteen. Ne ovat suurelta osin jaettuja ja tarttuvat helposti työyhteisön jäsenestä toiseen. Työyhteisön tunneilmastoa ja mielialaa voidaankin arvioida sen perusteella, millaisten tunteiden sävyttämää arkinen kanssakäyminen on.

- Käydäänkö keskustelua myönteisessä vai kielteisessä hengessä?
- Onko keskustelu innostunutta?
- Otetaanko esille sekä myönteisiä että ongelmallisia asioita?
- Juodaanko kahvia yhdessä vai omissa huoneissa? Onko kuppikuntia?
- Ovatko ovet auki käytävälle vai linnoittautuvatko kaikki tai jotkut oviensa taakse?
- Järjestetäänkö yhteisiä juhlia?
- Kuuluuko käytäviltä perjantai-iltapäivänä naurua?
- Ovatko hyvän käytöksen rajat kaikille samat vai sallitaanko joillekin oikeus raivokohtauksiin?
- Ovatko työyhteisössä käytössä hyvän käytöksen normit? Pysyykö kielenkäyttö työpaikalle soveltuvalla tasolla?
- Ylitetäänkö työpaikan kulttuurissa vaikka leikin varjolla intimiteettisuojaan tai persoonallisiin ominaisuuksiin liittyviä asioita?
- Tervehtivätkö kaikki kaikkia?

Varhaisen puuttumisen kannalta kiinnostavaa on työyhteisössä tapahtunut muutos, joka ei tunnu korjaantuvan tavallisten normaalien toimien avulla. Kyse ei aina ole vain negatiivisten tunteiden korostumisesta. Ongelmana voi olla myös tunteisiin liittyvän vaihtelun väheneminen.

Hyvinvoinnin kannalta yhtä pulmallinen voi olla työyhteisö, jossa pidetään pakonomaisesti ”meillä menee aina aivan loistavasti” -kulissia, kuin työyhteisö, jota negatiiviset tunteet hallitsevat.

Tilanteet, joissa ylitetään hyvän käytöksen rajat aiheuttavat helposti loukkaantumisia, jotka saattavat painaa asianosaisia vuosia, jos niitä ei saada välittömästi purettua.

Mitä tunneilmastolle voisi tehdä?

Työyhteisön tunteiden kannalta tavoitteena on oppiva, itsetuntoinen yhteisö. Tällainen yhteisö käsittelee itseään kohtaavia ongelmia sitä mukaa kun niitä ilmestyy eikä paina niitä villaisella. Tämä on mahdollista joko saman tien tai viimeistään rakenteellisesti hyvin toimivassa työpaikan palaverissa.

Itsetuntoisessa työyhteisössä sekä esimies että jokainen yhteisön jäsen panostaa työyhteisön hyvinvointiin.

Kukaan ei jätä työkaveria yksin vaan auttaa ja tukee tarvittaessa, erityisesti hankalassa tilanteessa. Koskaan ei vedetä ns. ”mattoa jalkojen alta”, vaan työkaverille annetaan sosiaalista tukea.

Työyhteisön muutostilanteessa toimivuutta lisää mahdollisuus tunteiden käsittelyyn. Muutosvastarinnan hyväksyminen luonnollisena, muutosprosessiin liittyvänä asiana nopeuttaa ja helpottaa muutoksen läpivientiä. Toimiva työyhteisö kestää myös sen, että aina jokaisella ei ole paras mahdollinen päivä, jos tämä oikeus jakautuu yhteisön jäsenille tasapuolisesti.

Tilanteissa, joissa työyhteisössä ei noudateta asiallisen käyttäytymisen sääntöjä, on paikallaan käydä koko yhteisön kesken avoin keskustelu. Lopputuloksena laaditaan osallistavasti työyhteisöön kaikkien hyväksymät pelisäännöt.

Tärkeää on myös järjestää mahdollisuus kokoontua yhteisille kahvitauoille säännöllisesti. Joskus pidetään vain hauskaa yhdessä joko suunnitellusti tai aivan suunnittelematta.

HAASTEENA TOIMIMATON JOHTAJUUS

Varhainen puuttuminen on tarpeen tilanteissa, joissa johtaja ei syystä tai toisesta hoida johtajuusfunktiotaan. Hän on ehkä siirtynyt asiantuntijasta esimieheksi, mutta ei ole pystynyt luopumaan kiinnostavista substanssiasioista ja järjestämään aikaa henkilöjohtamiseen. Johtajuus sekä otetaan että annetaan. Jos johtajuuden ottamiseen tai antamiseen liittyy ongelma, työyhteisössä on usein tarvetta varhaiselle puuttumiselle.

Oikeudenmukainen johtaminen on oikeutta tulla kuulluksi omassa asiassaan. Se on johdonmukaisuutta periaatteissa ja säännöissä sekä selkeää tietoa päätöksenteon periaatteista. Tilanteet, joissa esimies joko vaihtelee pelisääntöjä eri ihmisten tai eri päivien kohdalla, tuottavat helposti suosikkijärjestelmiä ja varhaisen puuttumisen tarpeen heti tilanteiden ilmetessä.

Uudenmaan TE-keskuksen hankkeessa Merja Andstén ja Hilppa Kajaste laativat ehdotuksen etenemisestä sellaisessa tilanteessa, jossa ongelmana onkin esimies.

UUDENMAAN TE-KESKUKSEN VARPU-HANKE TYÖYHTEISÖTASOLLA

Useiden kehittämisprosessien kuluessa oli ilmeistä, että Uudenmaan TE-keskuksessa oli ollut jo pitkään työyhteisöä, työpareja tai yksittäistä työntekijää koskeva ongelmatilanne, joka oli usein saanut muhia rauhassa todella hankalaksikin. Monesti tilanteeseen oli yritetty puuttua, mutta joko esimiehet tai yksittäiset työntekijät kokivat jääneensä kovin neuvottomiksi, miten tilanteessa pitäisi edetä. Todettiin, että pelisäännöt ja toimintamallit olivat käytännössä kovin heikosti toimivia tai niitä ei alun perin ollut sovittu lainkaan.

Esimiehet tunnistivat teoriassa, miten heidän odotettiin toimivan haastavissa vuorovaikutustilanteissa, mutta käytännössä useimmat toivoivat käytännönläheistä valmennusta eteen tuleviin tilanteisiin. Toiveena oli myös, että varhaisesta puuttumisesta tulisi organisaatioon hyvin läpinäkyvä työkäytäntö, joka koskisi kaikkia työntekijöitä.

Hanke aloitettiin konkreettisten tilanteiden työstämisellä yhteistyössä joko työntekijän, hänen työyhteisönsä, esimiehen tai jos niin oli sovittu yhteistyössä palveluntuottajan, työterveyshuollon tai Valtiokonttorin asiantuntijoiden kanssa. Nämä muodostivat pohjan pelisäännöistä käytäville keskusteluille.

Koko TE-Keskuksen henkilöstölle järjestettiin koulutustilaisuuksia varhaisen puuttumisen toimintamallin opiskeluun. Koulutuksissa käytiin läpi toimintamallin perusteet ja harjoiteltiin käytännössä puheeksiottotilanteita kuvitteellisten casejen kautta. Muutamat esimiehet halusivat lisäksi henkilökohtaista opastusta ja keskustelua toimintatavoista.

Kaiku-kehittäjä oli mukana myös muutamassa puheeksiottamistilanteessa, jossa esimiestä oli mahdollista tukea koko prosessin ajan. Uudenmaan TE-keskus on sopinut puuttumisen pelisäännöistä, joita noudatetaan

esimerkiksi sairauspoissaolojen, ylitöiden tai muiden työsuoriutumiseen liittyvien huomioiden yhteydessä. Työterveyshuolto on varautunut järjestämään lyhyellä varoitusajalla verkostotapaamisia, joissa aloitteentekijänä voi olla työntekijä, esimies, työterveyshuolto tai muu asiassa mukana ollut taho.

Hankkeen aikana ideoitiin myös uusi toimintamalli, jossa esimiehet voivat keskustella luottamuksellisesti työterveyshuollon kanssa valmistautuessaan puheeksiottotilanteisiin.

Organisaation sisäistä koulutusta puheeksiottamiseen on tarkoitus jatkaa. Työhyvinvointiryhmä seuraa kuukausittain koko TE-keskuksen tasolla, miten toimintamallin periaatteiden noudattaminen toteutuu eri yksiköissä. Työhyvinvointiryhmään kuuluu lisäksi työterveyshoitaja. Asiaa seurataan myös johtoryhmätyöskentelyn tasolla sovituilla menettelytavoilla.

KÄYTÄNNÖLLISIÄ KEINOJA VARHAISEEN PUUTTUMISEEN TYÖYHTEISÖTASOLLA

Uudenmaan TE-keskuksen varhaisen puuttumisen hanke ja siinä mukana olleiden tahojen aiemmat työhyvinvointiprojektit ovat tuottaneet monia kiinnostavia kokemuksia. Yksi tällainen kokemus on, että työyhteisöjen omaa asiantuntemusta, erityisesti Kaiku-kehittäjiä, kannattaa hyödyntää mahdollisimman täysimittaisesti ja varhaisessa vaiheessa, jos kyseessä on ulkopuolisen tahon vetämä hanke.

Jo ensimmäisissä tapaamisissa kannattaa selvittää tarkoin osallistujien käsityksiä siitä, millaisista asioista kannattaisi lähteä liikkeelle, keitä olisi hyvä saada mukaan jo alussa ja miten toiminta olisi paras vaiheistaa. Jos toiminta aloitetaan ryhmämuotoisesti, kannattaa käyttää riittävästi aikaa kaikki osallistujat huomioiviin kysymyskierroksiin.

Aina ei kannata lähteä liikkeelle suurista ryhmistä ja kokouksista, vaan pikemminkin konsultoida ensin organisaation johtoa, väliesimiehiä tai tiiminvetäjiä. Jossain vaiheessa on yleensä hyvä tavata myös johtoryhmää, vaikka tätä ei aivan alkuvaiheessa olisikaan ajateltu tai suunniteltu.

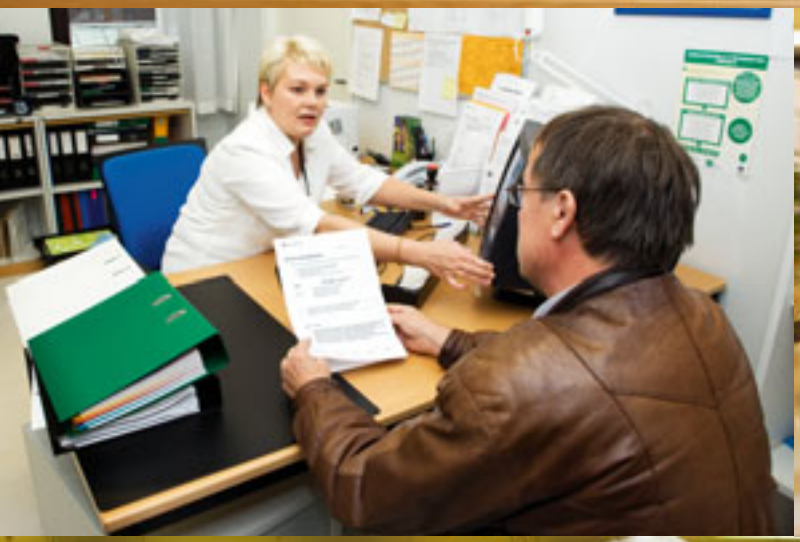
Useimmiten tarvitaan ainakin 3–4 parin tunnin mittaista tapaamista, jotta asioista muodostuu riittävän kirkas kuva ja päästään todella toimimaan asioiden parantamiseksi.

Muistilista varhaiseen puuttumiseen työyhteisössä

- Varhaista puuttumista ohjaava perusperiaate on win-win-ratkaisujen etsiminen. Siinä pyritään ratkaisuihin ja ajattelutapoihin, jotka hyödyttävät kaikkia osapuolia. On tärkeää, että ne eivät johda kasvojen menetyksiin eivätkä ahdista ketään nurkkaan. Asioista on kuitenkin puhuttava niiden oikeilla nimillä.
- Kannattaa aina pyrkiä toimimaan tavalla, joka ei polta siltoja mihinkään suuntaan. Tämä merkitsee esimerkiksi poissaolevista puhumisen minimoimista.
- Kannattaa toimia tavoilla, jotka ovat johdon ja esimiesten hyväksymiä tai jopa ehdottamia.
- Organisaation ylin johto on tärkeä pitää etenemisessä ajan tasalla.
- Hyväksyttävyyden ja motivaation kannalta on tärkeää, että tilanteen jäsentäminen, tavoitteet ja ratkaisut löytyvät työyhteisöstä ja johdolta. Usein on parempi kehitellä yhteisön omia ideoita kuin tuoda ajatuksia ulkoa.
- Usein asiat kannattaa nähdä esim. kommunikaatioon tai pelisääntöihin liittyvinä pulmina. Vältetään asioiden selittämistä persoonallisuuden avulla.
- On hyödyllistä ajatella, että varhaisen puuttumisen ydin on loppujen lopuksi johtamisen ja esimiestyön tukeminen ja kehittäminen. Jos tällä alueella voidaan saavuttaa jotakin, tulokset voivat olla kauaskantoisia.
- Tilanteen ratkaisuun tarvittavat ajattelutavat, asenteet tai muut henkiset voimavarat ja ainekset ovat jo olemassa työyhteisöissä. Ne vain pitää saada käyttöön ja toimintaan osallistavalla tavalla.
- Vetäjän on hyvä tarkistaa koko asian selvittelyn ajan riittävän useasti, että puhutaan oikeista asioista.

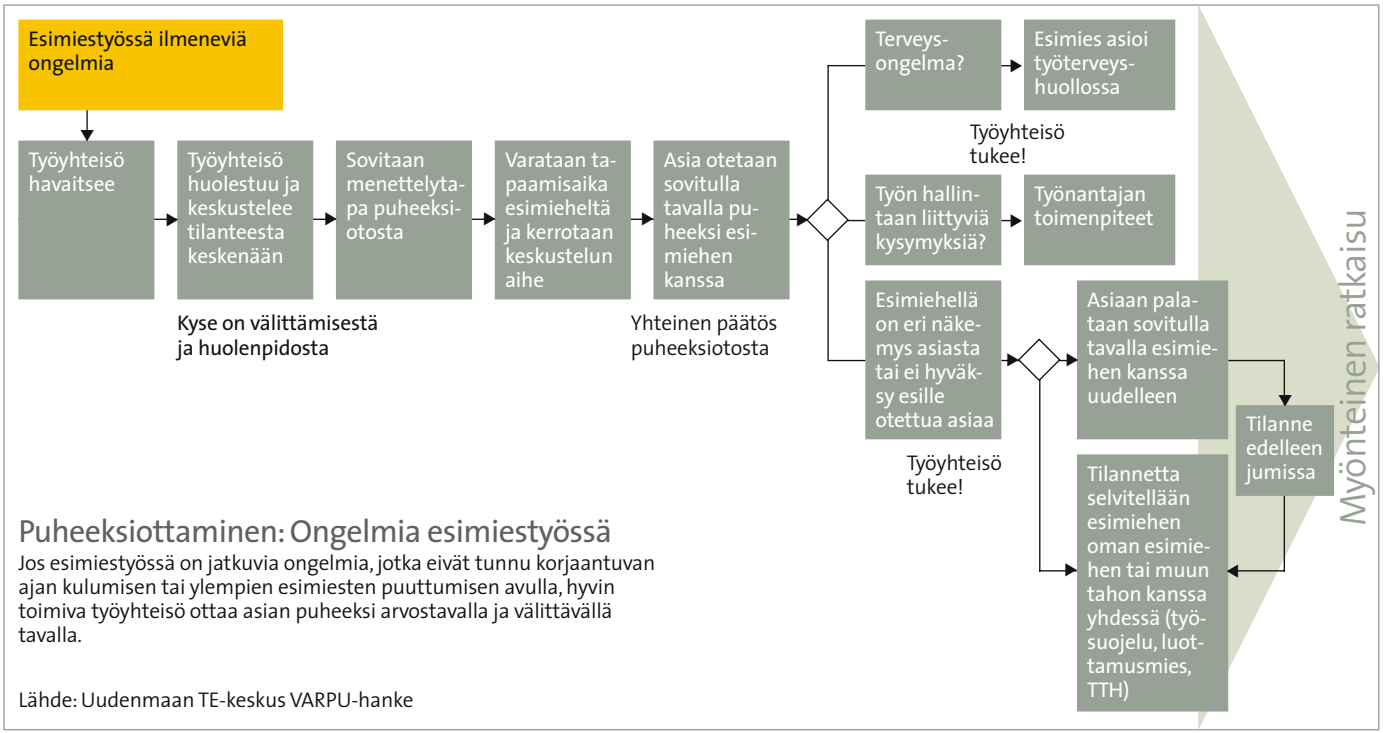
Lähde: Osuuskunta Toivo

TOIMISTON
LOUNASAJAT
KLO 11-13
VÄLILLÄ
PAHOITTELEMME
MAHDOLLISESTI
PIDENTYVIÄ
ODOTUSAIKOJA.



Yhdessä

Työ TE-Keskuksessa on välillä raskasta. Kiire painaa ja as akastyö voi olla haasteellista. Mukavassakin työssä voi uupumus yllättää. Luottamukselliset keskustelut esi miehen kanssa auttavat puuttumaan ajoissa hankalaan tilanteeseen. Yhdessä työterveyshuollon kanssa on mahdollista löytää helpotusta vaikeisiin asioihin ja palauttaa työhön hallinnantunne ja mielekkyys.



Puheeksiottaminen: Ongelmia esimiestyössä

Jos esimiestyössä on jatkuvia ongelmia, jotka eivät tunnu korjaantuvan ajan kulumisen tai ylempien esimiesten puuttumisen avulla, hyvin toimiva työyhteisö ottaa asian puheeksi arvostavalla ja välittävällä tavalla.

Lähde: Uudenmaan TE-keskus VARPU-hanke

Mitä johtajuuden ongelmille voisi tehdä?

On tärkeää saada johtajuus pysymään henkilöllä, joka saa palkkaa esimiestehtävästä. Tässä roolissa johtaja pitää huolta perustehtävässä pysymisestä ja toimivista tukirakenteista. Vasta hänen todellinen läsnäolonsa työyhteisössä mahdollistaa henkilöjohtajuuden.

Erityisesti asiantuntijatehtävissä on tärkeää, että esimies onnistuu pitämään asiantuntijat perustehtävässä ja strategian mukaisessa työskentelyssä. Jos tämä ei onnistu, asiantuntijat ryhtyvät helposti tekemään itselleen kiinnostavia asioita ja puuttuminen tilanteeseen tulee ajan kuluessa yhä vaikeammaksi.

Osallistava johtaminen on osaamisen ja erilaisten näkökulmien hyödyntämistä ja kehittämistä. Se edellyttää esimieheltä hyvää kokonaisuuksien hallintaa ja uskallusta läpinäkyvyyteen. Työyhteisöltä se edellyttää riittävästi tarkoituksenmukaisia tilaisuuksia keskusteluun ja vuorovaikutukseen.

Osallistava johtaminen ei poista hierarkioita, vaan tekee työyhteisöstä vähemmän haavoittuvan, kun jokainen kantaa omalta osaltaan vastuuta kokonaisuudesta.

Organisaatioiden muutostilanteissa, esimerkiksi yhdistämisissä, ei aina riitä esimiespaikkoja kaikille halukkaille entisille esimiehille ja jotkut jäävät ilman omaa syytään prosesseissa kakkosiksi. Näissä tilanteissa on tarkoituksenmukaista sopia menettelytavat uusien asiantuntijaurapolkujen ja mahdollisten henkilökohtaisten tukimenettelyjen soveltamisesta jo silloin, kun ei vielä tiedetä, keitä asiat tulevat organisaatiossa koskemaan. Näin vältytään pitkäaikaisilta loukkaantumisilta ja turhautumisilta ja varmistetaan, että yhteistyö johtoryhmissä jatkuu sujuvasti.

YKSILÖ: Kuinka reagoida yksilötason asioihin?

Parhaassa tapauksessa *työntekijä itse* ottaa mieltään vaivaavan asian puheeksi esimiehensä kanssa normaalina, arkisena keskusteluna ja asia hoidetaan välittömästi pois päiväjärjestyksestä, jos se on mahdollista. Tällöin esimiehen on hyvä todeta, että hienosti toimittu, kun otit puheeksi.

Myös *työtoveri* voi ottaa puheeksi asian, joka kaipaa keskustelua. Hän voi ilmaista kiinnostuksensa ja ehkä huolensa tilanteesta riippuen.

Esimiehen velvollisuus on reagoida, jos hän havaitsee työntekoa ja työkykyä haittaavia seikkoja alaisissaan. Tämä on todettu muun muassa työturvallisuuslaissa. Parhaimmillaan esimies voi varhaisella puuttumisellaan auttaa työntekijää tämän vaikeassa ongelmassa ja estää työkyvyttömyyden syntymisen.

Mitä enemmän työyhteisössä jätetään vaikeita asioita käsittelemättä ja pinnan alle, sitä huonommat mahdollisuudet sillä on pitää yllä hyvää työilmapiiriä.

Kuinka havaita yksilön ongelmat varhaisessa vaiheessa?

Helpointa on havaita *muutokset* henkilön näkyvässä käyttäytymisessä tai työsuorituksissa. Osa tällaisista muutoksista kuuluu arkielämään: kaikilla on hyviä ja huonoja vaiheita. Esimiehen on kuitenkin viisasta kiinnittää asiaan huomiota, jos pulmat näyttävät jatkuvan pidempään eikä niiden selvittämisessä tunnu olevan mahdollista odottaa esimerkiksi kehityskeskustelua.

Viitteitä mahdollisista ongelmista ovat:

- runsaat poissaolot työstä
- liian pitkät työpäivät, työn ja vapaa-ajan eron hämärtyminen
- vuorovaikutusongelmat asiakkaiden/työtoverien kanssa
- vaikeudet työssä suoriutumisessa
- aloitekyvyn hiipuminen/yliaktiivisuus
- muutokset työyhteisökäyttäytymisessä, esim. syrjäänvetäytyvyys
- esimiehellä/työtoverilla on intuitio / sellainen olo, että jotain pitäisi tehdä

Mitä tehdä tilanteen havaitsemisen jälkeen?

Kun esimies tai työtoveri havaitsee orastavia ongelmia, on usein järkevintä osoittaa huomaavansa henkilön tilanne ja tiedustella arkisesti ja ohimennen mistä on kyse, tyyliin ”onko kaikki ok?” Usein tämäntyyppinen keskustelunavaus riittää. Asianomainen saattaa itse ryhtyä ajattelemaan asiaa ja korjaa tilanteen itsenäisesti, ilman erityisiä ulkoisia toimia.

Jos tämä ei tunnu riittävän, esimies ryhtyy tekemään tosiasioihin perustuvia havaintoja tapahtuneesta muutoksesta. Havaintojen tulee aina liittyä asianomaisen työhön. Erityisesti on viisasta välttää diagnosointia, kuten ”hän on varmaankin masentunut”, tai muuta maallikolle soveltumatonta tulkintaa.

MIKÄ ON OSUUSKUNTA TOIVO?

Osuuskunta Toivo on vuonna 1997 perustettu asiantuntijaorganisaatio, joka tuottaa työhyvinvointipalveluja sekä harjoittaa tutkimus-, koulutus- ja konsultaatiotoimintaa.

Asiakastyön ja konsultaatiotoiminnan lähtökohdat ovat kaikkien palvelujen osalta voimavara- ja ratkaisukeskeisiä.

Osuuskunta Toivon tärkeimmät työhyvinvoinnin palvelut ja tuotteet ovat tällä hetkellä:

- Työhyvinvoinnin edistämisen uusien menetelmien kehittäminen
- Työelämän konsultaatiokeskus
- Tutkimus ja julkaisut

Yhteystiedot
Osuuskunta Toivo, Paasivuorenkatu 5 A 6. krs, 00530 Helsinki
p. (09) 6866 7424, faksi (09) 6866 7420
www-sivut: www.oktoivo.fi

Asiantuntija

Ulkopuolinen työhyvinvoinnin asiantuntija näkee työpaikan tilanteen usein laajemmasta näkökulmasta. Ratkaisuja ja uusia ahaa-elämyksiä on helpompi löytää, kun asioita voidaan käsitellä puhtaalta pöydältä ilman menneisyyden painolastia.

Arvostava puheeksiottotyyli auttaa

Joskus ilmenee kuitenkin henkilöihin liittyviä pulmia, joista ei selvitä ainoastaan kevyillä keinoilla. Tällaiset tilanteet luovat tarpeen *varsinaiseen puheeksiottoon*. Esimies esittää tällöin henkilökohtaisesti keskustelupyyntönsä ja kertoo samalla keskustelun aiheen. Hän tuo esille, että kyse on sekä välittämisestä että esimiestyöhön liittyvästä (Työturvallisuuslaki 738/2002) velvollisuudesta ottaa asioista selvää ja saada aikaan myönteisiä ratkaisuja.

Puheeksiottotilanteisiin kannattaa valmistautua hyvin. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että esimies kertaa vielä kerran faktat ja kirjoittaa itselleen muistilistan olennaisista asioista. Esimies voi ottaa apuvälineekseen ”Ratkaisukeskeisen keskustelun eteneminen” -ohjeen ja pyrkiä noudattamaan sen mukaista järjestystä. Tämä helpottaa keskustelun kulkua tilanteissa, joissa tunteet voivat sekoittaa tavoitteellisen keskustelun.

Esimies vetää keskustelun

Esimies toimii keskustelun vetäjänä kaikissa tilanteissa, myös silloin kun esimerkiksi työterveyshuollon edustajia on läsnä. Hän voi aluksi tuoda esiin oman vaikeutensa ottaa asian puheeksi. Hän voi myös todeta, että saattaa olla aivan väärässäkin, mutta haluaa kuitenkin selvittää tilannetta.

Jos huoli osoitetaan oikealla, aidolla ja diplomaattisella tavalla, ihmiset reagoivat siihen useimmiten myönteisesti. Tärkeintä on hyvä tarkoitus ja aitous.

Heti ensimmäisessä keskustelussa on erittäin tärkeää kuunnella työntekijän omia näkemyksiä asiasta. Jos asia tulee hänelle täysin yllätyksenä, voi reaktio tietenkin olla vahva ja tunnepitoinen. Tässä tilanteessa esimiehen pitää hallita omat tunteensa ja välttää provosoitumista sekä liiallista syiden ja selitysten vatvomista.

Useimmiten tarvitaan pari puolentoista tunnin mittaista keskustelua, ennen kuin tilanteesta on saatu riittävän kirkas kuva ja tilanteen parantamisessa päästään kunnolla eteenpäin.

Ongelmista tavoitteiksi

Työssä suoriutuminen määritellään yhdessä perustehtävän pohjalta. Erityisesti kartoitetaan olemassa oleva osaaminen. Usein on eduksi keskustella myös työntekijän työhön liittyvistä toiveista ja haaveista.

Keskustelun painotus on tavoitteissa ja ratkaisumahdollisuuksien etsimisessä. Yhdessä tehtävä konkreettinen suunnitelma perustuu käytännön tekoihin, pieniin tavoitteiden suuntaisiin askeliin ja edistysaskelista saadun yhteisen hyödyn havaitsemiseen.

Jos kyse on terveydentilaan liittyvistä asioista, sovitaan, että työntekijä ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon. Jos kyse on osaamisen puutteista, sovitaan, miten osaamista lisätään tai miten työn vaativuutta voisi keventää. Jos kyse on ammatillisen kuntoutuksen tarpeesta, otetaan yhteyttä Valtiokonttoriin ammatillisen kuntoutuksen asiantuntijoihin, jotka auttavat löytämään parhaan kuntoutusvaihtoehdon.

Muutoksen seuranta takaa hyvän lopputuloksen

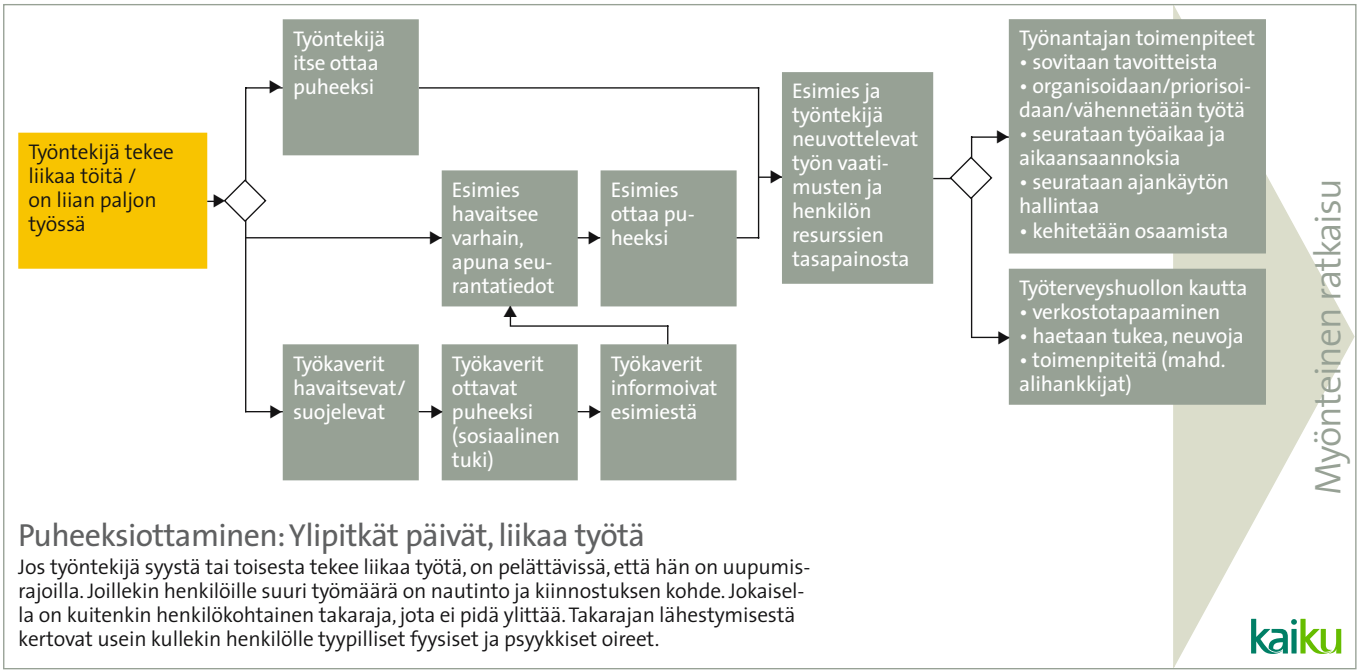
Kun muutostoiveet ja ehdotukset tilanteen ratkaisemiseksi on sovittu ja yhteisistä tavoitteista, etenemisestä ja vastuista on sovittu, valitaan aika seurantapalaverille.

Jos kyse on terveydellisistä seikoista, voi seuraava palaveri olla verkostopalaveri, jossa työntekijä, hänen esimiehensä, työterveyshuollon edustaja ja mahdollisesti Valtiokonttorin ammatillisen kuntoutuksen edustaja etsivät yhdessä ratkaisuja tilanteeseen. Myös tässä tilanteessa esimies toimii palaverin vetäjänä ja vastaa keskustelun pysymisestä ratkaisua etsivillä linjoilla. Seurantapalavereja pidetään tarvittava määrä.

Esimerkkejä varhaiseen puuttumiseen

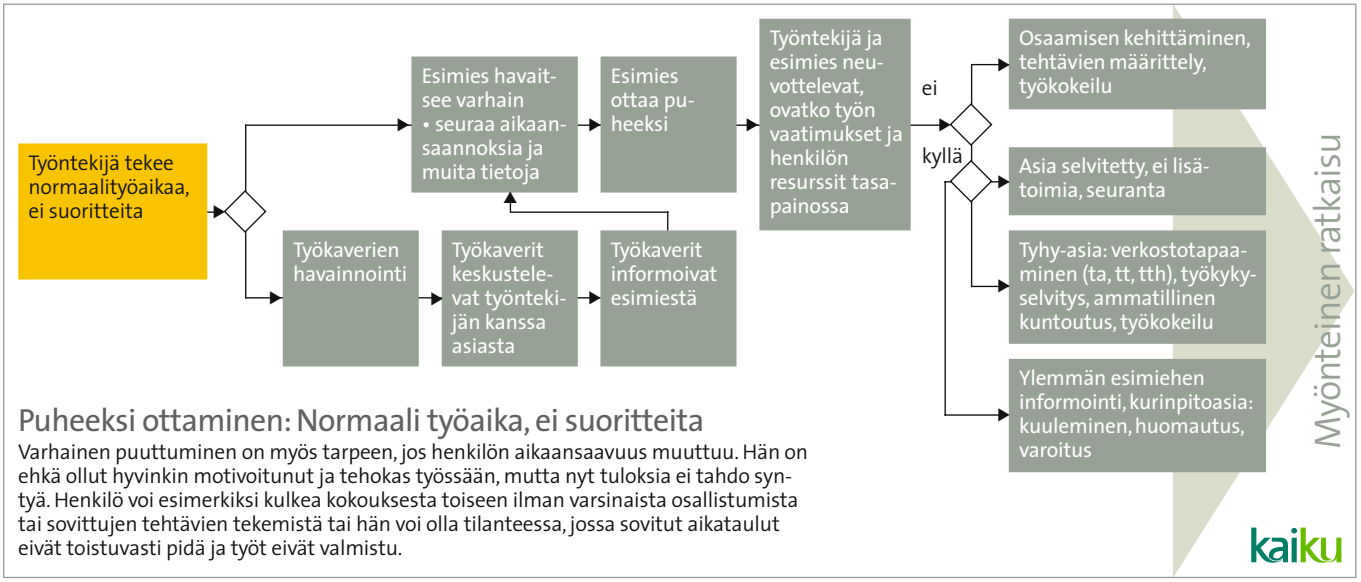
Valtiokonttorissa on työryhmätyönä laadittu kolme esimerkkiä siitä, miten voisi päästä ratkaisemaan erilaisia yksilötilanteita. Kaikissa tilanteissa on edullisinta, että henkilö itse ja hänen lähipiirinsä ovat aktiivisia. Ulkopuolista apua haetaan vasta, jos ”kotikutoiset” konstit eivät ole riittäviä.

Seuraavat kaaviot kuvaavat joitakin yleisimpiä varhaisen puuttumisen tilanteita ja esittävät niihin yhden mahdollisen toimintamallin.



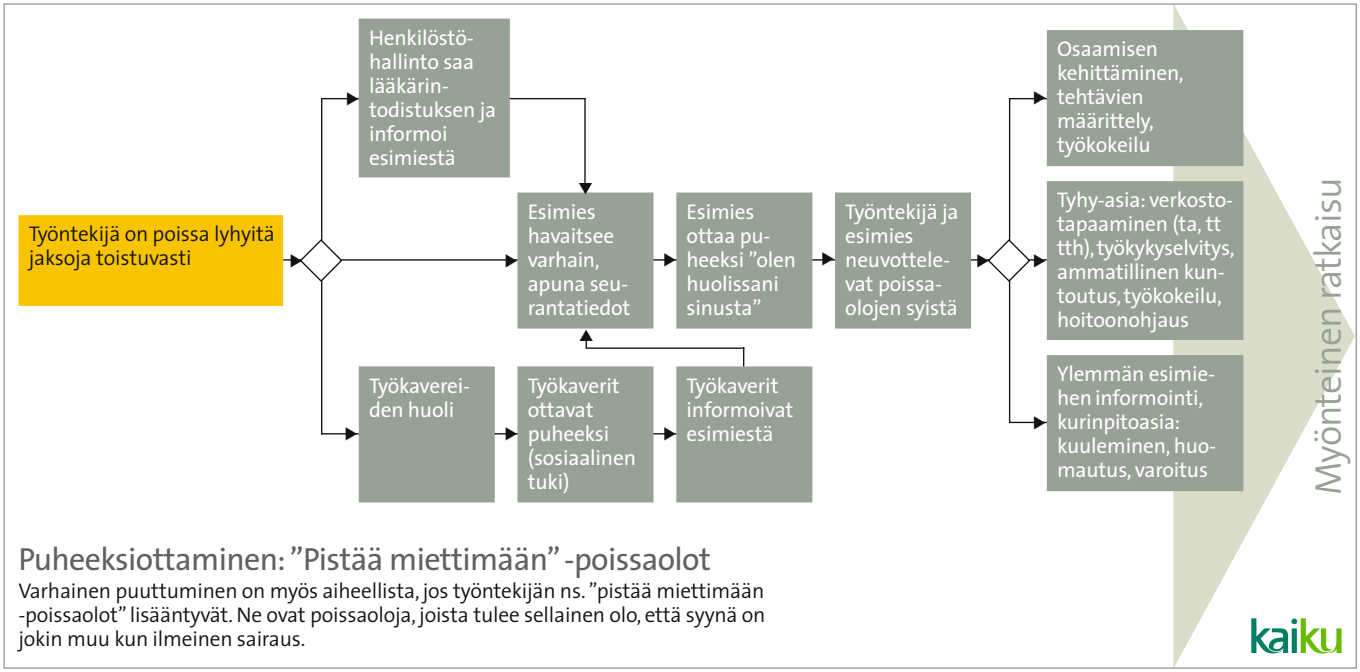
Puheeksiottaminen: Ylipitkät päivät, liikaa työtä

Jos työntekijä syystä tai toisesta tekee liikaa työtä, on pelättävissä, että hän on uupumisrajoilla. Joillekin henkilöille suuri työmäärä on nautinto ja kiinnostuksen kohde. Jokaisella on kuitenkin henkilökohtainen takaraja, jota ei pidä ylittää. Takarajan lähestymisestä kertovat usein kullekin henkilölle tyypilliset fyysiset ja psyykkiset oireet.



Puheeksi ottaminen: Normaali työaika, ei suoritteita

Varhainen puuttuminen on myös tarpeen, jos henkilön aikaansaavuus muuttuu. Hän on ehkä ollut hyvinkin motivoitunut ja tehokas työssään, mutta nyt tuloksia ei tahdo syntyä. Henkilö voi esimerkiksi kulkea kokouksesta toiseen ilman varsinaista osallistumista tai sovittujen tehtävien tekemistä tai hän voi olla tilanteessa, jossa sovitut aikataulut eivät toistuvasti pidä ja työt eivät valmistu.



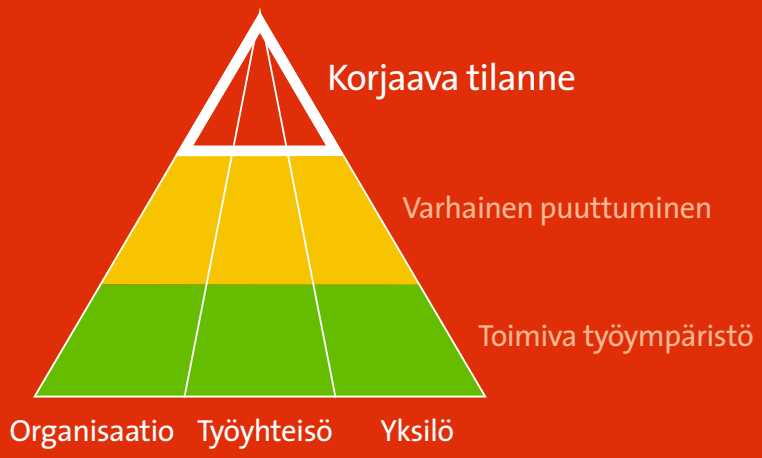
Ratkaisukeskeinen keskustelu tuottaa tuloksia

Käytännön puheeksiottokeskusteluissa on todettu hyödylliseksi, että osallistujilla on mukanaan ratkaisukeskeisen keskustelun etenemismalli. Tällöin pysytään helpommin positiivisissa, eteenpäin suuntaavissa aiheissa ja vältetään keskustelun pysähtyminen mahdollisten syiden tai syyllisten etsintään.

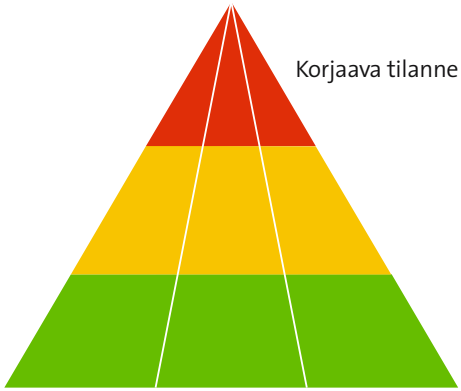
Ratkaisukeskeisen keskustelun eteneminen

1. Miksi keskustelu on käynnistetty, esimiehen konkreettiset havainnot.
2. Mikä tilanne on nyt? Miten työ sujuu, vuorovaikutus työyhteisössä, työn ja perheen yhteensovittaminen?
3. Perustehtävä. Mitä asianomaisen työnkuvaan kuuluu?
4. Tavoite. Mikä olisi riittävän hyvä tilanne? Kuka siitä hyötyisi?
5. Mikä nyt jo toimii? Asianomaisen vahvuudet ja kyvyt.
6. Käytännön teot, joiden avulla päästään yhteiseen tavoitteeseen.
7. Etenemisen seuraamistapa. Tarvitaanko uusi tapaaminen? Kehityskeskustelut?

kaiku


Korjaava tilanne
Varhainen puuttuminen
Toimiva työympäristö
Organisaatio
Työyhteisö
Yksilö

Korjaava tilanne: mitä tehdä, kun työyhteisön ongelmat kärjistyvät?



Organisaatio

Arvojen

Strategian

Johtajuuden

Prosessien

Toimintatapojen kehittäminen

Työyhteisö

Kohteena nykytila, ei kehittäminen

Rajoitutaan konkreettisiin asioihin

Paikallistetaan mahdollinen kriisitilanne, ei levitetä koko henkilöstöön

Aluksi kuunteluvaihe, haastatteluja

Ongelmat tavoitteiksi

Ripeä eteneminen tavoitteita kohti

Yksilö

Työpaikan tukitoimet

Ammatillinen kuntoutus

Avustaminen työhön paluussa

kaiku

Korjaava tilanne työpaikalla syntyy silloin, kun organisaation normaalitilanteen ylläpitämisessä ja varhaisen puuttumisen menettelytavoissa ei onnistuta. Tällöin tilanne muodostuu sellaiseksi, jossa työhyvinvoinnin riskit alkavat toteutua. Tilanteet näyttäytyvät usein vahvasti sekoittuneena vyyhtinä.

ORGANISAATIO: Mikä on organisaation perustehtävä?

Varhaisen puuttumisen toimintamallin kannalta korjaava tilanne organisaatiossa syntyy esimerkiksi silloin, kun organisaatio ei onnistu saavuttamaan tavoitteitaan, sairauspoissaolot kasvavat, ovi käy liiaksi ulospäin ja kulttuuria voi luonnehtia esimerkiksi pelon tai vaikenemisen kulttuuriksi.

Korjaavaan tilanteeseen joudutaan, kun varhainen puuttuminen ei ole onnistunut ja tilanteet ovat ajautuneet tasolle, joka edellyttää kokonaisvaltaisia korjaavia toimenpiteitä.

Tällöin pelkästään omin toimin tehtävät pienet korjaukset eivät enää tuota riittävän nopeaa tulosta. Usein tarvitaan ulkopuolisen asiantuntijan apua muutoksen toteuttamiseen.

Apuna voi käyttää esimerkiksi Valtiokonttorin ylläpitämää palveluntuottajarekisteriä, joka löytyy osoitteesta www.valtiokonttori.fi/vakuutus/palveluntuottajat/palvelut.

Korjaavassa tilanteessa aloitetaan organisaation perusasioista eli organisaation ulkoisten asiakkaiden määrittelystä ja perustehtävästä, jota varten organisaatio on olemassa. Johtajuus joudutaan yleensä arvioimaan uudelleen. Johtoryhmää pienennetään ja delegointivaltaa kavennetaan tilapäisesti, jotta kokonaisuus saadaan hoidettua.

Käytännössä organisaatio ei ehkä ole kauttaaltaan vaikeassa tilanteessa. Tällöin on järkevää aloittaa toteamalla vahvuudet (esim. osaava henkilöstö, hyvä substanssijohtaminen) ja ryhtyä rakentamaan uutta kokonaisuutta niiden varaan.

Organisaation on tarkoituksenmukaista korjata itse virhetoimintansa mahdollisimman pikaisesti, koska muussa tapauksessa lopulta tulee joku ulkopuolinen, joka joutuu sen tekemään. Tavoitteena olevien hyvien työskentelyolosuhteiden palauttaminen voi viedä aikaa. Tärkeintä on säilyttää työskentelyssä positiivinen, toiveikas ote.

TYÖYHTEISÖ: Kohteena nykytila, ei kehittäminen

Myös työyhteisöt tarvitsevat pikaista apua tilanteissa, joissa perustehtävän hoitaminen ei suju, keskinäiset ristiriidat ovat yleisiä, työuupumus, puhumattomuus ja juorut lisääntyvät ja ääritilanteessa esiintyy syntipukkitilanteita ja työpaikkakiusaamista.

Korjaavassa tilanteessa keskitytään nykytilan korjaamiseen, ei pitkäkestoisten työyhteisön kehittämistoimien suunnittelemiseen. Kehittämisen aika on myöhemmin.

Toimenpiteissä rajoitutaan konkreettisiin, arkipäiväisiin asioihin. Todetaan yhdessä, kuka on asiakas ja mikä on perustehtävä. Sovitaan reilun pelin menettelytavat ja pidetään niistä kiinni. Asiat päätetään sovittuna aikana sovituissa paikoissa. Näin poistetaan piilo-organisaatiot ja lopetetaan sisäinen lobbaus ja ”sopankeitto”.

Kun ongelma on kahden henkilön välinen

Kun kyseessä on kahden henkilön välinen ristiriitatilanne, joka on johtanut loukkaantumisiin ja puhumattomuuteen, on tärkeää pyrkiä rajoittamaan ongelma näihin kahteen henkilöön järjestämällä pikaisesti tilannetta purkava keskustelu.

Useissa työyhteisön tilanteissa on järkevää käyttää apuna ulkopuolista asiantuntijaa, joka pystyy kyseenalaistamaan työyhteisön jäsenien ”totuuksina” pitämiä asioita.

Entä jos tilanne on kriisiytynyt koko työyhteisössä?

Työyhteisökonflikteissa eteneminen tapahtuu usein niin, että ensin paikallistetaan kriisitilanne ja pyritään rajaamaan sen eteneminen muihin työyhteisöihin.

Tämän jälkeen selvitetään, mistä on kysymys. Tämä onnistuu usein parhaiten kuuntelemalla ja haastattelemalla työyhteisön jäseniä ja esimiestä.

Kuunteluvaiheen jälkeen pyritään kääntämään keskeiset ongelmat tavoitteiksi, joihin kaikki voivat sitoutua. Tämä tapahtuu prosessimaisesti koko työyhteisölle järjestetyissä tilanteissa. Tavoitteet puretaan käytännön toimenpiteiksi ja ryhdytään ripeästi korjaamaan asioita.

Tavoitteena on, että työyhteisö palaa prosessin myötä riskipyramidin alatasolle, ns. työyhteisön normaalitilanteeseen, jolloin monipuolinen kehittäminen on taas mahdollista ja varhaisen puuttumisen työkalut pystytään rakentamaan sellaisiksi, ettei korjaavaan tilanteeseen enää joudu-ta.

YKSILÖ: Kun ongelma on yksilötasolla

Joskus puheeksiottaminen on tarpeen yksittäisen työntekijän toimintaan tai työsuoritukseen liittyvissä asioissa. Tällöin esimies on velvollinen ottamaan asian esille. Olennaista on, että puheeksiotettava asia perustuu muutoksiin, jotka on havaittu työntekijän työsuorituksessa tai toiminnassa työyhteisössä.

Puheeksiottamistilanteessa esimies ei voi koskaan varmasti tietää, mistä kaikesta työntekijän tilanteessa on kysymys.

Hän ei myöskään voi tietää, minkälaisen reaktion keskustelu saa aikaan. Usein seurauksena on helpotuksen tunne molemmin puolin, kun mieltä vaivaavat asiat saadaan käsittelyyn.

Korjaavassa tilanteessa on ilmeistä, että oli kyse mistä tahansa, pelkkä puheeksiottaminen ei enää riitä, vaan siitä on seurattava korjaavia toimia. Näissä toimissa on edelleen viisasta edetä lievemmistä raskaampiin. Ensin mietitään aina ”kotikutoiset” keinot eli ne asiat, jotka voidaan tehdä normaalin työnteon rinnalla omalla työpaikalla. Jos nämä keinot (esimerkiksi työtehtävien vaihtaminen, työpaikan joustojen käyttäminen, työyhteisön vaihtaminen) ovat kokeilematta ja ne ovat mahdollisia, yritetään niitä ensin. Samanaikaisesti on hyvä aloittaa yhteistyö työterveyshuollon kanssa, jos sitä ei ole jo aiemmin tehty.

Joissakin tilanteissa ei ole kyse yksinomaan yksilön ongelmista vaan työntekijä voi oirehtia laajempaa, koko työyhteisöä koskevaa ongelmaa. Tällöin on tärkeää huomata, että auttamalla kyseistä työntekijää ei vielä ratkaista koko ongelmaa, joka edellyttää korjaavia keinoja koko työyhteisössä (vrt. edellinen kappale).

Puheeksiottamistilanteessa voi tulla esiin myös työpaikan ulkopuolisia, esimerkiksi perhetilanteeseen, liittyviä seikkoja. Työpaikan keinot niiden ratkaisemiseksi ovat usein kovin niukat. Jos kuitenkin on mahdollista tilapäisesti ottaa ongelmia huomioon ja joustaa, voi työntekijän työkyky olla palautettavissa esimiehen ja työtoverien sosiaalisen tuen avulla.

Jos tilanne pitkittyy, hyväksi koettu tapa on miettiä yhdessä:

- Mitä pitäisi tapahtua, jotta työntekijä voisi käydä työssä säännöllisesti ja tehdä työnsä riittävän hyvin?
- Miten asianomainen voi itse vaikuttaa siihen?
- Keitä hän tarvitsisi avukseen?

Jos työntekijän tilanne johtuu sairaudesta, joka voi johtaa pitkittyneeseen sairauspoissaoloon tai työkyvyn menetyksen uhkaan, on tärkeää selvittää, mitä työhön paluun tukemiseksi voidaan tehdä. Ensisijaisesti tulee selvittää yhteistyössä työnantajan ja työterveyshuollon kanssa mahdollisuudet työtehtävien vaihtoon tai muokkaamiseen toimintakyvylle sopivaksi.

Ammatillinen kuntoutus tukee työkykyä

Aina työtehtävien muokkaaminen ja työjärjestelyt eivät riitä, vaan tarvitaan ulkopuolista tukea, esimerkiksi työterveyshuollon ohjausta ja neuvontaa. Ammatillisesta kuntoutuksesta voi löytyä ratkaisu henkilölle, jonka työkyky on alentunut ja jota uhkaa sairaudesta johtuva työkyvyn menetys.

Ammatillinen kuntoutus tarjoaa työkokeilun, uudelleen- tai lisäkoulutuksen kautta uusia mahdollisuuksia työkyvyn säilyttämiseksi tai palauttamiseksi. Kuntoutus on mielekkäämpi vaihtoehto kuin työkyvyttömyyseläke, johon päädytään vasta kun kaikki muut toimenpiteet on kokeiltu.

MIKSI KUNTOUTUSTA?

Ammatillinen kuntoutus auttaa *työntekijää* jatkamaan työelämässä terveydellisistä rajoituksista huolimatta. Kuntoutujan osaaminen laajenee ja työmarkkinakelpoisuus paranee. Näin myös työ tuntuu mielekkäämmältä ja motivoivammalta, kun työn hallinta on kunnossa.

Työntekijän kannalta myös toimeentulo on merkittävä kannustin: kuntoutusajan palkka on parempi kuin sairauspäiväraha, kuntoutustuki tai työkyvyttömyyseläke.

Kuntoutus on kannattavaa myös *työnantajalle*, sillä se pienentää eläkekustannuksia ja vähentää sairauspoissaoloja. Ammatillinen kuntoutus lisää henkilöstön ammattitaitoa ja työntekijöistään huolehtivasta organisaatiosta välittyy hyvä kuva myös työyhteisön ulkopuolelle.

KUNTOUTUKSEEN OIKEA-AIKAISESTI

Ammatillinen kuntoutus tukee työntekijän jatkamista työelämässä sairaudesta huolimatta ja auttaa häntä etsimään aktiivisesti yhdessä työnantajan kanssa itselleen sopivia ratkaisuja työkykynsä ylläpitoon ja parantamiseen.

Organisaatiossa ja työyhteisössä on hyvä keskustella yleisesti ammatillisen kuntoutuksen eduista ja mahdollisuuksista, jotta henkilöstö mieltäisi kuntoutuksen ennaltaehkäiseväksi toiminnaksi ja työ- ja toimintakyvyn tukemiseksi eikä sairauden hoidoksi.

Organisaatiossa toimiva kuntoutusyhdyshenkilö tukee sairauslomalla olevaa ja pitää hänet ajan tasalla siitä, mitä työpaikalla tapahtuu. Yhdyshenkilö voi myös auttaa etuuksien hakemisessa ja työhön paluun suunnittelussa. Hän koordinoi organisaation kuntoutustoimintaa ja ylläpitää kuntoutuksen tukiverkostoa. Hän myös kokoaa tietoa ja tekee yhteistyötä työterveyshuollon, työpaikan ja ulkopuolisten toimijoiden kanssa kuntoutuksen tarpeiden havaitsemiseksi.

Esimerkki ammatillisesta kuntoutuksesta: Kunnar Kuntoutuja

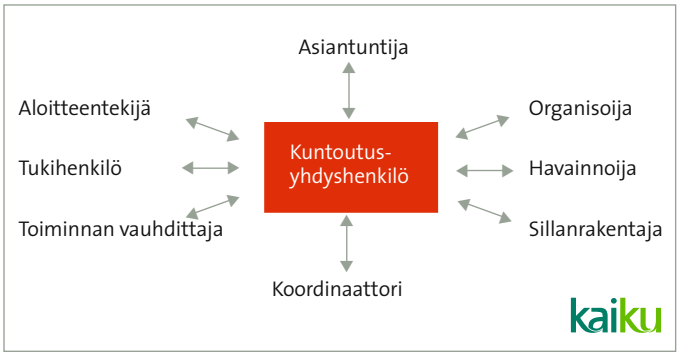
Kunnar Kuntoutuja on 1961 syntynyt toimistovirkailija, joka on ollut masennuksen vuoksi sairauslomalla vuoden 2006 alusta. Hänen hoitosuunnitelmansa on tehty ja toteutettu erikoissairaanhoidossa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Työhön paluun suunnittelupalaveri on pidetty keväällä 2006. Siihen osallistuivat Kunnar Kuntoutujan lisäksi lähiesimies ja työterveyshuollon edustaja. Palaverissa päädyttiin työkokeiluun ajalle 1.8.–31.10.2006. Työkokeilu aloitettiin omassa työssä työjärjestelyjen avulla neljän tunnin työpäivillä ja työaikaa lisättiin vähitellen. Työkokeilu onnistui hyvin.

Kunnar Kuntoutuja palasi kokopäiväiseen työhön 1.11.2006. Työkokeilua ja työhön paluuta on auttanut esimiehen ja työtovereiden positiivinen ja kannustava suhtautuminen.

Palkka työkokeilun ajalta	5 666 e
Kuntoutusraha, jonka Valtiokonttori maksoi työnantajalle, koska kuntoutuja sai palkkaa	3 996 e
Työnantajan kustannukseksi jäi työkokeilun ajalta	1 670 e (palkan ja kuntoutusrahan erotus)
Eläkkeen määrä olisi ollut	noin 198 297 e (eläkeikään saakka laskettuna)
Työnantajan riskiosuus, jonka työnantaja olisi maksanut työkyvyttömyyseläkkeestä	noin 100 000 e

Ammatillisella kuntoutuksella työnantaja säästi siis vajaat **100 000 euroa** verrattuna tilanteeseen, jossa työntekijä olisi jäänyt työkyvyttömyyseläkkeelle.

Kuntoutusyhdyshenkilö voi toimia esimerkiksi seuraavanlaisissa rooleissa:



Jos työpaikalla useampi henkilö osallistuu samaan aikaan ammatilliseen kuntoutukseen, on hyödyllistä perustaa vertaisryhmä, jossa kuntoutujat voivat yhdessä pohtia kuntoutuksen sujumista ja vertailla kokemuksiaan.

*Kuntoutussuunnittelija **Tuula Hotti** korostaa, että työpaikalla on tärkeää ennakoida työntekijöiden mahdolliset työkykyongelmat ja puuttua niihin jo varhaisessa vaiheessa. ”Ammatillisen kuntoutuksen toimenpiteiden oikea-aikaisuudella vältetään ongelmien kasvamista liian suuriksi. Lisäksi esimiehen ja työterveyshuollon tulee seurata kuntoutuksen edistymistä aktiivisesti, jolloin on helppo tarttua mahdollisiin ongelmiin heti niiden ilmaannuttua”, hän sanoo.*

TYÖTERVEYSHUOLTO ON TYÖYHTEISÖN TUKIJA

Työyhteisön hyvinvointi rakentuu esimiesten, työntekijöiden ja työterveyshuollon yhteistyöllä. Työterveyshuolto voi antaa työpaikalle yleistä tietoa, jota sille on kertynyt työpaikkakäynneistä, terveystarkastuksista, vastaanottokäynneiltä ja sairauspoissaoloista. Näiden tietojen perusteella se voi myös tehdä toimenpide-ehdotuksia työhyvinvoinnin tukemiseksi.

On tärkeää, että työterveyshuolto tuntee työyhteisön ominaispiirteet ja näkee roolinsa sekä koko työyhteisön että yksittäisen työntekijän tukijana. Työyhteisön ja työterveyshuollon avoin tiedonkulku on hyvän yhteistyön kulmakiviä.

Työterveyshuollon ja työpaikan on hyvä kehittää aktiivisesti yhteistyötään ongelmien ehkäisyssä ja rakentaa yhteisiä pelisääntöjä.

Työterveyshuolto tunnistaa työntekijän työkyvyn menetyksen uhan ja tekee tällöin tarvittavat lääketieteelliset tutkimukset. Työkyvyn menetyksen uhan todennäköisyys arvioidaan käyttämällä asteikkoa 1–5 (erittäin todennäköinen–erittäin epätodennäköinen)

*”Lääkärinlausuntoon kirjataan hoidot ja toimenpiteet, joita hakijalle on tehty tai joita on suunniteltu yhteistyössä työntekijän ja tarvittaessa työnantajan kanssa”, sanoo Valtiokonttorin ylilääkäri **Anne Lamminpää**. ”Työterveyshuolto tuntee paitsi työntekijän terveydentilan myös hänen työyhteisönsä olosuhteet ja työn asettamat fyysiset, henkiset ja sosiaaliset vaatimukset. Siksi työterveyshuollon merkitys työkyvyn arvioinnissa ja suunnitelmien tekemisessä on niin tärkeä ja ainutlaatuinen.”*

Työterveyshuolto laatii terveydentilaa koskevat lausunnot ja valmistelee kuntoutussuunnitelman yhdessä työntekijän ja työnantajan kanssa. Lisäksi työterveyshuolto neuvottelee kuntoutussuunnitelmasta tarvittaessa muun hoitotahon, kuten erikoissairaanhoidon tai mielenterveystoimiston, kanssa sekä tarpeen mukaan työeläkelaitoksen tai työvoimatoimiston kanssa.

Työterveyspalveluissa ei pelkkä hinta ratkaise

Työterveyshuoltopalveluja tarjoavia yrityksiä kilpailutetaan nykyisin tehokkaasti. Kustannusten lisäksi on tärkeää huomioida pitkäaikainen ja toimiva yhteistyö työterveyshuol-

lon ja työpaikan välillä. Mitä paremmin työterveyshuolto tuntee työpaikan olosuhteet ja työntekijät, sitä tehokkaammin se pystyy tarjoamaan tukeaan.

Työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyö

Työyhteisö tarvitsee kehittyäkseen tietoa oman organisaationsa tilanteesta ja riskeistä. Työterveyshuollolla on monipuolinen kokonaiskuva työyhteisöstä. Näin sillä on mahdollisuus tukea työyhteisöjä niiden kehittämisessä hyvinvoiviksi ja auttaa työyhteisöjä ennakoimaan omia riskejään. Yhteistyö työnantajan ja työterveyshuollon välillä tuottaa parhaat lähtökohdat ennakoivalle ja tuloksekkaalle työhyvinvoinnin kehittämiselle.

Työpaikka
- esimies
- työntekijä
- työyhteisö/työkaverit

Yhteistyö

Työterveyshuolto
- moniammatillinen tiimi

Odotukset, tarpeet:
- analysoitua tietoa omasta organisaatiosta
- aktiivista otetta ja ehdotuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi
- tietoa orastavista ongelmista
- tukea työyhteisön kehittämiseen
- tukea yksilökriisien hoitamisessa

Palvelukonsepti, ratkaisut:
- tuntee asiakkaansa työyhteisönä
- antaa toimenpide-ehdotuksia
- pitää yllä aktiivista vuoropuhelua työnantajan kanssa
- antaa toimenpide-ehdotuksia
- hoitaa yksilöitä ja työyhteisöjä
- käytössä moniammatillisen tiimin palvelut

kaiku

”Työntekijän sairauspoissaolon pitkittyessä tai hänen jäädessä työstä johtuvista syistä sairauslomalle on tärkeää laatia mahdollisimman varhain suunnitelmat työhön paluusta ja kuntoutuksesta yhdessä työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon kanssa,” sanoo ylilääkäri Anne Lamminpää. ”Työntekijä voi käydä keskusteluja myös pelkästään työnantajan kanssa. Pääasia on, että suunnitelmia tehdään yhdessä ja vuoropuhelua käyden.”

KENELLÄ ON OIKEUS AMMATILLISEEN KUNTOUTUKSEEN?

Ammatilliseen kuntoutukseen on Valtion eläkelain (VaEL) perusteella oikeus henkilöllä, jolla
- on sairauden, vian tai vamman aiheuttama työkyvyttömyyden uhka eli vaara joutua lähivuosina työkyvyttömyys- tai osatyökyvyttömyyseläkkeelle
- on työeläkelakien piiriin kuuluvia työansioita hakemisvuotta edeltävien viiden kalenterivuoden aikana yhteensä vähintään 27 646,40 euroa (vuoden 2007 indeksi)
- ei ole oikeutta tapaturma- tai liikennevakuutuksen mukaiseen kuntoutukseen, joka on ensisijainen VaEL-kuntoutukseen nähden. Valtiokonttorin vahingonkorvauspalvelut rahoittaa ammatillista kuntoutusta työtapaturma- tai ammattitautitapauksissa
- on alle 63-vuotias

Ammatillisen kuntoutuksen tulee olla tarkoituksenmukaista ja siitä päätettäessä huomioidaan:
- kuinka kiinteä yhteys hakijalla on ollut työelämään
- hakijan ikä – onko kuntoutus tarkoituksenmukaista jäljellä oleviin työvuosiin nähden?
- aikaisempi ammatti / työhistoria
- aikaisempi koulutus
- eläkemenoa säästävä vaikutus
- kuntoutussuunnitelman tavoitteena työ- ja ansiokyvyn palauttaminen tai parantaminen

Ammattinsa perusteella yleistä eläkeikää alempaan eläkeikään oikeutetut voivat hakeutua ammatillisen kuntoutuksen avulla myös muihin työtehtäviin ilman, että menettävät erityisen eläkeiän oikeuttaan. Tämä edellyttää kuitenkin sitä, että henkilölle kertyy valtiolta vuosittain työtuloja 6 600 euroa (vuoden 2007 indeksi).

MITÄ AMMATILLINEN KUNTOUTUS VOI OLLA?

Työkokeilu

Edullisin ja eniten käytetty ammatillisen kuntoutuksen muoto on työkokeilu, joka useimmiten toteutetaan kuntoutujan omassa organisaatiossa. Tämä vaatii sekä kuntoutujan että hänen esimiehensä aktiivista otetta ja työyhteisön tukea.

Työkokeilun tarkoituksena on löytää terveydentilaa ja jäljellä olevaa työkykyä tukeva ja sopiva tehtävä henkilölle, jonka työkyky on uhattuna.

Työkokeilun aloittaminen ei edellytä aiempia sairauslomia. Se voidaan aloittaa työajalla, joka on vähintään puolet normaalista työajasta. Työmäärää ja -aikaa lisätään harkitusti henkilön terveydentilan mukaan.

Työkokeilua tuetaan myös:

- kuntoutustuelta tai työkyvyttömyyseläkkeeltä takaisin työhön palaavalle
- pitkältä sairauslomalta omaan tai uuteen työhön palaavalle
- uudelleenkoulutusta suunnittelevalle (varmistetaan alan soveltuvuus)
- uudelleenkoulutuksen jälkeen työhön sijoittumisen helpottamiseksi

Työkokeilua voidaan toteuttaa myös työklinikalla, jossa etsitään terveydelle sopivaa työtä. Työklinikalla toteutettavan työkokeilun pituus on yleensä 3–6 viikkoa.

Työkokeilua voidaan jatkaa työhönvalmennuksena, jolloin parannetaan työssä tarvittavia valmiuksia. Työhönvalmennus voi sisältää erilaisia työtä tukevia kursseja tai muuta koulutusta.

Työkokeilun pituus on yleensä kolme kuukautta. Sitä voidaan perustelluista syistä jatkaa.

Työkokeiluun neuvottelun kautta

Ennen työkokeilun alkua työpaikalla tehdään työkokeilusuunnitelma työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon yhteispalaverissa, jossa sovitaan seuraavista asioista:

- mikä on työkokeilun tarkoitus ja mitä sen avulla selvitetään
- työkokeilupaikka, kokeilun alkamisajankohta ja kesto (vuosilomat tulee sopia pidettäväksi ennen työkokeilun alkamista tai sen jälkeen ja kirjata suunnitelmaan: vuosiloma ei ole työkokeiluaikaa)
- työtehtävät työkokeilun aikana, laaditaan myös kirjallinen selvitys
- työpaikan vastuuhenkilön nimeäminen kuntoutujalle
- sijaisuuksista sopiminen
- työpaikan ja työterveyshuollon yhteystiedot Valtiokonttoria varten
- seurantapalaverin ajankohdasta sopiminen, yleensä 4–6 viikon kuluttua työkokeilun alkamisesta

Ammatillinen koulutus

Ammatillisena kuntoutustoimenpiteenä voidaan tukea myös koulutusta. Se voi olla täydennyskoulutusta tai ammattiin johtavaa koulutusta oppilaitoksissa, monimuoto- tai oppisopimuskoulutusta. Koulutuksen ensisijaisena tavoitteena on löytää terveydentilalle sopiva työ.

Kun koulutusta suunnitellaan, on huomioitava myös työnantajan tarpeet eli se, minkälaista osaamista työpaikalla tarvitaan ja minkälaisia työtehtäviä on tarjolla. Työntekijän on hyvä pohtia myös omaa motivaatiotaan ja selvittää nykyinen osaamisensa sekä laatia tarkoituksenmukainen koulutussuunnitelma yhdessä työnantajan kanssa.

Koulutuksen suunnittelussa voidaan tarvita myös ammatinvalinnanpsykologin tutkimuksia. Kuntoutuja voi kouluttautua myös työtehtäviin, joita on tarjolla muualla kuin omalla työpaikalla.

Oppisopimuskoulutus on työpaikalla toteutettavaa ammattitutkintoon johtavaa aikuiskoulutusta. Oppisopimuskeskus hyväksyy suunnitelman työnantajan antamas-

ta henkilökohtaisesta käytännön työnohjauksesta ja sopii teoriajaksoista tietopuolisen koulutuksen järjestäjän kanssa.

Ammatillisen kuntoutuksen aikana kuntoutuja on yleensä työsuhteessa työpaikkaan ja saa virka- tai työehtosopimuksen mukaista palkkaa.

Opiskelusta aiheutuvat kulut korvataan Työeläkevakuuttajat TELA:n vuosittain vahvistamien suositusten mukaisesti.

Elinkeinotuki

Ammatillisen kuntoutuksen toimenpiteenä voidaan myöntää elinkeinotukea henkilölle, jonka työllistyminen yleisillä työmarkkinoilla on vaikeaa sairauden tai vamman takia.

Elinkeinotuki on avustusta, joka on tarkoitettu oman yrityksen perustamiseen, muuttamiseen tai ammatinharjoittamiseen ja sen osuus kokonaisrahoituksesta on noin 30 %. Hakijan omistusoikeus yritykseen on oltava vähintään 50 % ja perustettavalla yrityksellä tulee olla menestymismahdollisuudet.

Valtiokonttori voi kustantaa lyhyen valmennusjakson yrittäjyyteen elinkeinotuen myöntämisen yhteydessä. Jos hakijalla on eläkehakemus vireillä, päätöstä hakemuksesta odotetaan ennen kuin elinkeinotuki ratkaistaan.

Apua yritystoiminnan aloittamiseen saa muun muassa TE-keskusten yritysosastoilta.

Kuntoutustutkimus ja -selvitys

Jos työpaikan ja työterveyshuollon omat selvitykset eivät riitä kuntoutussuunnitelman laatimiseksi, kuntoutujalle voidaan myöntää rahoitus kuntoutustutkimukseen.

Tutkimus voi olla moniammatillisen tiimin tekemä suunnitelma, jonka laatimiseen työterveyshuolto ja työpaikka voivat osallistua. Se voi olla myös työvoimatoimiston ammatinvalinnanohjauksen resurssi- ja intressikartoitus tai muu selvitys, esim. neuropsykologin tutkimus. Laajaalaisia kuntoutustutkimuksia tehdään joko keskussairaaloissa tai kuntoutuslaitoksissa.

Valtiokonttori korvaa tutkimuskulut sekä tutkimuksiin liittyvät välittömät kustannukset, esimerkiksi matkakustannukset.

MITEN KUNTOUTUSTA TUETAAN TALOUDELLISESTI?

Työntekijä hakee ammatillisen kuntoutuksen ajalle palkallista virkavapautta tai vapautusta työstä. Työnantaja maksaa tältä ajalta palkan samoin perustein kuin sairausajan palkan. Jos kuntoutusjaksoa on edeltänyt sairausvakuutuslain mukainen sairauslomajakso, kuntoutusjakso katsotaan omaksi jaksokseen eli se alkaa täyden palkan maksulla.

Valtiokonttori myöntää kuntoutujalle kuntoutusrahan, joka on yhtä suuri kuin karttuneet, työeläkelakien mukaiset työkyvyttömyyseläkkeet lisättynä 33 prosentin korotuksella.

Jos kuntoutuja on työkyvyttömyyseläkkeellä tai kuntoutustuella, eläke tai kuntoutustuki maksetaan kuntoutuksen ajalta 33 prosentilla korotettuna.

Kuntoutusraha maksetaan palkkaa vastaavalta osalta työnantajalle.

Kuntoutusraha maksetaan kuntoutujalle itselleen, jos työnantaja on myöntänyt henkilölle kuntoutuksen ajaksi virkavapaata jonkun muun syyn kuin kuntoutuksen takia (esimerkiksi opintovapaata) ja / tai ei maksa kuntoutujalle palkkaa.

Osakuntoutusraha

Jos kuntoutuja on kuntoutuksena toteutettavan koulutuksen aikana työssä ja saa palkkaa, joka on vähintään puolet kuntoutusrahan perusteena olevasta eläkepalkasta, kuntoutusraha maksetaan osakuntoutusrahana. Se on puolet täydestä kuntoutusrahasta.

MITEN AMMATILLISTA KUNTOUTUSTA HAETAAN?

Valtion eläkelain mukaisen ammatillisen kuntoutuksen toimenpiteitä haetaan Eläketurvakeskuksen vahvistamalla K-hakemuksella. Jos hakija on työkyvyttömyyseläkkeellä tai kuntoutustuella, hän hakee kuntoutusta KT-hakemuksella.

Lomakkeita saa Eläketurvakeskuksesta sekä kaikista työeläkelaitoksista ja Kelasta.

Hakemukseen liittetään:

- lääkärinlausunto B2 ja muut mahdolliset lääketieteelliset selvitykset
- työnantajan kuvaus hakijan työstä, työoloista ja työssä selviytymisestä
- kuntoutussuunnitelma

Hakemuslomakkeet ja työnantajan kuvaus -lomake ovat tulostettavissa myös Valtiokonttorin verkkosivuilta www.valtiokonttori.fi/vakuutus/lomakkeet > kuntoutushakemukset.

Elinkeinotukihakemukseen liitetään edellä mainittujen lisäksi:

- ote kaupparekisteristä (patentti- ja rekisterihallitus)
- verotoimistolle tehty rekisteröinti-ilmoitus
- tarkka erittely hankittavista ja jo hankituista koneista ja laitteista
- mahdollinen tuotevalikoimaesite ja asiakasrekisteri.

MITEN KUNTOUTUS VAIKUTTAA ELÄKKEESEEN?

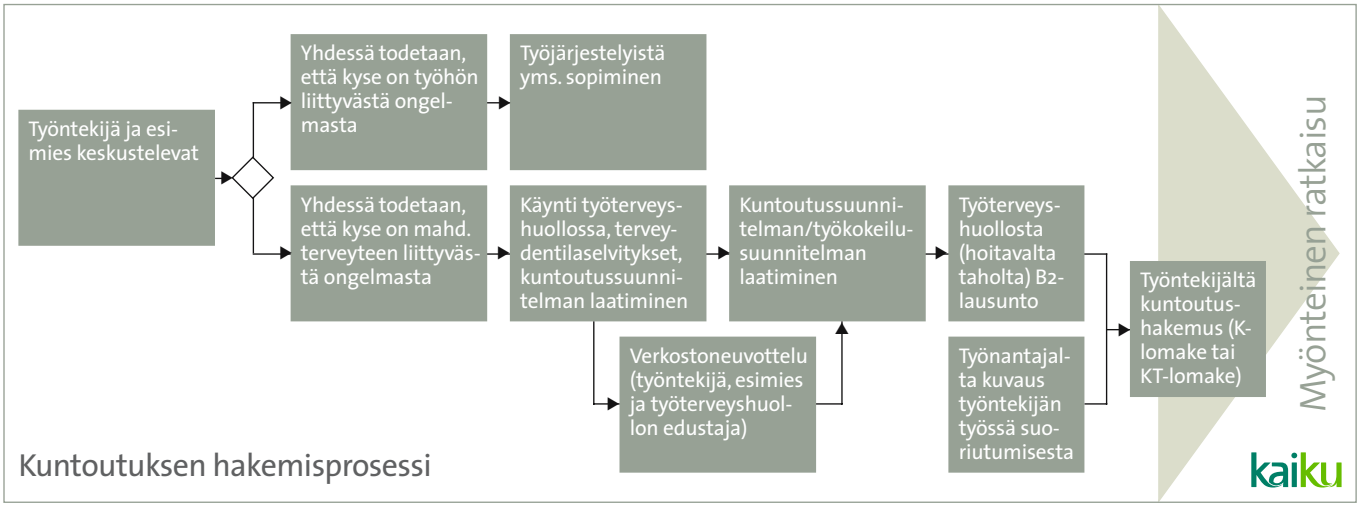
Kuntoutujalle karttuu kuntoutuksen ajalta eläkettä.

Myös Kelan kuntoutusrahalain mukainen kuntoutusraha ja kuntoutuksen perusteella maksettavat liikenne- ja tapaturmavakuutuslain mukaiset ansionmenetyskorvaukset kartuttavat eläkettä.

SEURANTA VARMISTAA ONNISTUNEEN KUNTOUTUKSEN

On tärkeää, että seuranta jatkuu työterveyshuollossa kuntoutuksen päättymisen jälkeen, jotta kuntoutuksen onnistuminen tulee varmistettua. Organisaation, työyhteisön ja esimiehen tuki ja myönteinen asenne helpottavat ammatillisessa kuntoutuksessa ollutta työntekijää jaksamaan jatkossakin työssään.

Kuntoutukseen hakeudutaan yhteistyössä esimiehen ja työterveyshuollon kanssa. Yhteiset neuvottelut varmistavat, että kaikilla on asioista samanlainen käsitys ja yhteinen päämäärä.



Toimenpiteitä ja vastuita eri tilanteissa

Työpaikalla esimies, työntekijä ja kuntoutusyhdyshenkilö voivat kaikki edistää normaalin tilanteen ylläpitämistä ja palauttamista monin keinoin.

Ennen kuntoutusta

Esimies
- vastuu henkilön hyvinvoinnista ja ammattitaidon säilymisestä
- henkilön ongelmien varhainen havaitseminen
- työyhteisöongelmiin puuttuminen yksittäistapauksissa
- henkilön työtehtävien sisällön, määrän ja laadun arviointi ja oikea mitoitus
- henkilön työn ja työtehtävien uudelleen organisointi tarvittaessa
- säännöllinen työkyvyn ja työssä selviytymisen seuranta esimerkiksi kehityskeskusteluissa
- henkilön työajan seuranta, reagointi sovituista ajoista poikkeavaan työajan käyttöön
- henkilön kutsu työterveysasemalle tietyn rajan ylittävän sairauspoissaolon perusteella
- ergonomiasta huolehtiminen

Henkilö itse
- omasta hyvinvoinnista huolehtiminen, elämäntavat ja liikunta
- kouluttautuminen, henkilökierto, valmius uusiin tehtäviin
- avun hakeminen ajoissa

Kuntoutusyhdyshenkilö
- yleinen kuntoutusneuvonta ja tiedottaminen
- kuntoutuksen koordinointi työpaikalla
- tuki kuntoutujalle

Kuntoutukseen hakeutumisvaiheessa

Esimies
- neuvottelu henkilön kanssa havaituista ongelmista
- yhteydenotot työterveyshuoltoon yksittäistapauksissa
- verkostoneuvottelu, jossa ovat mukana henkilö itse, esimies, työterveyshuolto ja tarvittaessa kuntoutusyhdyshenkilö

Henkilö itse
- neuvottelu esimiehen kanssa
- neuvottelu kuntoutusyhdyshenkilön kanssa
- hakeutuminen työterveysasemalle
- verkostoneuvottelu, jossa ovat mukana henkilö itse, esimies, työterveyshuolto ja tarvittaessa kuntoutusyhdyshenkilö

Kuntoutusyhdyshenkilö
- tuki kuntoutukseen hakeutuvalle
- esimiehen konsultointi
- verkostoneuvottelu, jossa ovat mukana henkilö itse, esimies, työterveyshuolto ja tarvittaessa kuntoutusyhdyshenkilö

Työterveyshuolto
- työterveysasemalla käyntien yhteydessä kuntoutustarpeen arviointi ja ohjaus kuntoutukseen
- ikäryhmätarkastuksien yhteydessä ja sairauspoissaoloseurannan tuloksena kuntoutustarpeen arviointi ja ohjaus kuntoutukseen
- työpaikan yhteydenoton seurauksena kuntoutustarpeen arviointi ja ohjaus kuntoutukseen tai kuntoutustutkimukseen
- verkostoneuvottelu, jossa ovat mukana henkilö itse, esimies, työterveyshuolto ja tarvittaessa kuntoutusyhdyshenkilö

Kuntoutussuunnitelmaa tehtäessä

Esimies
- kuntoutussuunnitelman laatimiseen osallistuminen
- kuvauksen laatiminen työssä selviytymisestä yhteistyössä hakijan ja kuntoutusyhdyshenkilön kanssa

Henkilö itse
- kuntoutushakemuksen täyttäminen
- lääkärinlausunnon ja työnantajan kuvauksen hankkiminen liitteeksi
- suunnitelman toimittaminen Valtiokonttoriin

Kuntoutusyhdyshenkilö
- kuntoutusneuvonta ja tuki kuntoutuksen hakemisessa
- kuntoutussuunnitelman laatimiseen osallistuminen

Työterveyshuolto
- kuntoutussuunnitelman laatiminen yhteistyössä hakijan, kuntoutusyhdyshenkilön ja esimiehen kanssa
- B-lausunnon kirjoittaminen
- tarvittaessa kuntoutustutkimukseen ohjaaminen

Työpaikan toimenpiteet kuntoutuksen aikana ja sen jälkeen

- työkyvyn seuranta ja tuki
- työntekijä jatkaa entisissä tai uusissa tehtävissä esim. työkokeilun avulla
- työntekijän tehtäväkuvaa tarkistetaan työkykyä vastaavaksi
- työntekijä kouluttautuu uusiin tehtäviin
- työntekijä ohjataan jatkotutkimuksiin työkunnon selvittämiseksi

Jos kuntoutus ei auta: Työkyvyn arvio ja työkyvyttömyyseläke

Jos työntekijän työ- ja toimintakyky on heikentynyt siten, etteivät ammatillisen kuntoutuksen toimenpiteet riitä, hän voi hakea työkyvyttömyyseläkettä.

Työkyvyttömyyseläkkeen maksamista edeltää Kelan maksama 300 päivän sairauspäivärahakausi. Eläkettä kannattaa kuitenkin hakea hyvissä ajoin (esimerkiksi 2–3 kk) ennen sairauspäivärahakauden päättymistä, jotta sen maksaminen voidaan aloittaa oikeaan aikaan.

Työkyvyttömyyseläkeoikeutta ratkaistaessa Valtiokonttorissa tehdään aina työkyvyn arviointi, jos hakijan viimeinen palvelussuhde on ollut valtion eläketurvan piirissä. Työkyvyttömyyseläkeratkaisu tehdään vakiintuneen ratkaisukäytännön mukaisesti laajan kokonaisarvion perusteella. Siinä otetaan huomioon lääketieteellisen arvion lisäksi työn asettamat vaatimukset.

Valtiokonttorissa eläkeratkaisija tekee ratkaisun myönnettävästä eläkkeestä yhteistyössä asiantuntijalääkärin kanssa. Hoitavan tahon tiedossa ei välttämättä ole kaikkia eläkeratkaisuun tarvittavia seikkoja, joten eläkeoikeus ei perustu pelkästään hoitavan lääkärin lausuntoon vaan ratkaisu tehdään laajemman kokonaisarvion perusteella.

Työkyvyttömyyseläke voidaan myöntää vasta kun on varmistettu, että asianmukaiset hoitotoimenpiteet on tehty ja kaikki kuntoutusmahdollisuudet käytetty.

*Asiakaspalvelupäällikkö **Marjatta Pihlaja** korostaa, että työkyvyttömyyseläkehakemukseen on erittäin suotavaa liittää työterveyslääkärin lausunto siitäkin huolimatta, että hakija on ollut hoidettavana muualla. ”Näin yhteistyö eläkkeen hakijan, työnantajan ja työterveyshuollon välillä sujuu parhaiten ja kaikki näkökulmat tulee huomioitua ratkaisua tehtäessä”, hän sanoo.*

Työkyvyn arvioinnin perusteella tehdään eläkeratkaisu, joka voi olla työkyvyttömyyseläke tai kuntoutustuki.

Täysi työkyvyttömyyseläke myönnetään, jos hakijan työkyky arvioidaan ainakin vuoden ajaksi alentuneen vähintään 3/5:lla. Jos työkyky on alentunut tätä vähemmän, mutta vähintään 2/5:lla, myönnetään osatyökyvyttömyyseläke.

Jos työkyvyn arvioidaan palautuvan hoidon tai kuntoutuksen avulla, eläke myönnetään määräaikaisena kuntoutustukena tai osakuntoutustukena hoidon tai kuntoutuksen ajaksi. Kuntoutustuen myöntämisen edellytyksenä on hoidon ja / tai kuntoutuksen suunnitelma, joka ilmenee muun muassa hakemukseen liitetystä lääkärinlausunnosta.

MITEN TYÖKYVYTTÖMYYSELÄKETTÄ HAETAAN?

Työkyvyttömyyseläkettä haetaan Valtiokonttorista Eläketurvakeskuksen vahvistamalla T-lomakkeella. Hakemukseen liitetään työterveyslääkärin ja / tai erikoislääkärin B2-lausunto ja muut mahdolliset selvitykset terveydentilasta. Lausunnoissa on tärkeää kuvata sairauden oireet ja niiden aiheuttama toimintakyvyn rajoitus ja haitta työssä sekä jäljellä oleva työkyky.

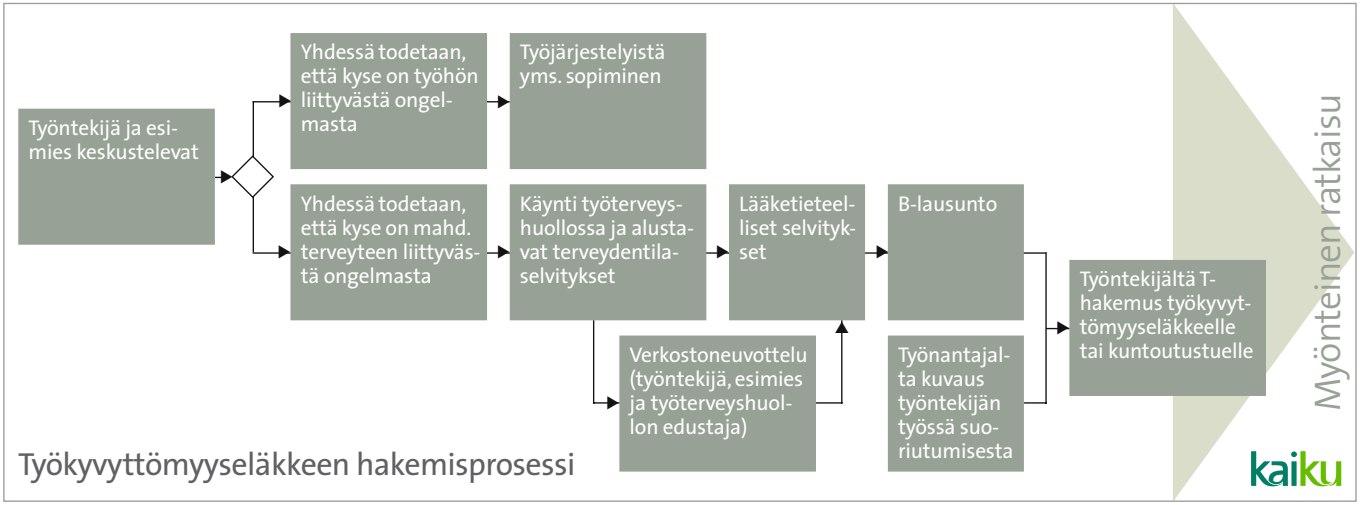
Hakemukseen liitetään myös työnantajan lausunto, josta selviää muun muassa onko hakijan suoriutuminen työtehtävistä edellyttänyt työjärjestelyjä, onko osa-aikatyö mahdollista ja voiko työntekijä sijoittua koulutuksen avulla toisiin tehtäviin.

*”Työkyvyttömyyseläkehakemus on hyvä lähettää Valtiokonttoriin hyvissä ajoin ennen sairauspäivärahakauden umpeutumista, jotta se ehditään ratkaista ajoissa”, sanoo kuntoutusesittelijä **Marjatta Mattsson**. ”Hakemukseen on tärkeää liittää työnantajan lausunto, jos palvelussuhde on voimassa. Lisäksi liitteinä on hyvä olla kaikki ne lausunnot, joihin muissa lausunnoissa viitataan.”*

KUINKA PALJON TYÖKYVYTTÖMYYSELÄKKEELLÄ OLEVA VOI ANSAITA?

Työkyvyttömyyseläkkeellä oleva voi jatkaa työssä ja ansaita jonkin verran. Täydellä työkyvyttömyyseläkkeellä olevan työansiot voivat nousta korkeintaan 40 prosenttiin ja osatyökyvyttömyyseläkkeellä 60 prosenttiin aiemmasta vakiintuneesta ansiotasosta. Jos ansiot ylittävät nämä rajat, eläke lakkautetaan.

Eläkkeellä olon aikaisesta työstä karttuu uutta eläkettä.



Työkyvyttömyyseläkkeen hakemisprosessi

Kuntoutustuen ja työkyvyttömyyseläkkeen hakeminen

Esimies
- kuvauksen laatiminen työssä selviytymisestä yhteistyössä hakijan ja kuntoutusyhdyshenkilön kanssa

Henkilö itse
- T-hakemuksen täyttäminen
- lääkärinlausunnon ja työnantajan kuvauksen hankkiminen liitteeksi
- hakemuksen toimittaminen Valtiokonttoriin

Kuntoutusyhdyshenkilö
- neuvonta ja tuki kuntoutustuen ja työkyvyttömyyseläkkeen hakemisessa

Työterveyshuolto
- terveydentilaselvitysten toteuttaminen yhteistyössä hakijan, kuntoutusyhdyshenkilön ja esimiehen kanssa
- B-lausunnon kirjoittaminen
- tarvittaessa kuntoutustutkimukseen ohjaaminen

Lopuksi

Puuttuuko työpaikallanne puuttumista?

VARPU-hankkeen toteuttamisen ja tämän oppaan kirjoittamisen kuluessa työryhmämme on oppinut paljon. Usean tahon yhteistyö on ollut rikastava ja monella tavoin mielenkiintoinen kokemus. Prosessin aikana syntyy kokonaisuus – yhteistä lähenevä näkökulma.

Suosittelemme samaa menetelmää työpaikoillenne. Varhaisen puuttumisen mallia on viisasta ja hauskaa suunnitella ja toteuttaa useiden työpaikan sisäisten toimijoiden ja verkostojen yhteistyönä. Ehkä tulos ei synny kovin nopeasti eikä se ole kaikin puolin moitteetonkaan, mutta se on omanlainen ja itselle sopiva.

Valtiokonttorin eri alojen asiantuntijat auttavat sinua ja työyhteisöäsi kaikissa työpaikan kehittämisen haasteissa.

VARHAISEN PUUTTUMISEN YHTEYSHENKILÖT VALTIOKONTTORISSA

Varhaisen puuttumisen kysymyksissä Sinua auttavat Valtiokonttorissa ammattitaitoiset työhyvinvoinnin ja ammatillisen kuntoutuksen asiantuntijat.

Työhyvinvointi
p. (09) 77251
Työhyvinvoinnin asiantuntijoidemme tarkemmat yhteystiedot löydät verkkosivuiltamme www.valtiokonttori.fi/vakuutus/tyohyvinvointi/yhteystiedot

Kuntoutus
p. (09) 7725 682, faksi (09) 7725 241
Kuntoutusasiantuntijoidemme tarkemmat yhteystiedot löydät verkkosivuiltamme www.valtiokonttori.fi/vakuutus/kuntous/yhteystiedot

Työkyvyn arviointi
p. (09) 77251, faksi (09) 7725 241
Työkyvyn arvioijien tarkemmat yhteystiedot löydät verkkosivuiltamme www.valtiokonttori.fi/vakuutus/tyokyvynarviointi/yhteystiedot

LISÄLUKEMISTA VARHAISEEN PUUTTUMISEEN

verkossa:

- Valtiokonttorin Vakuutustoimialan sivut: www.valtiokonttori.fi/vakuutus
- Valtiokonttorin Kaiku-työhyvinvointipalveluiden sivut: www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi
- Puheeksiottamisen koulutuspaketti: www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi/tyoyhteisonkehittaminen/varpu
- Puheeksiottamisen malli: www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi/tyoyhteisonkehittaminen/varpu
- Kaiku-Luotain: www.valtiokonttori.fi/vakuutus/riskienhallinta/kaikuluotain
- Uudenmaan TE-keskuksen koulutuspaketti: www.kaiku-tyohyvinvointipalvelut.fi/tyoyhteisonkehittaminen/varpu

kirjat:

- *Aktiivinen aikainen puuttuminen*, Kuntien eläkevakuutus, Kuntatyö kunnossa 2005
- Hirvihuhta H, Litovaara A: *Ratkaisun taito,* Tammi 2003
- Järvinen P: *Onnistu esimiehenä*, WSOY 2001
- Multanen L, Bredenberg K, Koskensalmi S, Lauttio L-M, Pahkin K: *Parempi työyhteisö – avaimia kehittämiseen,* Työterveyslaitos 2004
- *Pieni kirja minusta*, Valtiokonttori 2007
- Rehnbäck K, Keskinen S: *Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla,* Kuntatyö kunnossa 2005
- *Työhyvinvointi muutoksessa*, Valtiokonttori 2006
- *Työyhteisökriisien ja -konfliktien ennakointi ja tunnistaminen*, Työsuojeluoppaita ja -ohjeita 40
- *Varhainen tuki – toimintamalli työkyvyn heiketessä*, Helsingin kaupunki 2004
- Vartia M, Lahtinen M, Joki M, Soini S: *Työyhteisötörmäyksiä. Ristiriitojen käsittely työpaikalla*. Työterveyslaitos 2004

Valtiokonttorin julkaisut ovat pdf-muodossa sivulla www.valtiokonttori.fi/vakuutus/julkaisut/oppaat.

Varhaisen puuttumisen toimintamalli on osa hyvin toimivan työpaikan kulttuuria. Se on osa välittämistä ja turvaverkkoa. Se toimii parhaiten tilanteessa, jossa vuorovaikutus toimii hyvin ja myönteistä palautetta annetaan ja saadaan riittävästi. Asia menee myös toisin päin: varhainen puuttuminen tuo työpaikan kulttuuriin lisää hyvin toimivaa vuorovaikutusta.

Valtiokonttorissa on kehitelty usean vuoden ajan varhaisen puuttumisen toimintamalleja valtion työpaikkojen käyttöön. Nyt mallia on sovellettu yksilötilanteiden lisäksi myös työyhteisön ja koko organisaation tilanteisiin.

Avoimuutta arkeen käsittelee varhaisen puuttumisen tilanteita havainnollisesti yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Opas on kirjoitettu yhteistyössä Uudenmaan TE-keskuksen, Osuuskunta Toivon ja Valtiokonttorin asiantuntijoiden kesken.

Oppaan tarjoamia malleja kannattaa hyödyntää, kun teette varhaisesta puuttumisesta omalle organisaatiollenne sopivaa sovellusta. Viime kädessä varhainen puuttuminen on meidän jokaisen tehtävä ja mahdollisuus.

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury