Näkyykö punaista?

- opas myöhäiseen puuttumiseen

Julkaisija: Valtiokonttori, Kaiku-palvelut
PL 10, 00054, VALTIOKONTTORI
www.kaiku-työnantajapalvelut.fi
Sisältö: Pirjo Ahvenlampi, Hilppa Kajaste, Marja Paananen,
Leena Pyrhönen, Eeva Roos-Kumpulainen,
Irma Väänänen-Tomppo
Työryhmään osallistuivat myös Airi Kannisto ja Anne Lamminpää
Kuvat: Oppaan kuvituksessa on käytetty työpajakuvia Kaiku-kehittäjistä.
Valtiokonttori ja Patrik Lindström. Sivun 19 kuvaaja: Lauri Rotko
Toimitus: Pirjo Kuisma, Figuuri Oy
Graafinen suunnittelu: Kuudes Kerros Helsinki
ISBN 978-951-53-3408-4

Sisällys

Esipuhe 3

OSA 1
Työpaikan kokonaisuus ja työhyvinvointi 6

OSA 2
Hallitsematon muutos organisaatiossa
Marja Paananen, Valtiokonttori 14

OSA 3
Työyhteisökonfliktit – milloin näkyy punaista?
Pirjo Ahvenlampi, Tulli
Hilppa Kajaste, Valtiokonttori 22

OSA 4
Sairauspoissaolot ja työhön paluun tukeminen
Leena Pyrhönen, Valtiokonttori 32

OSA 5
Yksilöllisten ongelmatilanteiden prosessi, toimintatavat ja juridiikka
Eeva Roos-Kumpulainen, Verohallinto 44

OSA 6
Kustannukset.
Mitä maksaa työyhteisön toimimattomuus – sairauspoissaolot – työkyvyttömyyseläkkeet – tapaturmat – vaihtuvuus?
Irma Väänänen-Tomppo, Valtiokonttori 54

Näkyykö punaista?
Opas myöhäiseen puuttumiseen

Punaisen alueen työstäminen aloitettiin asiakastoiveen perusteella, samoin kuin aiemmin julkaistun Avoimuutta arkeen -oppaan, joka keskittyy varhaiseen välittämiseen ja puuttumiseen. Näkyykö punaista? -opas käsittelee tilanteita, joihin joudutaan mikäli varhainen puuttuminen on jäänyt tekemättä, tai siinä ei onnistuttu, jolloin asiat jatkavat kulkuaan yhä pahempaa konfliktia kohden.

Työryhmään kutsuttiin oman aihealueensa parhaita taitajia valtionhallinnon työpaikoilta. Jäsenet ovat vaihtuneet osittain, mutta peruskokoonpano on pysynyt samana. Ryhmä valmisteli aluksi diapaketin, joka löytyy Valtiokonttorin sivuilta ja on teidän kaikkien käytettävissä. Kommentteja ja ehdotuksia keräsimme Kaiku-kehittäjiltä kahdessa työpajassa. Lisäksi myös muut valtionhallinnon asiantuntijat ovat kommentoineet ja korjanneet tekstejä. Nyt ollaan siinä vaiheessa, että opas kannattaa painaa vaikka kyse onkin jatkumosta.

Oppaassa kuvataan tilanteita, joissa ollaan jo varsin vaikeilla vesillä. Sen sisältö on paikoitellen melko rankkaakin. Aineisto perustuu kuitenkin kokonaan työryhmämme jäsenten sekä laajaan että syvään kokemukseen ja asiantuntemukseen. Eri osissa kuvaamme tilanteita, joihin toivottavasti ei koskaan enää missään valtionhallinnon työpaikoilla jouduta, ehkä osittain tämän oppaankin ansiosta. Tavoitteemme on ollut tehdä kaikkien olo paremmaksi – toivottavasti olemme siinä onnistuneet.

Haluan kiittää työryhmäämme innostuneesta ja vastuullisesta työskentelystä. Mukanani ovat olleet eri vaiheissa tulliylitarkastaja **Pirjo Ahvenlampi** Tullista, hallintopäällikkö **Eeva Roos-Kumpulainen** Verohallinnon Henkilöverotusyksiköstä, laatupäällikkö **Airi Kannisto** Säteilyturvakeskuksesta ja Valtiokonttorista ylilääkäri **Anne Lamminpää**, HR-yhteyspäällikkö **Marja Paananen**, kuntoutuspäällikkö **Leena Pyrhönen** ja erikoistutkija **Irma Väänänen-Tomppo**.

Hilppa Kajaste
kehityspäällikkö, Kaiku-työhyvinvointipalvelut
Valtiokonttori

Helsingissä, joulukuussa 2011

Kuvassa vasemmalta: Pirjo Kuisma, Leena Pyrhönen, Pirjo Ahvenlampi, Irma Väänänen-Tomppo, Eeva Roosa-Kumpulainen ja Hilppa Kajaste.

1

Työpaikan kokonaisuus

YKSILÖ

Työpaikan kokonaisuutta kuvaavalla kolmiolla on tässä oppaassa keskeinen rooli. Malli perustuu Valtiokonttorin käyttämään riskipyramidi- malliin, josta on tehty ns. yhdeksän palikan pyramidi. Pyramidissa erotellaan organisaatio, työyhteisö- ja yksilötaso eri palikoikseen. Samalla tavalla liikennevalojen tavoin pyramidi jakautuu kolmeen eri kerrokseen eli vihreään, keltaiseen ja punaiseen. Malli on karkea yksinkertaistus, mutta sen avulla voidaan käsitellä yhtäaikaisesti laajaa työpaikan kokonaisuutta.

Näkyykö punaista? -oppaan sisällön painopiste keskittyy punaiselle alueelle, jonne joudutaan mikäli asia syystä tai toisesta jää hoitamatta tai sen hoitamisessa ei onnistuta. Kun näkyy punaista, ollaan tekemisissä hankalien asioiden kanssa. Useissa tapauksissa työpaikan omat keinot eivät enää riitä, vaan joudutaan turvautumaan ulkopuoliseen apuun.

Tässä oppaassa liikennevalojen värit kuvastavat työpaikan tilannetta. Toimiva työympäristö on vihreä, varhaista puuttumista edellyttävä on keltainen ja korjaavaa tilannetta kuvaa punainen.

Työhyvinvointi syntyy töitä tekemällä.

Työhyvinvointi syntyy...

- 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.

Myös myönteisen palautteen antaminen on puheeksi ottamista.

Myönteinen palaute on...

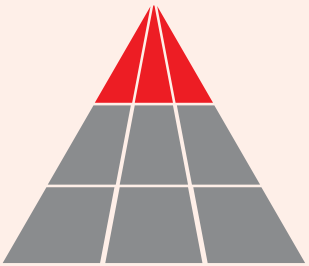
- myös puheeksi ottamista. Myönteisen palautteen antaminen on taitolaji.
- jokaisen työyhteisön jäsenen vastuulla.
- Esimiestyössä on pienimmillään henkilön arvostava huomaaminen. Arvosta, kiitä, kannusta, juhlista myös kehon kielellä.
- Liian vähäinen myönteinen palaute aiheuttaa lisääntyvää sisäistä kilpailua, joka aiheuttaa esim. tietojen panttausta, epäoikeudenmukaisuuden kokemusta sekä kateutta.
- Kateutta ja muita kielteisiä tuntemuksia esiintyy työyhteisössä aina jossakin määrin. On tärkeää tunnistaa ja suitsia ne tekijät, jotka ruokkivat niitä tarpeettomasti.

Aktiivinen välittäminen on...

- organisaation arvoperustainen lähtökohta.
- Meillä on töissä ihmisiä.
- He ovat meille itseisarvoisen tärkeitä, eivätkä he ole vaihdettavissa kuten koneen osat.
- Välittäminen on arkityötä, työhyvinvoinnin edistämistä arjessa.
- Varhainen puuttuminen on osa välittämisen kulttuuria.

Varhainen puuttuminen on...

- tilanne, jossa jokin asia työpaikalla uhkaa muuttua huonommaksi koko organisaation tasolla, yksittäisessä työyhteisössä tai jollakin sen jäsenellä.
- Tällöin joku työpaikalla havaitsee tilanteen ja ottaa sen puheeksi.
- Tämän jälkeen asialle tehdään jotain ennen kuin tilanne muodostuu vaikeammaksi ratkaista.



Myöhäinen puuttuminen on...

- puuttumista, joka tehdään varhaisen puuttumisen jälkeen, jos puuttuminen on jäänyt tekemättä tai se ei ole riittänyt. Tilanne, jossa on ehdottoman viisasta ryhtyä tilanteen vaatimiin toimiin ja nopeasti, jotta ei ajauduta vielä mutkikkaampiin asetelmiin.
- puheeksi ottamista tilanteessa, jossa tiedetään puuttumisen johtavan pitkiin prosesseihin, selvittelyihin ja voimakkaisiin tunnemyrskyihin. Tästäkin huolimatta otetaan asia esille vastuuntuntoisesti ja rauhallisesti niin myönteisellä tavalla kuin on mahdollista.
- Aina kannattaa muistaa, että vaikka ongelma on vaikea, ratkaisun ei tarvitse olla sellainen. Useasti ratkaisu saattaa löytyä palaamalla perusasioihin.
- Tärkeintä on esimiehen johtamistyö sekä hyvä ja vilpitön tarkoitus, sinnikkyys ja huolellinen seuranta.

Näkyykö työpaikallasi punaista?

Harva työyhteisö välttyy konflikteilta, yllättäviltä muutoksilta tai yksilöitä koskettavilta ongelmatilanteilta. Näitä tilanteita varten valmistellut varhaisen välittämisen ja puuttumisen käytännöt ovat kymmenessä vuodessa juurtuneet osaksi arkea. Hyvä niin.

Mikäli varhainen puuttuminen jätetään tekemättä, tai se ei ole ollut riittävän tehokasta, tarvitaan paitsi uskallusta myös tietoa ja ratkaisumalleja ryhtyä purkamaan usein hyvinkin hankalaksi ajautunutta tilannetta.

Oppaassa käytetty pyramidi kuvaa työpaikan kokonaisuutta, jossa liikennevalojen vihreä, keltainen ja punainen heijastavat organisaation, työyhteisön ja yksilön hyvinvointiin vaikuttavien riskitilanteiden vaikeusasteita.

Näkyykö punaista? -opas keskittyy pyramidin kärkeen, niihin hankaliin asioihin, joista tekisi mieli vaieta. Tavoitteena on kannustaa positiiviseen johtajuuteen, joka välittää, kantaa vastuuta ja uskoo mahdollisuuksiin kääntää vaikeatkin tilanteet myönteisiksi.

Aktiivinen välittäminen on työpaikan turvaverkko

Vihreä kerros eli aktiivisen välittämisen osio on ehdottomasti tärkein. Se kuvaa tavallista asioiden tilaa, jolloin hyvien toimintatapojen ylläpitäminen on jatkuvaa. Organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasolla tapahtuu koko ajan asioita, jotka saattaisivat muodostua haitaksi työhyvinvoinnille ja työyhteisön toimivuudelle.

Aktiivisen välittämisen ja hyvien toimintatapojen ansiosta vihreällä alueella uhkaavat tekijät pysyvät hallinnassa. Asiat, jotka saattaisivat paisua suhteettoman suuriksi haitoiksi, pystytään korjaamaan sitä mukaa kun niitä ilmenee. Rakenteet ja toimintamallit ovat tärkeitä. Systeemi säilyy ”terveenä”. Myönteinen palaute vahvistaa ja turvaverkko toimii. Joka päivä.

Varhainen puuttuminen etsii ratkaisuja, ei ongelmia eikä syyllisiä

Keltainen eli varhaisen puuttumisen kerros on toiseksi tärkein. Mikäli syystä tai toisesta asiaa ei onnistuta pitämään toimivan työympäristön alueella, on tärkeää puuttua siihen ja saada asia korjattua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Keltaisella alueella organisaatiotasolla mahdollistettu varhainen puuttuminen palauttaa ongelmatilanteen takaisin vihreäksi. Puheeksi ottamista tapahtuu sekä työyhteisö- että yksilötasolla, jolloin orastavat ongelmat käsitellään ajoissa. Sovitut toimintamallit ja pelisäännöt palautetaan mieliin. Varhainen puuttuminen on nivottu osaksi välittämisen kulttuuria.

Myöhäinen puuttuminen on johdon ja esimiesten vastuulla

Punaiselle alueelle siirtyminen tarkoittaa tilannetta, jonka purkamiseksi johto, esimiehet, Kaiku-kehittäjät sekä henkilöstön edustajat ovat jo pitkään kaivanneet rohkaisevia toimintamalleja.

Valtiokonttorin kokoaman työryhmän laatima **Näkyykö punaista?** -opas käsitteleekin useimmille organisaatioille tuttuja tilanteita. Moni esimies epäröi ottaa puheeksi sellaista, jonka tietää nostattavan voimakkaita tunnemyrskyjä.

”Varhainen välittäminen ei aina riitä tai onnistu, joskus tilanne ajautuu punaiselle. Ongelma saatetaan jättää kokonaan hoitamatta, jos asia koetaan kiusallisena”, kehityspäällikkö **Hilppa Kajaste** Valtiokonttorista sanoo. ”Mikäli kriisitilanteet jätetään ajelehtimaan, konfliktit harvoin ratkeavat itsestään.”

Työryhmän viestinä on, että kytevät tilanteet ovat aina moniulotteisia, eikä asioissa löydy vain yhtä totuutta. Sovittelutyö onnistuu parhaiten, kun asioita ryhdytään selvittämään avoimin mielin.

Työelämään osallistuminen edistää hyvinvointia, siksi työhön paluuta kannattaa tukea

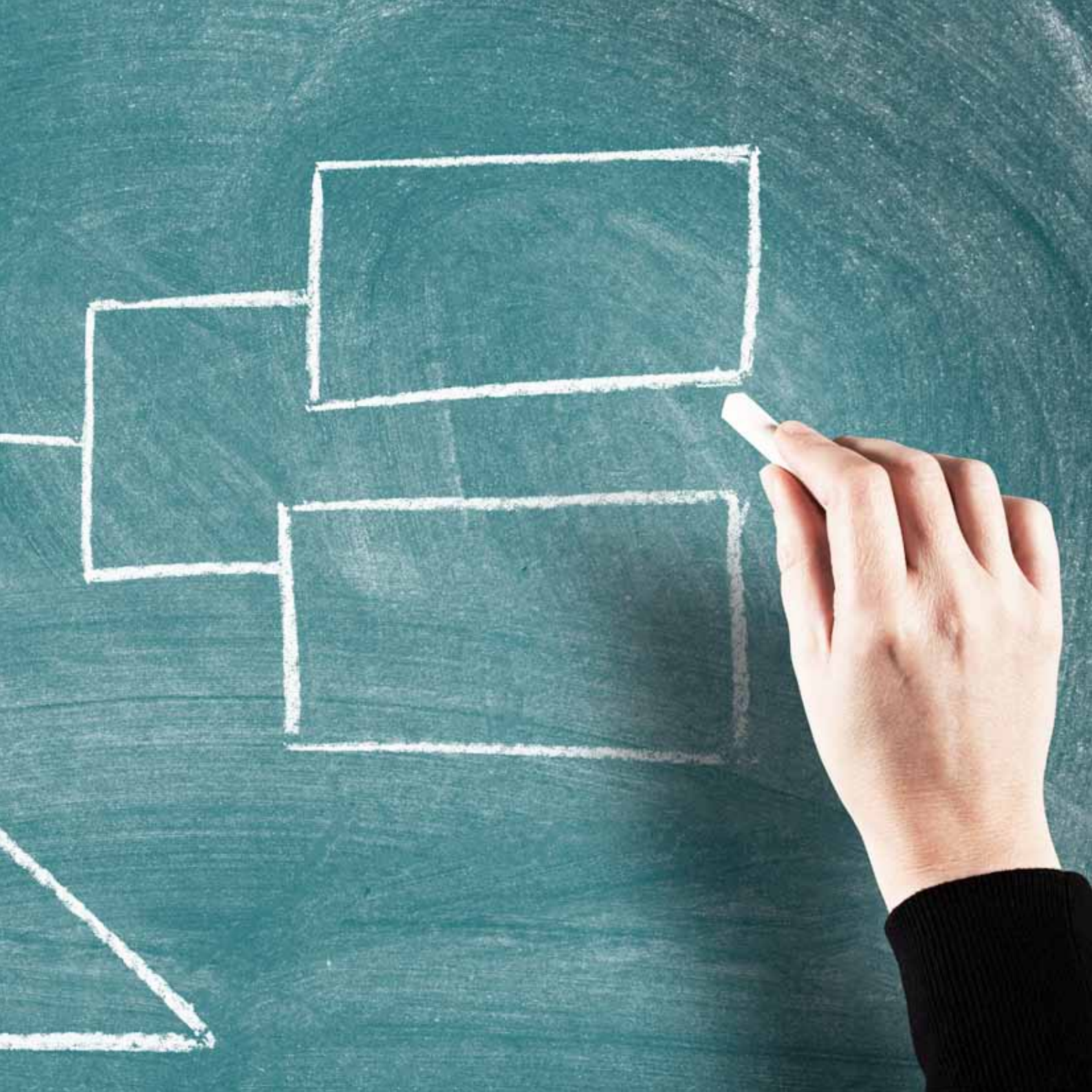
Hyödynnä ja sovella aineistoa

Nyt koottu viiden eri aihealueen kattava aineistopaketti tarjoaa ajatuksia ja pohjaa virastojen omille sovelluksille. Valtiokonttorin verkkosivuilta kokonaisuudessaan löytyvä materiaali kannustaa ottamaan tunteita herättävät asiat esille vastuuntuntoisesti ja rauhallisesti, tarvittaessa ulkopuolisen asiantuntijan luotsaamana.

- Opas ja diasarjat löytyvät verkosta osoitteessa Valtiokonttori / Kaiku / työyhteisön kehittäminen / myöhäisen puuttumisen malli

2

Hallitsematon muutos organisaatiossa



Johda muutosta, määrittele tavoitteet ja suunnittele ennalta.

Hallitun muutoshankkeen tunnusmerkit

Muutos tarvitsee onnistuakseen johtajuutta, prosessien hallintaa, hyvistä käytännöistä oppimista sekä verkostojen tukea. Kun muutosta johdetaan hallitusti, tuloksena syntyy tehokkaita ja toimivia ratkaisuja. Hallittu muutoksen johtaminen on parasta henkilöstötukea.

Muutostilanteita ovat mm.

- Rakenteellinen organisaatiomuutos, kuten virastojen tai niiden osien yhdistäminen.
- Toiminnan lopettaminen toimipisteessä.
- Toimintojen ulkoistaminen.
- Toimintojen alueellistaminen.

Hallitussa muutoksessa on määritetty muutoksen tavoitteen ja vision lisäksi se, mitä muutoksella halutaan saada aikaan. Henkilöstösuunnittelua ohjataan henkilöstöstrategian avulla. Viraston johto ja esimiehet valmennetaan toimimaan tavoitteen mukaisesti.

Hyvin suunniteltu on puoleksi valmis

Muutosten hallittu toteuttaminen edellyttää ennen kaikkea tilanteen ennakointia ja hyvää suunnitelmavalmiutta.

Henkilöstöpoliittiset toimenpiteet ja periaatteet suunnitellaan hyvissä ajoin. Suunnitelmia on helpompi tarkistaa tilanteiden niin vaatiessa, kuin ryhtyä muutostilanteessa kiireen kaupalla tekemään selvityksiä ja luomaan ohjeistuksia.

Myös henkilöstöhallinnon voimavarojen riittävyys varmistetaan etukäteen ja huolehditaan muutostilanteessa tarvittavasta osaamisesta.

Näin hankkeen suunnittelu etenee

Ensimmäiseksi määritellään suunnitteluorganisaation vastuut ja roolit. Hankkeelle nimetään johtaja ja valmisteluryhmät sekä huolehditaan muiltakin osin riittävästä resursoinnista.

Seuraavaksi päätetään, kuinka hankkeessa toimitaan ja miten raportointi toteutetaan. Myös aikataulu vahvistetaan.

Hankkeilla on usein siirtymäaika, joka kannattaa käyttää etupainotteisesti hyväksi. Varmistetaan, että yhteistoiminnalle ja henkilöstön tukitoimille on riittävästi aikaa.

Tärkeää on, että valmennettu hankehenkilöstö toimii tehokkaasti ja puhuu samaa kieltä. HR -koordinaattori otetaan hankkeen henkilöstöryhmän jäseneksi.

Muistilista:
- Määritetään suunnitteluorganisaatio.
- Määritetään vastuut ja roolit.
- Päätetään toimintatapa ja hankkeen raportointi.
- Nimetään hankejohtaja.
- Nimetään ohjausryhmän ja valmisteluryhmien jäsenet.
- Henkilöstöryhmässä HR-koordinaattori.
- Valmennetaan ryhmien jäsenet.
- Huolehditaan YT-elinkäsittelylle varatusta ajasta.
- Varmistetaan hankkeen voimavarat.

Muutos tarvitsee johtajuutta

Vahvalla ja määrätietoisella johtamisella luodaan edellytykset tavoitteen ja määritetyn vision toteutukselle. On tärkeää sopia henkilöstön edustajien kanssa yhteisistä henkilöstöpoliittista periaatteista.

Valtioneuvosto on määrittänyt muutostilanteissa noudatettavat hyvän työnantajan periaatteet. Tämän lisäksi muutoshankkeiden pelisäännöissä voidaan määrittää yksityiskohtaiset toimintaohjeet eri osa-alueille.

Muistilista
- Noudatetaan hyvän työnantajan henkilöstöpoliittisia periaatteita.
- Sovitaan sijoittamisperiaatteista, eli kuinka henkilöstö sijoittuu esim. uuteen organisaatioon.
- Suunnitellaan virka- ja tehtävärakenne kehittymis- ja uramahdollisuuksia tarjoavaksi.
- Laaditaan henkilöstön tukisuunnitelma.
- Käydään muutos- ja sijoittumiskeskusteluja.
- Käytetään tarvittaessa ulkopuolista asiantuntijaa.
- Suunnitelmat käsitellään yt-elimissä.

Muutostilanteissa noudatetaan hyvän työnantajan henkilöstöpoliittisia periaatteita.

Säännöllinen ja yhdenmukainen viestintä tukee muutosta.

Viestintä: Mitä, kenelle, milloin

Avoimella ja oikea-aikaisella viestinnällä tuetaan muutoksen onnistumista. Viestintä on aina johdon ja esimiesten vastuulla, eikä vastuuta voi ulkoistaa.

Muutosviestintä on suunniteltava ennalta laatimalla viestintäsuunnitelma, jossa otetaan huomioon sekä sisäinen että ulkoinen viestintä. Muutostilanteissa viestinnän tulee olla säännöllistä ja viestien sisällön yhdenmukaista. Muutoksesta viestitään avoimesti ja rehellisesti.

Tärkeä muistaa: Puhu totta! Käytä ymmärrettävää kieltä, varo hankeslangia!

Osallistava yhteistoiminta vahvistaa sitoutumista

Osallistavalla yhteistoiminnalla hälvennetään epäluuloja ja vahvistetaan henkilöstön sekä koko työyhteisön sitoutumista muutokseen.

Suunnittelulla, johtamisella, viestinnällä sekä yhteistoiminnalla luodaan edellytykset muutostilanteiden hyvälle työnantajapolitiikalle.

Muistilista
- Laaditaan suunnitelma yhteistoiminnan toteutuksesta.
- Tärkeää muistaa toimenpiteiden oikea-aikaisuus ja avoimuus.
- Varmistetaan yt:n prosessuaalinen osuus.
- Muistetaan asiapiiri, määräajat ja varataan riittävästi aikaa.

Hyödynnä hyviksi todettuja käytäntöjä ja menettelytapoja.

Henkilöstöä tuetaan ja valmennetaan

- Varataan resurssit (rahat, palvelut, henkilöresurssit).
- Palkataan tarvittaessa päätoiminen henkilö tukikoordinaattoriksi.
- Tiedotetaan työnantajan tarjoaman tuen muodot.
- Tiedotetaan tuen saamisen kriteerit, hakemis- ja myöntämismenettelyt.
- Tuetaan henkilöstön uudelleensijoittumista.
- Järjestetään valmennusta työnhakuun.
- Varmistetaan, että Heli-järjestelmää osataan käyttää.
- Varmistetaan, että rekrytoinnin periaatteiden tunnetaan ja että niitä noudatetaan.

Kuvaaja: Lauri Rotko

Hallinnonalojen henkilöstökoordinaattoreita yhteiskuvassa.

Lainsäädäntö, sopimukset ja ohjeet avuksi

- Valtion virkamieslaki 19.8.1994/750 ja työsopimuslaki 26.1.2001/55
- Laki yhteistoiminnasta valtionvirastoissa ja laitoksissa 1.7.1988/651
- Sopimus yhteistoiminnasta valtionhallintoa ja hallinnonalaa koskevissa henkilöstöasioissa 31.10.2007
- Valtioneuvoston periaatepäätös 23.3.2006 soveltamisohjeineen 4.4.2006, VM9/01/2006
- Valtiovarainministeriön päätös muutosten johtamisesta ja muutosturvasta valtionhallinnosta 6.11.200, 10/2007
- Virka- ja työehtosopimukset

Henkilöstökoordinaattoriverkosto – tietoa hyvistä käytännöistä

Muutostilanteissa kannattaa hyödyntää valtion uutta henkilöstökoordinaattoriverkostoa. Eri ministeriöihin nimetyt hallinnonalan HR -koordinaattorit sekä virasto- ja laitoskohtaiset virastokoordinaattorit ovat muutostilanteisiin valmennettu osaajajoukko.

Koordinaattorit tuovat viraston käyttöön tietoa hyvistä käytännöistä ja menettelyistä, joiden on huomattu toimivan käytännön tilanteissa.

Varaa määrärahoja viime hetken tukitoimiin.

Vajain valmiuksin muutokseen – entä sen jälkeen?

Suunnittelematon muutoshanke kuormittaa niin johtoa kuin koko organisaatiota. Kun muutos tulee ”puun takaa”, joutuu koko työnantajakuva ja maine kriisiin. Henkilöstön hyvinvointi on koetuksella sekä entisessä että uudessa organisaatiossa. Paljon mahdollisuuksia hukataan.

Punaisia seurauksia:

- Muutoksen johtaminen ontuu.
- Päätökset viipyvät, epävarmuus kasvaa, henkilöstö kokee olevansa ”löyhässä hirressä”.
- Henkilöstöllä ei ole tehtävää uudessa organisaatiossa, tai omalla paikkakunnalla: henkilöstöstä tulee uudelleensijoitettava tai irtisanomisuhan alainen.
- Henkilön uusi tehtävä on statukseltaan alempi tai huonommin palkattu, jolloin sopeutuminen on haasteellista.
- Henkilöstöä irtisanotaan, kriisi sekä yksilölle että työyhteisölle.

Uusi toimintasuunnitelma avuksi

Mikäli organisaatio ajautuu muutostilanteeseen heikosti valmistautuneena, tarvitaan avuksi priorisoitu toimintasuunnitelma joko tehostetun vaiheen tai kriisin selvittämiseksi:

1. Tehostetun vaiheen toimenpiteet:

Esimiehille järjestetään valmennusta mm. irtisanomiskeskusteluita varten. Henkilöstöä tuetaan ja aktivoidaan uuden työpaikan etsimiseen. Uudelleensijoittumisvalmennukset toteutetaan täsmäkoulutuksena. Työhyvinvoinnnin ylläpitämiseksi konsultoidaan Kaiku-kehittäjiä, Valtiokonttorin Kaiku-palveluiden asiantuntijoita ja palkataan tarvittaessa ulkopuolinen konsultti.

Määrärahoja kannattaa varata viime hetken tukitoimiin, esim. henkilöstön sijoittamiseksi palkkavaroin muun työnantajan palvelukseen. Muutoksen kohteena oleville räätälöidään tukipaketti. Myös työterveyshuollon yksilöllisiin tukitoimiin varaudutaan.

2. Kriisivaihe, toimittava ”tässä ja nyt”

Akuutti kriisivaihe edellyttää nopeaa puuttumista.

Jos tehostetun vaiheen tukitoimet eivät tepsi, organisaatio ajautuu akuuttiin kriisivaiheeseen. Tosiasiat kannattaa todeta avoimesti viimeistään tässä vaiheessa: valtiolla ei näytä olevan tarjolla uutta työtä. Kyseessä on aina iso haaste johtamiselle ja esimiestyölle.

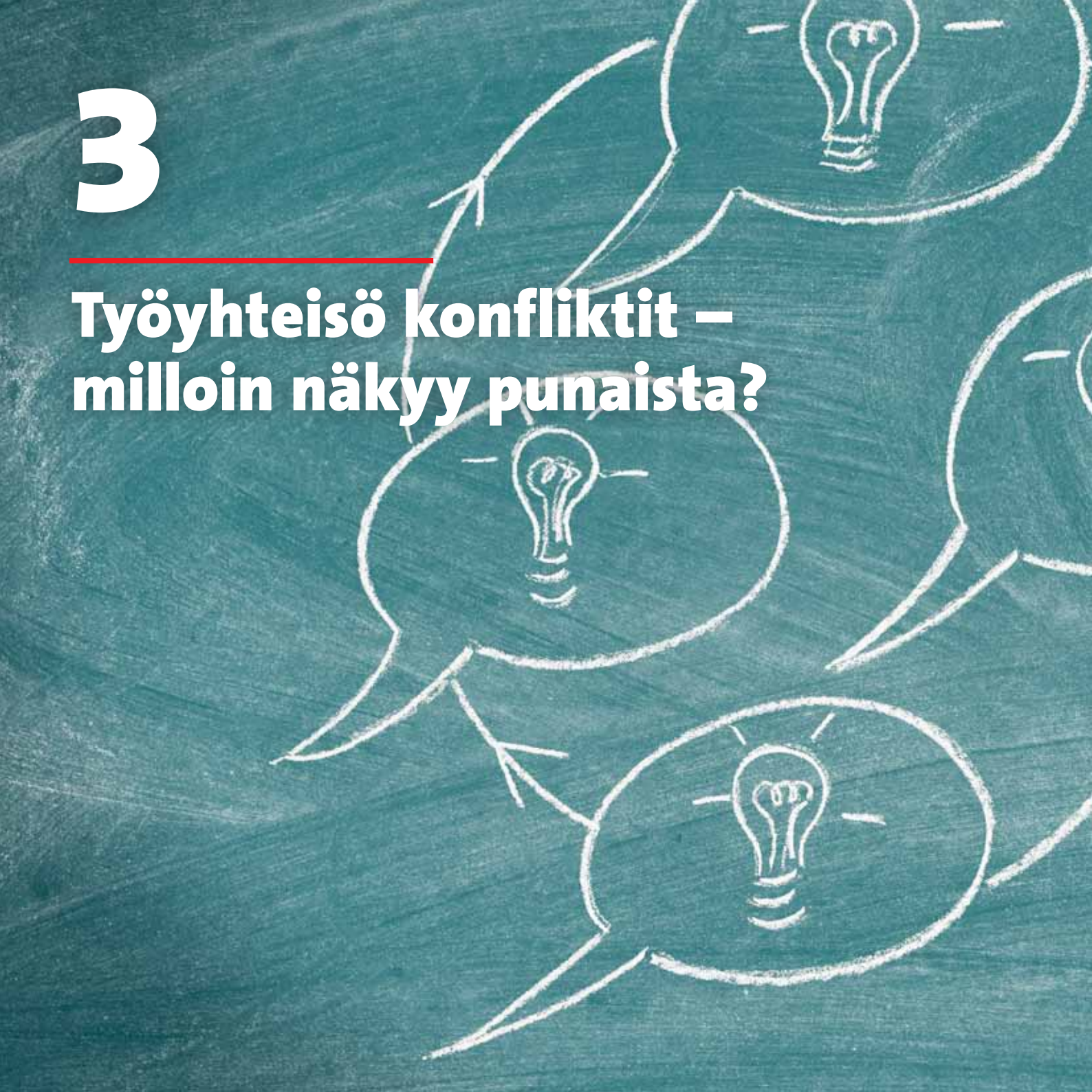
Haasteellisimpien henkilöiden tukemiseksi tarvitaan erityistoimenpiteitä:

- Palkataan ulkopuolinen asiantuntija ja perustetaan kriisiryhmiä.
- Työterveyshuollosta tehostettuja työterveyspalveluita: tukihenkilö, psykologi, kuntoutusasiantuntijat.
- Selvitetään eläkemahdollisuudet.
- Tuetaan uuden työn löytämistä; määrärahat tukitoimiin, ohjaus, ammatinvaihtomahdollisuudet.

Kriisivaiheen hoitamisessa on tärkeää tehdä yhteistyötä eri toimijoiden kuten TE-toimistojen, kunnallisen sosiaalitoimen, kuntoutus- ja eläkelaitosten kanssa. Verkoston avulla henkilön työnhakua on mahdollista tukea ohjatusti, selvittää työharjoittelun tai kuntoutuksen mahdollisuuksia. Samalla tutkitaan toimeentulokysymykset kuten työttömyyskorvaus, asumistuki ja eläkemahdollisuudet.

3

Työyhteisö konfliktit – milloin näkyy punaista?



Milloin näkyy punaista?

Työyhteisökonfliktin vaiheet ja niiden korjaaminen

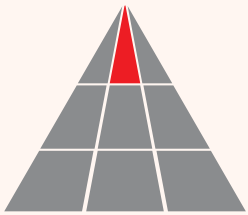
Työhyvinvointia kehitetään kaiken aikaa, pienin askelin.

Työyhteisön tila voidaan säilyttää hyvällä tasolla kiinnittämällä siihen jatkuvasti huomiota. Hyvinvoivassa organisaatiossa työhyvinvointia kehitetään suunnitelmallisesti, pienin askelin.

Humaani työpaikan kulttuuri, työskentelyä tukevat rakenteet, oikeudenmukaisuus, palveleva ja osallistava johtaminen sekä työkavereilta tuleva vahva sosiaalinen tuki muodostavat yhdessä perustan työyhteisön toimivalle tilalle.

Toimivassa työyhteisössä poikkeamat huomataan heti ja niihin tartutaan varhaisen puuttumisen keinoilla. Esimies on esimiehen roolissa, palavereja pidetään. Asioiden puheeksiottaminen on luontevaa ja koskee jokaista työyhteisön jäsentä hänen asemastaan tai roolistaan riippumatta.

Työympäristö on kaiken aikaa aaltomaisessa liikkeessä. Kun henkilöstön hyvinvoinnin trendi kääntyy alaspäin yli normaalin aaltoliikkeen, on aina syytä huoleen.



Työnteko suojaa ihmisen hyvinvointia parhaiten.

Työyhteisökonfliktit etenevät vaiheittain

Ajattelun yksipuolistuminen ja mustavalkoisuuden lisääntyminen ovat ensimmäinen signaali, joka nostaa konfliktitilanteen näkyville. Samaan aikaan erimielisyydet erilaisista tehdyistä ja sanotuista asioista lisääntyvät. Silti kaikki eivät edes huomaa ristiriitaa.

Ristiriitojen osapuolet kokevat oikeassa olemisen kunnia-asiakseen ja heidän välilleen kehittyy hiljaisuus. Osapuolten tekemisiä ryhdytään yhä useammin tulkitsemaan. Samaan aikaan vääristyneet ryhmäilmiöt kuormittavat ihmisten jaksamista.

Toisessa osapuolessa nähdään enenevässä määrin kielteisiä puolia. Toisista puhutaan pahaa ja haetaan liittolaisia. Sisäinen lobbaus ja sopankeitto lisääntyvät.

Ristiriitojen osapuolten välillä ilmenee etäisyyttä. Samassa tilassa oleskelu tuntuu heistä hankalalta, eikä toisen osapuolen vieressä haluta palavereissa istua. Kokouksista voidaan tästä syystä jäädä jopa pois.

Ilmiö näyttäytyy myös eleissä ja ilmeissä. Nälvimistä ja kiusaamista pidetään omassa kuppikunnassa hyvänä vitsinä. Mikäli vastapuoli puolustautuu, ihmetellään, ettei vitsiä ymmärretä.

Syntipukkien etsiminen on yleistä ja heidät halutaan nimetä. Vaikka ristiriidat ovat lähteneet liikkeelle asioista, ne usein henkilöityvät. Asioita ryhdytään tulkitsemaan vapaasti. Syy ristiriitaan nähdään toisen osapuolen perusluonteessa. Putkinäkö lisääntyy.

Esimies ottaa tilanteen haltuunsa.

Sisäisen viestinnän tehostettu hoitaminen lisää ymmärrystä ja helpottaa tilanteesta selviämistä.

Mitä tehtävissä?

Viimeistään kolmion oranssille alueelle siirryttäessä esimiehen tehtävänä on tarttua johdonmukaisesti tilanteen huolelliseen ohjaamiseen.

Esimies

- toteaa, ettei hän hyväksy tilannetta, vaan haluaa asiantilaan muutoksen.
- ottaa tarvittaessa yhteyttä Kaiku-kehittäjään tai vastaavaan henkilöön, joka toimii tukena ja keskustelukumppanina, kun lähestymistapoja ja keinoja pohditaan.

Esimies käynnistää sovittuna aikana asianosaisten kanssa keskustelun, josta hän ottaa vetovastuun. Keskustelu aloitetaan toteamalla tilanne yhdessä. Asiat käsitellään asioina, eikä syyllisiä etsitä. Konkreettiset tavoitteet tilanteen ratkaisemiseksi sovitaan yhteisesti.

Esimies vetää keskustelut.

Mikäli tilanne jostain syystä niin vaatii, esimies voi halutessaan tavata osapuolet myös erikseen. Yhteinen keskustelu, mikäli sellainen suinkin saadaan järjestymään, on käytännössä havaittu parhaimmaksi vaihtoehdoksi ristiriitojen ratkaisemisessa.

Tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa käytetään osallistavia menetelmiä – etenkin niissä tapauksissa, joissa esimies ei onnistu saamaan keskustelua käyntiin.

Osallistavat menetelmät käyttöön.

Osallistavista- ja fasilitointimenetelmistä sekä niiden käytöstä kannattaa tiedustella mm. Kaiku-kehittäjiltä tai lukea lisää Valtiokonttorin sivuilta.

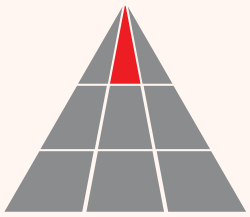
Toimenpiteiden suunnittelussa on tärkeää pysyttäytyä konkreettisissa asioissa. Tarkoituksena on luoda uudet pelisäännöt tai tarkentaa entisiä. Samalla sovitaan vastuunjaosta ja aikatauluista. Päätetään myös, mitkä ovat reilun pelin menettelytavat ja miten niistä pidetään kiinni.

Päätetyt asiat kirjataan muistioon.

Asioista päätetään jatkossakin sovittuina aikoina ja sovituissa paikoissa, ei muualla. Tarvittaessa päätetään uudesta tapaamisajasta tai kokonaisesta prosessista.

Kovat piippuun!

Mikäli aiemmin kuvatut toimenpiteet jäävät tekemättä, tai ne eivät tuota toivottua tulosta joudutaan tilanteeseen, jossa työyhteisökonflikteja kuvaavassa kolmiossa väri muuttuu oranssista punaiselle alueelle. Esimiehellä on tässä tilanteessa jo vaikeuksia saada työyhteisö hallintaan. Hän alkaa itsekin väsyä.



Uhkailut ja arvaamaton käyttäytyminen lisääntyvät. Osapuolet eivät enää usko, että asiat voitaisiin selvittää puhumalla. Toiselle osapuolelle ei enää suoda ihmisarvoa – häntä pidetään objektina, jota saa kohdella keinolla millä hyvänsä.

Työn laatu ja määrä heikkenevät.

Nälvimistä ja kiusaamista pidetään tässä vaiheessa jo normaaliin kanssakäymiseen kuuluvana osana. Työyhteisössä koetaan, että syntipukkia kiusatessa oma olo paranee hetkeksi. Asioita ei enää kyseenalaisteta, tilanteeseen on totuttu.

Käynnit työterveyshuollossa lisääntyvät. Jotkut kaihtavat myös työterveyshuoltoa ja alkavat käydä lääkäriltä toiselle, jolloin myös terveyden seuranta vaikeutuu. Useammilla työntekijöillä havaitaan univaikeuksia. Myös työuupumus ja sairauspoissaolot yleistyvät. Työyhteisön ristiriidat näkyvät jo ulospäin. Työn tekemisen laatu ja määrä heikkenevät, kun sopankeitto menee perustehtävän edelle. Taistelu on muuttunut avoimeksi, sitä ei edes peitellä.

Asioiden käsittely voi siirtyä myös mediaan, mikäli osa työntekijöistä päättää viedä asiat julkisuuteen.

Työntekijät tottuvat huonokuntoiseen työyhteisöön, eivätkä osaa kaivata parempaa. Mikäli on kyse muutostilanteesta, työyhteisö saattaa edelleen vastustaa muutosta. Tuttu, vaikka huonokin organisaatio ja tapa toimia on aina turvallisempi kuin täysin uudet tuulet.

Mitä tehdä, kun kovat ovat jo piipussa?

Viimeistään tässä vaiheessa esimiehen on syytä ottaa yhteyttä omaan esimieheensä sekä Kaiku-kehittäjään ja henkilöstöhallintoon, joiden tehtävänä on varmistaa, ettei esimies jää asiassaan yksin.

Työnteko pyritään kaikin keinoin saada jatkumaan, sillä työhön ja perustehtävään keskittymisen on todettu suojaavan ihmisten hyvinvointia parhaiten. Työn avulla myös työyhteisön rakenteet pysyvät kunnossa.

Esimies hakee apua ja tukea.

Kriisitilanne paikallistetaan ja rajataan. Esimies voi estää asioiden leviämisen esimerkiksi esimiehen käskyllä, jossa määrätään kuka voi antaa asiasta lausuntoja ulospäin. Median suuntaan lausuntoja jakaa ainoastaan tähän nimetty henkilö. Työyhteisön jäseniä kehotetaan puhumaan asiasta rakentavaan sävyyn ja vastaamaan vain omasta osuudestaan.

Tilanteen avuksi hankitaan ulkopuolinen asiantuntija, joka on erikoistunut työyhteisöasioihin. Hän haastattelee esimiehen ja tarvittaessa jokaisen työyhteisön jäsenen erikseen.

Esimies järjestää ulkopuolisen asiantuntija avulla **työyhteisön sovittelutilaisuuden** tai vastaavan, jossa hän on itsekin läsnä. Paikalle kutsutaan tilanteesta riippuen myös hänen oma esimiehensä.

Työyhteisön sovittelutilaisuus.

Esimies vastaa Kaiku-kehittäjän tai henkilöstöhallinnon avustamana suhteista työterveyshuoltoon ja tarvittaessa työsuojelupiiriin ja ammattijärjestöihin. Mediasuhteiden hoitamisessa käännytään viestintäosaston ja -johdon puoleen. Viime kädessä mediasuhteista vastaa organisaation ylin johto.

Kaikista asiaan liittyvistä käänteistä tiedotetaan ajantasaisesti. Esimies myös huolehtii, että työyhteisölle tarjoutuu riittävästi foorumeita, joissa tilannetta päästään puimaan yhdessä. Tämä on tärkeää, jotta käytäväkuppikuntia ei syntyisi.

Kaikista palavereista ja istunnoista laaditaan muistiot.

Case Juha:

Yksikössä tehtiin muutosmallin mukaisesti toteutettu ja ennakkoon hyvin valmisteltu organisaatiomuutos, jossa mm. henkilöstörakenteet muuttuivat. Vanhassa yksikössä esimiehiä oli 18, uuteen heitä tarvittiin vain seitsemän. Juha ei ollut valittujen joukossa.

Yksikön johto kävi valitsematta jääneiden esimiesten kanssa henkilökohtaisen keskustelun. Muutos tuli Juhalle järkytyksenä, eikä hän hyväksynyt tilannetta. Juha alkoi pyörittää omaa epävirallista organisaatiotaan ja sai helposti kerättyä muista ei valituksi tulleista tukiryhmän. Työyhteisö jakautui kahtia.

Loukkaantunut työntekijä masinoi epävirallista organisaatiota virallista vastaan.

Juha masinoi kirjelmän organisaation johdolle, jossa hän kuvasi mielestään virheellistä valintamenettelyä. Hän lähetti vastaavia kirjeitä myös hallintoon, nimettömänä, ja haki tukea ammattiliitolta ja työsuojeluvaltuutetuilta.

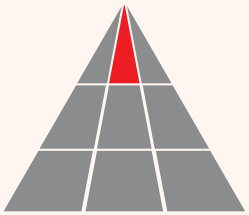
Kaikista huolimatta esimiesasemaa ei palautettu. Seuraavaksi sinnikäs Juha kertoi luottamusmiehelle ja Kaiku-kehittäjälle, että häntä kiusattiin. Aihetta tutkittiin ja työsuojelupiiri teki tarkastuksen, mutta kiusaamisen elementtejä ei löytynyt.

Juhan työsuoritus oli prosessin aikana hyvin vaatimatonta. Hän oli sinänsä hyvä asiantuntija, mutta aika tahtoi mennä valittamiseen ja asian ylläpitämiseen. Juha kohdisti yhä rajummat hyökkäyksensä yksikön johtoon ja vaati yksikön päällikön eroa. Tilanne alkoi näyttää todella vaikealta ja kaikki myönteissävytteinen keskustelu katosi yksiöstä.

Mitä tehtiin?

Organisaation johto päätti olla provosoitumatta. Pahasti punaiselle mennyt tilanne ratkaistiin siirtämällä Juha aluksi tilapäisesti toiseen yksikköön. Hänelle laadittiin korkeaa asiantuntemusta vastaava tehtävä, joka ei kuitenkaan merkinnyt esimiesasemaa.

Uusi esimies oli myös hyvin taitava. Hän ei antanut Juhan tuoda tullessaan konfliktia, vaan kävi tämän kanssa perusteellisen ja arvostavan keskustelun. Molemmat päättivät yrittää ja tilanne laukesikin vähitellen.



Pohjakosketuksessa rakenteet hajoavat.

Pohjakosketus!

Nyt siirrytään kolmion terävimpään kärkeen, punaiselle. Epävirallinen organisaatio on ohittanut virallisen niin vahvuudessaan kuin toimintakyvyssään. Kaikki työyhteisön jäsenet ovat osallisina konfliktiin, monin eri tavoin.

Tässä vaiheessa faktoja ja huhuja on vaikea enää erottaa toisistaan. Työyhteisön rakenteet rikkoutuvat. Esimies ei ole enää esimiehen roolissa – eivätkä alaiset omassaan. Esimiestasot ohitetaan. Myös esimiehet vuotavat asioita henkilöstön suuntaan.

Työyhteisön toimintamallit ja pelisäännöt on unohdettu täysin. Virallista viestintää ei enää kuulla eikä uskota. Avoimuus on kadonnut, mutta toisaalta mitkään asiat eivät pysy salaisuuksina.

Aiemmissa vaiheissa joidenkin henkilöiden etuna on selvästikin se, jostain syystä, että asioiden tila säilyy huonona. Kun ollaan pohjakosketuksessa, kaikki kärsivät. Ihmiset pakenevat tavalla tai toisella; sairauslomille, vuorotteluvapaalle tai hakevat toista työtä.

Mitä tehdä, kun ollaan pohjalla?

Esimies ja hänen esimiehensä tekevät yhdessä henkilöstöhallinnon ja ulkopuolisen asiantuntijan kanssa sopimuksen riittävän pitkästä prosessista, joka saattaa kestää 1-2 vuotta, riippuen ristiriidan syvyydestä.

Käynnistetään riittävän pitkä prosessi.

Prosessin aikana kannattaa muistaa ja muistuttaa, etteivät asiat voi olla niin huonosti, ettei jotain hyvääkin olisi olemassa. Pohjakosketuksenkin syvyydessä on tärkeää säilyttää toiveikkuus ja nähdä mahdollisuus muutokseen. Kun lukko saadaan avautumaan, asiat kyllä lähtevät hoitumaan!
Työyhteisön myönteinen asia etsitään yhdessä, vaikka kiven alta, ja nostetaan näkyväksi. Pohditaan mikä on pienin yhteinen nimittäjä, tehtävä tai asia, joka vielä voitaisiin tehdä yhdessä?

Myös jokainen työyhteisön jäsen miettii omaa rooliaan työkulttuurin muuttamisessa.

Organisaatio puolestaan huolehtii, että työyhteisöön tehdään riittävän paljon muutoksia, jotta pakka sekoittuisi uusiksi.

Työkulttuurin muuttaminen vaatii sitkeyttä, pitkäjänteisyyttä ja pessimismistä luopumista. Toimenpiteistä ja henkilöiden vaihtumisesta huolimatta on tärkeää estää, ettei tilanne ajaudu hetken kuluttua takaisin yhtä huonoksi.

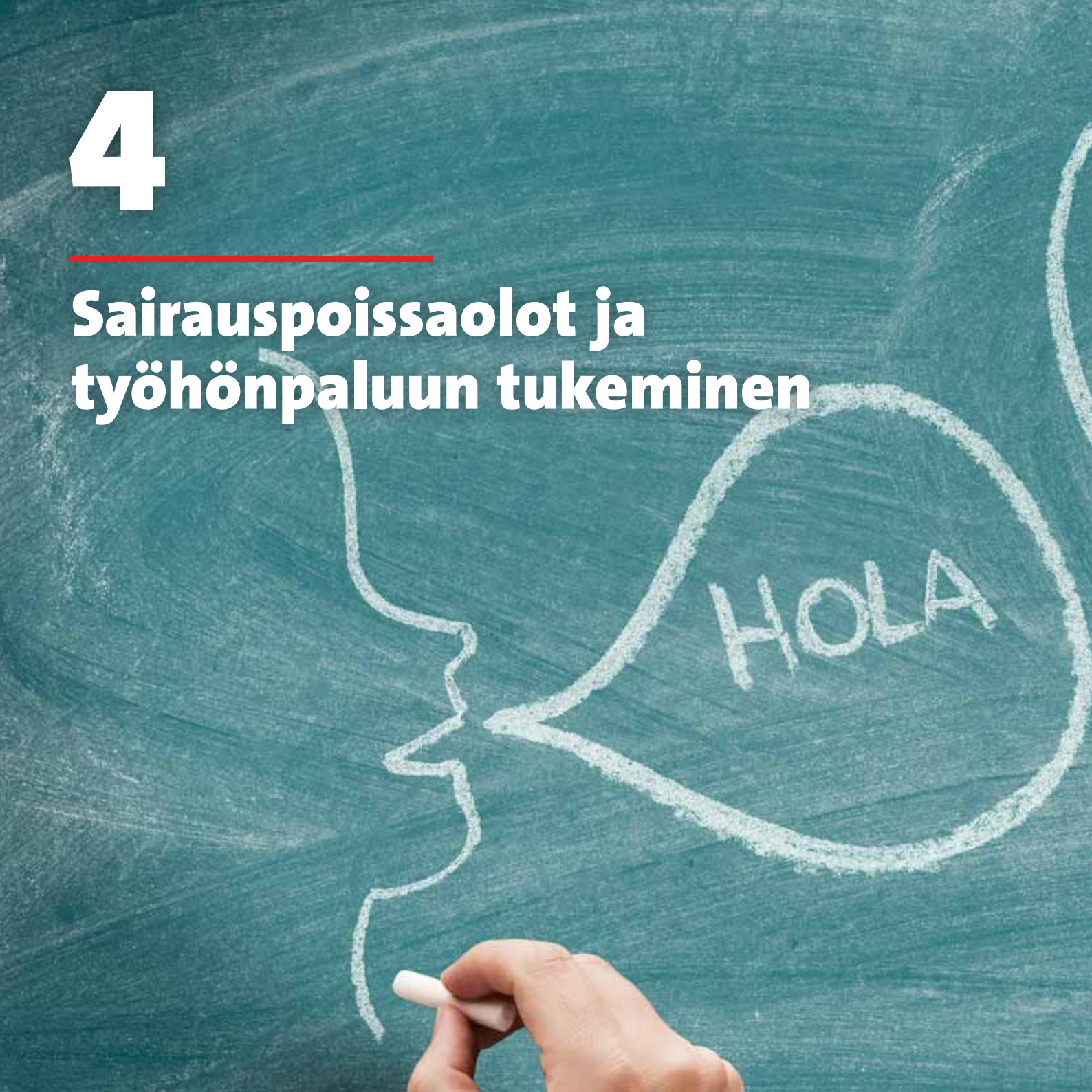
Toimivan työkulttuurin ja luottamuksen palauttaminen vie aikaa. Muuttumista edistävät monet työympäristön viihtyvyyttä kohentavat asiat kuten taulut, huonekalut ja yhteiset valokuvat. Pienetkin onnistumiset kannattaa nostaa korostetusti esille, jotta toiveikkuus kasvaisi.

Pienetkin onnistumiset on syytä kirjata muistiin. Dokumentoinnin avulla työyhteisössä tapahtunut muutos saadaan paremmin näkyviin.

Tukitoimia tarvitaan hallinnolta ja työterveyshuollolta, kenties hyvinkin pitkään. Onnistunut kehittämistyö pitää sisällään konkreettisia, mahdollisesti arjen työhön liittyviä tavoitteita, niiden seurantaa ja asioiden huolellista dokumentointia. Näin sovittuihin asioihin voidaan tarvittaessa palata ja muutenkin seurata prosessin kulkua.

4

Sairauspoissaolot ja työhönpaluun tukeminen

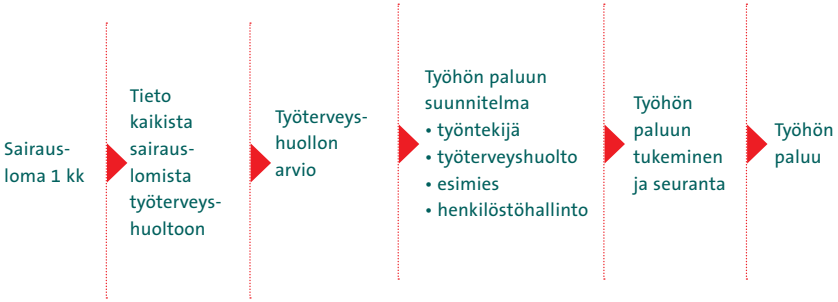


HELLO
HALLO

Sairauspoissaolot seurantaan

– tukea työhön paluuseen

Työpaikoille tulisi luoda yhteydenottokulttuuri, jossa esimies on säännöllisesti yhteydessä poissaolijaan riippumatta sairauden laadusta. Sairauslomalaisia kannustetaan työpaikalla käynteihin sairausloman aikana, jos se vain on mahdollista.



Kun sairaus on syy poissaoloon

Työntekijän terveydentilan heikentyminen ja vakava sairastuminen on myös esimiehelle haastava tilanne. Työssä selviämisen seuranta ja tuki kuuluvat esimiehen lisäksi työterveyshuollolle.

Ongelmat tulisi tunnistaa mahdollisimman varhain. Kun työpaikalla havaitaan, ettei työntekijä selviä työn vaatimuksista terveytensä puolesta, asiaan on syytä puuttua. On yhteisen palaverin paikka.

Ensisijaisesti kannattaa selvittää, onko mahdollista järjestää työt uudelleen, löytyykö korvaavaa työtä tai voidaanko henkilö sijoittaa uudelleen. Nämä selvitykset tehdään yhteistyössä henkilön itsensä kanssa.

Paranemista edistävät niin oma kuin työyhteisönkin myönteinen suhtautuminen vajaakuntoisuutta kohtaan.

Esimiehen työkalupakki:

- Työn kuormittavuuden seuranta on osa esimiestyötä; tekeekö joku jatkuvasti pitkää päivää, onko työt oikein jaettu, kuormittuuko henkilö jatkuvasti?
- Kehitä ja luo selkeät sairauslomakäytännöt.
- Muista varhainen tunnistaminen, puuttuminen ja ohjaaminen.
- Ota asiat puheeksi ja kysy: ”kuinka voit, miten voin auttaa?”
- Pidä yhteyttä sairauslomalaiseen, mutta älä tungettele.
- Muista luottamuksellisuus tietojen käsittelyssä, ei ”lipsahduksia” ja kommentointeja henkilön työkyvystä.
- Ole aktiivinen työterveyshuollon suuntaan.
- Osallistu säännöllisesti verkostotapaamisiin.
- Organisoi työt uudelleen ja varmista riittävät resurssit, jotta koko yhteisö ei sairastuisi.
- Hyödynnä kuntoutusohjelmia lähitukena.
- Hanki lisää tietoa kuntoutuksen mahdollisuuksista.
- Jos henkilö haluaa keskeyttää sairausloman, pyydä häntä ottamaan yhteys työterveyshuollon omaan lääkäriin, joka arvioi tilanteen.

Asenne työpaikalla ratkaisee

Hyväksyvä asenneilmapiiri näyttäytyy työyhteisössä mm. näin:

- Puhutaanko sairaasta ihmisestä, vai IHMISESTÄ, jolla on sairaus?
- Keskitytäänkö puutteisiin ja ongelmiin, vai voimavaroihin ja ratkaisuihin?
- Ollaanko valmiita auttamaan ongelmasta kärsivää arjessa, vai pidetäänkö selviytymistä yksityisasiana?
- Ihmiset, joilla on ongelmia tai sairaus, eivät tarvitse työpaikalla erityiskohtelua vaan HYVÄÄ kohtelua:
  - hyvät käytöstavat on perusehto, samoin luottamuksen osoittaminen.
  - vastakkainasettelukin voi olla hyväksi, sillä pahinta on välinpitämättömyys ja yhteisöstä eristäminen
  - vajaakuntoisuus pitää hyväksyä.

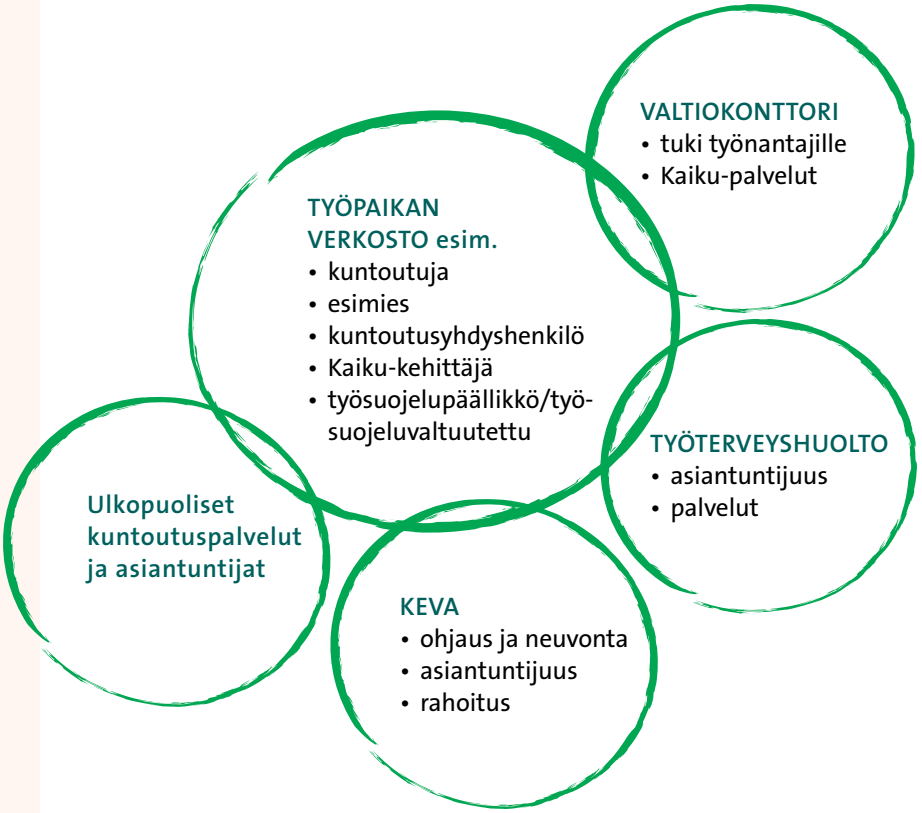
Kuntoutuja, ole myös itse aktiivinen

Kuntoutujan kannattaa ottaa itsekin aktiivinen rooli ja pyrkiä vaikuttamaan omiin suunnitelmiin. Hoitoon ja kuntoutukseen sitoutuminen on hyvä lähtökohta, joka edistää tervehtymistä.

Esimiehellä on monia vaikutus-mahdollisuuksia.

Työtovereiden asenteella on ratkaiseva merkitys työhön paluun onnistumiseen.

Kuntoutusverkosto



Työhyvinvointia kehitetään kaiken aikaa, pienin askelin.

Case Pirkko 53 v.,
osastosihteerinä vuodesta 1987, ei aiempia sairauslomia.

Väsymyksen oireet alkoivat V. 2009. Seurasi lyhyitä 1-3 päivän poissaoloja neljän vuoden ajan. Työuupumuksen johdosta V. 2010 kuluessa kaksi sairauslomaa, joilta palattuaan pöydällä odottivat tekemättömät työt. Pirkon väsymys jatkui, töitä tuntui olevan liikaa. Nyt työyhteisökin reagoi. Lähiesimies otti asian puheeksi, seurasi tiimipalaveri, jonka jälkeen työnkuvaa ryhdyttiin muuttamaan ja töitä jakamaan muille yhteisymmärryksessä. Myös sijaisuuksista sovittiin. Pirkon elämänlaatu niin töissä kuin kotonakin parani huomattavasti. Uusi keskusteluaika esimiehen kanssa sovittiin parin kuukauden päähän.

Sairauspoissaoloihin vaikuttavia tekijöitä

Verkostoneuvottelu tarjoaa mahdollisuuden löytää yhdessä yllättäviäkin ratkaisuja.

Työhön paluu suunnitellaan verkostoneuvottelussa

Paluu sairauslomalta takaisin töihin kannattaa suunnitella mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Kuntoutussuunnitelma syntyy tiiviissä yhteistyössä eri ammattilaisten kanssa. Ennen prosessin käynnistämistä selvitetään syyt, miksi neuvottelua tarvitaan ja kenen aloitteesta.

Esimiehen tehtävänä on kutsua verkostoneuvotteluun mukaan työntekijä sekä työterveyshuollon edustaja. Tarvittaessa neuvotteluihin voivat osallistua hoitava taho, työsuojelun edustaja, sekä muita henkilöitä, joiden läsnäolo katsotaan tarpeelliseksi.

Onnistumisen edellytyksiä

Työntekijä ja työterveyshuolto sopivat etukäteen, mistä terveydentilaan liittyvistä asioista on mahdollista keskustella. Samalla varmistetaan kuntoutuksen oikea-aikaisuus, ts. henkilön terveydentila on sellainen, että suunnitelmaa voidaan lähteä toteuttamaan. Neuvotteluista laaditaan muistio ja sovitaan aika seurantapalaverille.

Onnistumisen kannalta on keskeistä, että kuntoutujan oma motivaatio on kohdallaan.

Neuvottelujen ratkaisuja voivat olla mm.

- Määräaikaiset tai pysyvät toimenkuvan muutokset.
- Työnantaja järjestää työntekijälle lisäkoulutusta.
- Ergonomian ja/tai työvälineiden tarkistaminen.
- Ohjaus terveydentilan jatkoselvittelyyn työterveyshuoltoon, tai jatko-ohjaus lääkinnälliseen kuntoutukseen.
- Suositellaan hakemaan Kelasta, esim. psykoterapiaa/ ASLAK/ TYK-kuntoutusta tai sopeutumisvalmennuskurssia.
- Ohjaus työeläkekuntoutukseen: työkokeiluun/työhön valmennukseen, uudelleenkoulutukseen tai kuntoutussuunnitelman laatimista varten tehtäviin selvityksiin (KEVA).
- Työyhteisön vaihtaminen.

Työkyvyn tukemisen toimintamalli kun on todettu työkyvyn menetyksen uhka

Työkyvyn heikkenemisen havaitseminen
- kehityskeskustelut
- asiakaspalautteet
- esimiehen/työkaverin huolestuminen
- sairauspoissaolot (toistuvat lyhyet, pitkät)

Puheeksiottaminen (työntekijä, esimies)
- oma ja esimiehen käsitys työkyvystä
- työkyvyn tukemisen mahdollisuudet työpaikalla
  - määräaikaiset ja pysyvät toimenkuvamuutokset
  - lisäkoulutus
  - työyhteisön vaihtaminen
  - ergonomian ja työvälineiden tarkistaminen

Verkostoneuvottelut (työntekijä, esimies ja työterveyshuolto)
- työkyvyn tukeminen
- työhönpaluusuunnitelma
  - Kela - osasairauspäiväraha
  - Keva - työkokeilu
- ergonomian ja työvälineiden tarkistaminen
- lisäkoulutus
- ohjaus terveydentilan jatkoselvittelyyn
- Kela - lääkinnällinen kuntoutus

Sovitut seurantapalaverit
- toimenpiteiden toteuttamisen tuki

Työterveyshuolto yhä tärkeämpi kumppani

Työterveyshuollon rooli korostuu entisestään tulevaisuudessa. Tiivis vuorovaikutus ja selkeä roolijako työpaikan johdon ja työterveyshuollon välillä luo pohjan toimivalle yhteistyölle. Työterveyshuollon osallistuminen verkostoneuvotteluihin ja terveydentilan seurantaan tukee työntekijän kuntoutumista pitkän sairausloman jälkeen.

Työnantajalla on velvollisuus ilmoittaa työntekijän sairauspoissaolosta työterveyshuoltoon viimeistään silloin, kun poissaolo on jatkunut kuukauden ajan. Sairausloman pitkittyessä Kela vaatii työterveyslääkärin lausunnon jäljellä olevasta työkyvystä ja mahdollisuudesta jatkaa työtä, kun sairauspäivärahaa on maksettu 90 päivältä.

Kun työterveyshuolto on perehtynyt hyvin työntekijän terveydentilaan sekä työpaikan työolosuhteisiin, heidän asiantuntijoillaan on mahdollisuus yhteistyössä työnantajan kanssa tukea työhön paluuseen liittyviä muutosehdotuksia.

Yhteys työterveyshuoltoon lisääntyy.

Esimiehen varhaisempi puuttuminen olisi hyödyttänyt.

Työhönpaluuta suunnitteleva työntekijä

- Noudattaa sairauden hoito-ohjeita.
- Pitää yhteyttä säännöllisesti työpaikalle sairauden aikana.
- Ilmoittaa sairauspoissaolon jatkumisesta esimiehelle sekä kertoo käsityksensä työhön paluun mahdollisesti edellyttämistä järjestelyistä.
- Käyttää tarvittaessa apuna luottamusmiestä tai työsuojelujärjestelmää.
- Pitää yhteyttä työterveyshuoltoon sairausloman aikana ja erityisesti silloin, kun työhön paluu edellyttää työjärjestelyjen tarvetta tai työergonomian tarkistamista.

Case Pauli 44 v, erityisasiantuntijana vuodesta 2001, projektityö.

Jatkuvia ylitöitä, ei kerro työpaikalla jaksamisongelmista muille. Vuonna 2009 ollut sairauslomalla 3 kk masennuksen vuoksi, kolmessa jaksossa. Kuukauden sairausjakso alkuvuodesta 2010, elokuun alusta 1,5 kk. Poissaolot ovat viivästyttäneet projektien etenemistä, mikä on lisännyt paineita palata työhön. Sairauslomien aikana ei ole käynyt työpaikalla, eikä ole ollut yhteydessä esimieheen, mutta pitänyt sähköpostiyhteyttä kollegoihin projektiin liittyvissä asioissa.

Esimies suostuttelee Paulin verkostoneuvotteluihin (Pauli, esimies ja työterveyshuolto). Todetaan, että sairautta hoidetaan erikoissairaanhoidossa. Hakemus vireille Kelan kustantamaan psykoterapiaan. Pauli haluaa palata työhön, mutta voimavarat eivät riitä kokopäiväiseen työhön. Haetaan osasairauspäivärahaa Kelasta ja työajaksi sovitaan 60 % normaalista työajasta sairausloman jatkoksi. Laaditaan kuntoutussuunnitelma, lääkäri kirjoittaa B-lääkärinlausunnon ja osa työtehtävistä siirretään muille. Osasairauspäiväraha myönnetään 72 päiväksi (enimmäisaika 2 vuoden aikana). Seurantapalaveri järjestetään 6 viikon kuluttua osa-aikaisen työn aloittamisesta. Pauli palaa esimiehen aktiivisella tuella kokopäiväiseen työhön. Seurantapalaveri sovitaan 2 kk:n kuluttua töiden aloittamisesta.

Työhön paluuta tukevat kuntouttajat

- Työterveyshuolto
  -Lääkinnällinen kuntoutus (toimintakyky)

- Keva – työeläkelaitoksena
  -Ammatillinen kuntoutus

- Valtiokonttori – tapaturmalaitoksena
  -Ammatillinen- ja lääkinnällinen kuntoutus

- Kela
  -Osasairauspäiväraha
  -Lääkinnällinen kuntoutus, ammatillinen kuntoutus (terapiat, kuntoutuskurssit, TYK, Aslak)

- Työhallinto
  -Ammatillinen kuntoutus

- Sosiaalihuolto
  -Päihdekuntoutus

Osasairauspäiväraha (KELA)

Osasairauspäivärahan tarkoituksena on tukea kokoaikatyössä olevan henkilön työssä pysymistä ja paluuta työhön jo 10 päivän sairauspoissaolon jälkeen. Jos osasairauspäivärahaa haetaan suoraan ilman edeltävää sairauspäivärahaa, osasairauspäivärahassa on omavastuuaika, jonka ajan työntekijän on oltava kokonaan pois töistä. Osa-aikainen työskentely voidaan aloittaa vasta tämän jälkeen.

Kyseessä on vapaaehtoinen järjestely, johon tarvitaan sekä työntekijän että työnantajan suostumus. Osasairauspäivärahaa maksetaan vähintään 12 päivää (maksimissaan 72 päivää kahden vuoden aikana). Päiväraha merkitsee 40-60 %:n työajan vähennystä.

Osasairauspäivärahaa haetaan täyttämällä hakemus, johon liitetään työterveyshuollossa tehty kuntoutussuunnitelma ja B-lääkärinlausunto.

Lisätietoja: *www.kela.fi*

Keva 1.1.2011

VaEL – eläkkeet, työkyvyn arviointi ja ammatillinen kuntoutus
Keva
Unioninkatu 43, Helsinki
PL 113, 00171 Helsinki
Eläkeneuvonnan puhelin 020 614 2837
Eläkkeenmaksutoimisto, puhelin 020 614 2855
Sähköposti: valtion.elakkeet@keva.fi
www.keva.fi
Ammatillinen kuntoutus
Kuntoutusasiantuntijat hallinnonaloittain löytyvät Kevan kotisivuilta www.keva.fi > Ammatillinen kuntoutus > Ammatillisen kuntoutuksen asiantuntijat

Työeläkekuntoutus

Työeläkekuntoutus on myöhäistä puuttumista.

Työeläkekuntoutus on ammatillista kuntoutusta, jonka tavoitteena on työntekijän pysyminen työelämässä tai palaaminen työelämään sairaudesta, viasta tai vammasta huolimatta.

Kuntoutuksella pyritään estämään työkyvyttömyyseläkkeelle joutumista. Ammatillinen kuntoutus on aina ensisijainen ratkaisu eläkkeeseen nähden. Jatkossa työterveyshuollon rooli työkyky- ja kuntoutusasioissa korostuu entisestään tulevien lakimuutosten myötä. Kuntoutusmahdollisuudet katsotaan aina ennen eläkeratkaisua. Eläke voidaan myöntää myös määräaikaisena – kuntoutustukena tai osakuntoutustukena – kuntoutumisen ajaksi.

Työkyvyn menetyksen uhkaa estetään työeläke-kuntoutuksella.

Oikeus työeläkekuntoutukseen (VaEL 24§)

- Ansiotuloja yhteensä 32 447,21 € (v.2012 indeksi) viimeisen 5 vuoden aikana.
- On sairauden, vian tai vamman aiheuttama työkyvyttömyyden uhka eli vaara joutua lähivuosina työkyvyttömyys- tai osatyökyvyttömyyseläkkeelle (todetaan B2 - lääkärinlausunnolla).
- Ei oikeutta tapaturma- tai liikennevakuutuslain mukaiseen kuntoutukseen.
- Tavoitteena on työ- ja ansiokyvyn palauttaminen tai parantaminen.

Tarkoituksenmukaisuus

Kun arvioidaan oikeutta työeläkekuntoutukseen, otetaan lisäksi huomioon kuntoutujan ikä, ammattitaito, vakiintuneisuus työelämään, sekä se johtaako haettu ammatillinen kuntoutus todennäköisesti työssä jatkamiseen tai työhön palaamiseen.

Työeläkekuntoutuksen sisältö (VaEL 25§)

- työkokeilu
- työhön valmennus
- ammatillinen uudelleenkoulutus
- elinkeinotuki
- kuntoutussuunnitelman laatimista varten tehtävät selvitykset

Kuinka kuntoutusta haetaan?

- hakemus ammatillisesta kuntoutuksesta tai KT-hakemus Kevaan
- B2-lääkärinlausunto
- työnantajan työnkuvauslomake
- kuntoutussuunnitelma
- jos tarkkaa suunnitelmaa ei vielä ole, voi hakea ennakkopäätöstä

Case /työkokeilu

50-vuotias vankilan työpajan ohjaaja, jonka pohjakoulutus on mielisairaanhoitaja ja artenomi, on ollut lähes vuoden sairauslomalla. Hänellä on terveydellisenä rajoitteena depressio. Työterveyshuolto on toiminut tiiviisti mukana prosessissa sairausloman aikana. Yhteispalaverissa päädyttiin korvattavan työkokeilun kautta työhön paluuseen, joka onnistui.

Mallit ja toimintatavat valmiina – Ovatko käytössä? Entä toimivatko ne käytännössä?

Toimintatavat ovat olemassa – Toimivatko käytännössä?

5

Yksilöllisten ongelmatilanteiden prosessi,toimintatavat ja juridiikka

Häirintä, kiusaaminen, päihdeongelmat...

Ratkaisukeinoja tilanteisiin, joihin on puututtava heti

Hankalia tilanteita ratkottaessa henkilöstön oikeusturva ja yhdenvertainen kohtelu ovat lopputuloksen kannalta ratkaisevia. Juridiikka tulee kuvaan mukaan mm. varoituksia annettaessa. Sitä ennen ratkaisuja pystytään tekemään noudattamalla hyvää henkilöstöpolitiikkaa, joka puolestaan pohjaa yksilöiden aitoon kunnioittamiseen ja keskinäiseen luottamukseen.

Tiedon ja sitä myöden uskalluksen puute lykkäävät yksilöllisten ongelmatilanteiden käsittelyä monilla työpaikoilla. Verohallinnossa asiaan tartuttiin pienimuotoisen työryhmän avulla. Se kävi läpi vaikeita käytännön tilanteita ja pohti niiden selvittämiseksi lainmukaisia ratkaisuja.

Työryhmän kokoaman aineiston pohjalta syntyi ehdotus malliprosessista, jolla työyhteisöä hiertävien ongelmien käsittely saadaan etenemään ripeästi ja ratkaisukeskeisesti. Pitkälti varhaisen välittämisen mallin pohjalta laadittu johdon ja esimiesten ymmärrystä lisäävä työkalu on jo usean vuoden ajan ollut käytössä verohallinnossa, jossa sen on todettu toimivan hyvin!

Esimerkki-prosessin karkeat vaiheet

Asiat joko etenevät astetta vakavampaan suuntaan, tai korjaantuvat. Työkykyä voidaan tarvittaessa selvittää jo aiemmin. Myös ennen varoitusta vaiheet saattavat vaihdella. Tieto toimintamallin olemassaolosta herättää työyhteisössä luottamusta: esimiehet puuttuvat asioihin riittävän ajoissa. Keskustelut ja päätökset kannattaa dokumentoida huolella.

1. Puheeksiottaminen ja korjaava palaute

Erimielisyys esimiehen kanssa ei ole korjaavan palautteen tai huomautuksen aihe, sillä eri mieltä saa olla. Vasta jos erimielisyys johtaa moitittavaan käyttäytymiseen, on aihetta antaa korjaavaa palautetta. Henkilön tulee toimia esimiehen päätöksen mukaisesti, sillä jokaisen työ- ja virkavelvollisuuteen kuuluu käyttäytyä asiallisesti.

Vaikeiden juridisten kysymysten kuten varoituksen ja irtisanomisen kohdalla on aina oltava yhteydessä henkilöstöjohtoon!

Aiheita korjaavaan palautteeseen

- Työtehtävien laiminlyönti, heikko suoriutuminen, tehtävistä kieltäytyminen tai menettelyohjeiden rikkominen.
- Epäasiallinen käytös, häirintä, kiusaaminen, asiattomat sähköpostiviestit, myös käyttäytyminen vapaa-ajalla, esim. rikokset tai lainmukaisten velvoitteiden laiminlyönnit.
- Määräysten ja säännösten noudattamatta jättäminen; työaika, hallinnolliset pelisäännöt ja ohjeet, turvallisuus ja vaitiolovelvollisuus.

Pelisääntö 1:

Vuoden aikaiseen käyttäytymiseen liittyvää asiaa tulee käsitellä viimeistään vuotuisessa kehityskeskustelussa. Ellei näin tapahdu, henkilöllä on oikeus olettaa, että kaikki on kunnossa. Myös työntekijät voivat itse nostaa epäselvän asian esille.

Työyhteisössä puheeksiottaminen on sekä esimiehen että jokaisen jäsenen vastuulla. Vaikeissa ja epäselvissä asioissa esimiehen vastuu painottuu. Hänen velvollisuutensa on ottaa asiat avoimesti puheeksi heti, kun aihetta korjaavaan palautteeseen ilmenee. Asiat ja keskustelut kannattaa aina kirjata muistiin.

Ratkaisukeskeinen keskustelu tarjoaa mahdollisuuksia

Ratkaisukeskeisessä keskustelussa esimies antaa ilman omaa ennakkoasennetta henkilölle mahdollisuuden kertoa, miten hän itse näkee tilanteen ja sen korjaamismahdollisuudet.

Keskustelussa keskitytään puhumaan nykyisyydestä ja siitä, miten asiat tulevaisuudessa hoidetaan, ilman selittelyä ja muiden syyttelyä.

Muistion tai pöytäkirjan laatiminen

Keskustelujen sisältö ja johtopäätökset on syytä kirjata muistiin, joko pöytäkirjaan tai muistioon, josta jää kopio molemmille osapuolille. Tämä siltä varalta, että tilanne ei korjaannu.

Pelisääntö 2:

Jos muistiota ei ole tehty, seuraavaan vaiheeseen eli luottamusneuvotteluun ei voida siirtyä.

Keskustelun päätteeksi sovitaan ajankohta, jolloin asiaan palataan. Silloin tarkistetaan, onko tilanne korjaantunut.

Uusi tapaamisaika on syytä sopia siinäkin tapauksessa, että tilanne on parantunut. Henkilön on saatava palautetta myös tästä!

Esimies ryhtyy keräämään aineistoa

Pelisääntö 3:

Asiaan palataan viimeistään 3 kuukauden, tai muun sovitun ajan, kuluessa. Vaikka kyseessä olisi ollut yksittäinen tapaus, tarkan ajankohdan sopiminen on tärkeää.

Muistioon kirjataan myös tieto siitä, miten asiaa seurataan ja mitä henkilöä koskevaa tietoa esimies aikoo kerätä keskustelujen välisenä aikana. Esimiehellä on oikeus koota aineistoa, joka koskee virkavelvollisuuden tai annettujen työtehtävien noudattamista.

Materiaalia on syytä kerätä etenkin silloin, kun kyse on ”vain” epäilystä. Aineiston voi tarvittaessa antaa myös henkilölle itselleen, mikäli näin on yhdessä sovittu.

Esimies ilmoittaa sovittuna aikana näkemyksensä siitä, onko tilanne hänen mielestään parantunut. Palaute annetaan mielellään yhdessä keskustellen, tai tarvittaessa kirjallisesti. Ellei tilanne ole parantunut, seuraavaksi siirrytään esimerkiksi luottamusneuvotteluun.

2. Luottamusneuvottelu

Mikäli puheeksiottaminen ja korjaava palaute eivät ole tuottaneet sovittua tulosta kolmen kuukauden kuluessa, eikä käyttäytyminen ole muuttunut, siirrytään luottamusneuvotteluun.

Neuvottelun edellytyksenä on, että esimies pystyy todentamaan antamansa palautteen joko muistion tai pöytäkirjan avulla. Esimies harkitsee samalla, onko asia riittävän vakava, etenkin jos tilanne pitkittyy.

Luottamusneuvottelussa aiheen ja perusteen on oltava sama tai samantapainen kuin ensimmäisessäkin keskustelussa. Neuvottelu käynnistyy esimiehen ilmoituksella, jossa hän kertoo henkilölle, ettei tilanne ole korjaantunut. Ilmoituksesta on käytävä ilmi, että seuraavaksi kutsutaan koolle luottamusneuvottelu.

Neuvottelussa ovat läsnä henkilön itsensä lisäksi luottamusmies tai muu henkilön itsensä haluama avustaja, esimies, yksikön tai viraston henkilöstöpäällikkö tai muu henkilöstöjuristi.

Ratkaisukeskeinen ja yksilöä kunnioittava keskustelu

Luottamusneuvottelu on hengeltään ratkaisukeskeinen. Tilanteesta voidaan keskustella jonkin verran laajemmin kuin esimiehen ja henkilön kahdenkeskisessä keskustelussa, kun mukana on myös ulkopuolisia.

Inhimillisyys ja ratkaisuun pyrkiminen ovat avainasemassa. Keskustelijat keskittyvät muutoksen mahdollisuuteen, jossa muutoksen suunnittelija ja toteuttaja on henkilö itse.

Keskustelusta laaditaan muistio, johon kirjataan eri henkilöiden näkemykset. Myös seurannasta sovitaan.

Uusi neuvottelu, jossa tilanne todetaan

Luottamusneuvottelun jäsenet kokoontuvat sovittuna aikana ja päivittävät tilanteen. Esimiehen näkemys on ratkaiseva. Hän voi käyttää apunaan henkilöstöjuristin asiantuntemusta. Jokaisen jäsenen näkemykset tilanteesta kirjataan lyhyeen muistioon.

Pelisääntö 4:

Jos todennettava palaute on asianmukaisesti annettu, eikä tilanne korjaannu, voidaan seuraavaksi järjestää luottamusneuvottelu. Uutta kahdenkeskistä keskustelua samasta asiasta ei saa järjestää, sillä tarkoitus ei ole ajautua ”vakavien keskustelujen” kierteeseen..

Pelisääntö 5:

Asiaan palataan viimeistään kolmen kuukauden kuluessa, samalla kokoonpanolla. Olennaista on sopia tarkka ajankohta.

Jos tilanne ei ole parantunut ja asia on esimiehen näkemyksen mukaan riittävän vakava, voidaan antaa virkakäsky tai määräys.

3. Virkakäsky

Kirjallinen virkakäsky laaditaan, jos käsiteltävä tilanne ei ole edelleenkään korjaantunut. Työsuhteen kohdalla vastaava toimenpide on nimeltään määräys.

Virkakäskyn avulla henkilöä kehotetaan toimimaan tietyllä tavalla, joka voi kaventaa hänen ”oikeuksiaan”. Esimerkiksi lyhyistäkin sairauspoissaoloista voidaan edellyttää lääkärintodistusta seuraavan kuuden kuukauden ajan.

Henkilö voidaan myös määrätä suorittamaan tietyt tehtävät kuten projekti ja sen raportointi tiettyyn aikarajaan mennessä. Mikäli asia koskee loukkaavaa käytöstä, henkilöä voidaan määrätä muuttamaan käytöstään.

Virkakäskyn sisältö – yksiselitteinen määräys

Virkakäsky, kuten nimikin kertoo, sisältää tarkan ja yksiselitteisen määräyksen siitä, miten henkilön tulee toimia. Pelkkä viittaus käytyihin keskusteluihin ei riitä.

Pelisääntö 6:
Asiaan palataan virkakäskyn kannalta tarkoituksenmukaisena ja erikseen sovittuna aikana – kuitenkin viimeistään kolmen kuukauden kuluessa.

Käskyssä perustellaan yksilöidysti syyt, miksi virkakäsky/määräys on annettu ja miten asiaan on yritetty tätä ennen puuttua. Kyseessä on selvitys virkavelvollisuuksien vastaisesta toiminnasta. Mukana on maininta annetusta palautteesta ja käydyistä luottamusneuvotteluista.

Virkakäskyyn lisätään tarkistusajankohta, jolloin asia otetaan seuraavan kerran esille ja tarkistetaan, onko virkakäskyä noudatettu. Käskyn antaja allekirjoittaa asiakirjan. Yleensä henkilöä ei tarvitse virallisesti kuulla, koska kyseessä ei ole kurinpitotoimi, vaan työnantajan normaaliin johtoon ja valvontaa liittyvä toimi.

Mikäli asia on korjaantunut, kun siihen palataan sovittuna ajankohtana, siirrytään normaaliin arkeen.

4. Työkyvyn selvittäminen

Mikäli terveydellisten seikkojen epäillään vaikuttavan henkilön ongelmalliseen käytökseen, hänelle määrätään työkykyselvitys. Määräys perustuu virkamieslakiin 19 §:än.

Joskus on viisasta selvittää työkyky jo aiemmassa vaiheessa, sillä työnantaja on vastuussa myös ongelmallisesti käyttäytyvän työturvallisuudesta.

Esimies käynnistää menettelyn

Työkyvyn selvittäminen lähtee liikkeelle esimiehen yhteydenotosta työterveyshuoltoon. Menettelyn käynnistämisestä sovitaan yhdessä lääkärin kanssa. Määräys laaditaan kirjallisena.

Henkilö voidaan määrätä ottamaan yhteys työpaikasta vastaavaan lääkäriin työterveyshuollossa. Myös vastaanottoaika voidaan sopia etukäteen. Vastaanottokäynnin jälkeen henkilön tehtävänä on itse toimittaa lääkärinlausunto työnantajalle.

Työnantajalla on oikeus kertoa henkilön terveydentilaan liittyvistä havainnoistaan työterveyshuoltoon. Sen sijaan lääkärit eivät yksityiseen suojan vuoksi voi kertoa työnantajalle mitään ilman ao. henkilön antamaa lupaa.

5. Työkyvyttömyyseläke

Mikäli tutkimuksissa todetaan, että henkilö on työkyvytön, hänen tulee itse hakea eläkepäätöstä valtiolla työskentelevien henkilöiden eläkeasioita hoitavalta Kevalta.

Henkilö voidaan todeta tutkimusten perusteella myös osatyökyvyttömäksi. Tällöin hänelle voidaan harkita erikseen työtä, jonka hän pystyisi hoitamaan velvollisuuksiaan rikkomatta.

6. Varoitus

Jos henkilö ei ole noudattanut virkakäskyä eikä myöskään ole työkyvytön, asiaan palataan sovittuna aikana tai kun päätös työkyvystä on saatu.

Kirjallinen varoitus voidaan antaa tarvittaessa, mikäli siihen löytyy lainmukainen perustelu. Tällöin kyseessä on aina hallinnollinen päätös, jossa asianosaista on kuultava virallisesti.

Ennen varsinaista varoituksen antamista varataan vielä erikseen tilaisuus keskusteluun, jossa asianosainen henkilö voi itse lausua käsityksensä asiasta ja kirjallisesta varoituksesta.

Varoituksen sisällön on oltava sama kuin virkakäskyssä. Tekstin muoto on toteava: ”Olette toistuvasti...”. Tämän lisäksi on suositeltavaa mainita irtisanomisuhasta, jos käyttäytyminen tai muu virkavelvollisuuksien vastainen toiminta ei muutu.

Varoituksessa todetaan, että henkilölle on varattu tilaisuus tulla kuulluksi. Henkilöllä on oikeus hakea muutosta varoitukseen virkamieslautakunnalta/hallinto-oikeudelta ja edelleen korkeimmalta hallinto-oikeudelta. Hänelle on annettava ohjeet muutoksen hakemiseen ja tiedoksiantomerkintä tehdään alkuperäiseen asiakirjaan.

7. Irtisanominen – virkasuhde päättyy

Mikäli henkilö varoituksesta huolimatta toimii virkavelvollisuuksiensa vastaisesti, voi seurauksena olla virkasuhteen päättäminen. Asian on oltava sama kuin varoituksessa tai samaan asiaan pohjautuva muunlainen käyttäytyminen.

Irtisanominen tehdään yksilöperusteella. Asiakirjan muoto on samantyyppinen kuin varoituksessa.

Perusteltu päätös irtisanomisaikoineen toimitetaan henkilölle, samoin muutoksenhakuohjeet.

Henkilöllä on mahdollisuus lausua käsityksensä asiasta. Tätä varten järjestetään erikseen virallinen kuulemistilaisuus. Irtisanottavalla on oikeus käyttää tilaisuudessa avustajaa.

Työnantajan on varauduttava mahdolliseen kanteluun tai syrjintä- ja tasa-arvokanteeseen. Asiakirja-aineiston on siksi oltava kunnossa: kirjallinen palaute, muistiot palavereista, virkakäsky ja varoitus.

Mallin hyödyt ja haitat

- Henkilöstön oikeusturva paranee, asiat tulevat puheeksi ja epäilyt hälvenevät. Ratkaisukeskeinen malli on ihmisläheinen,
- Esimies voi tukeutua mallin mukaiseen etenemiseen. Hän tietää, että asioihin voi tarttua ja on pakkokin. Vaikka prosessi on työläs, vaihtoehtona on työyhteisöä tulehduttavan ongelman jatkuminen,
- Malli on yksi tapa, asian painavuus ratkaisee. Harkintavaiheeseen saa lisäapua oikeuskäytännöstä tai henkilöstöjuristilta.

6

Mitä maksaa?

Mitä maksaa

– työyhteisön toimimattomuus
– sairauspoissaolot
– työkyvyttömyyseläkkeet
– tapaturmat
– vaihtuvuus?

Työyhteisön toimivuuden aktiivinen edistäminen kannattaa, myös taloudellisesti. Luomalla mahdollisimman hyvät työnteon edellytykset ja tarttumalla syntymässä oleviin ongelmiin riittävän aikaisin organisaatio välttää tuottavuuden alenemisen riskejä ja samalla erilaisten rahallisten kustannusten kasvun. Yksittäinen työntekijä puolestaan välttää omalla kohdallaan epäkohdista aiheutuvat inhimilliset ja taloudelliset seuraukset ja pystyy hyvään työsuoritukseen.

Positiivisen ja energisoivan työhyvinvoinnin kehitys näkyy mm. henkilöstön työhön paneutumisena ja sitä myöten organisaation parempana tuottavuutena. Sen sijaan sairastavuus ja työntekijöiden kunnon heikentyminen lisäävät työnantajan kustannuksia, joita aiheutuu sekä sairauspoissaoloista että kasvavien työterveyspalvelujen tarpeesta. Sairastavuus kuormittaa myös muuta julkista sektoria mm. Kela-korvauksina.

Suurien työnantajien työkyvyttömyyseläkemaksut riippuvat siitä, miten paljon työntekijöitä on edeltävinä vuosina siirtynyt työkyvyttömyyseläkkeelle. Tapaturmien määrät puolestaan heijastuvat työnantajan tapaturmamaksuihin. Molemmissa tapauksissa organisaatio saattaa menettää sellaista osaamista, jonka korvaaminen on hidasta.

Työ on hyvinvoinnin edellytys

Hyvinvointivaltion palveluiden ylläpito ja eläkkeiden tason säilyttäminen tulevaisuudessa on mahdollista vain työn tuoman vaurauden avulla. Työssä pysyminen vähentää myös syrjäytymisen ja köyhtymisen vaaraa sekä niistä syntyviä ongelmia, kuten terveyden heikkenemistä.

Yksi tavoite kansantalouden ns. kestävyysvajeen korjaamiseksi on ollut keskimääräisen eläkeiän nostaminen. Tämä on mahdollista vain siten, että entistä suurempi osa eri ammateissa toimivista pysyy työssä vanhuuseläkeikään asti.

Seuraavassa esitetään erityyppisiä kustannuksia, joita syntyy valtio- ja virastotasolla työyhteisöjen puutteellisesta toiminnasta, työhön liittyvistä ongelmista, sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä, työtapaturmista ja vaihtuvuudesta.

Kustannukset ovat osaksi laskennallisia ja osaksi ilmoitetun suuruisena toteutuneita. Tiedot koskevat valtion budjettitalouden piiriin kuuluvia ministeriöitä ja niiden alaista hallintoa. Vuoden 2010 alusta valtion budjettitalouden piiristä poistuneet yliopistot eivät ole mukana myöskään aikaisempia vuosia koskevissa tiedoissa.

Työyhteisön toimimattomuus vähentää hyvinvointia ja työpanosta

Työ tuottaa sekä työhyvinvointia että työn imua. Niiden taustalla on paljon erilaisia psykososiaalisia ja organisatorisia työn piirteitä, jotka koskevat työjärjestelyjä, vaikutusmahdollisuuksia työssä, esimiestyötä, työn sujuvuutta työtovereiden kesken, työilmapiiriä, uudistumishakuisuutta, muutosten toteutusta ja työpaikan varmuutta.

Motivoivat työtehtävät, kannustava johtaminen ja työilmapiiri ovat tärkeimmät työhyvinvoinnin tukipilarit. Työn imu puolestaan saa vahvistusta vielä enemmän motivoivista työtehtävistä kuin johtamisesta tai työpaikan ilmapiiristä, vaikka myös ne ovat tärkeitä työn imun mahdollistajia.

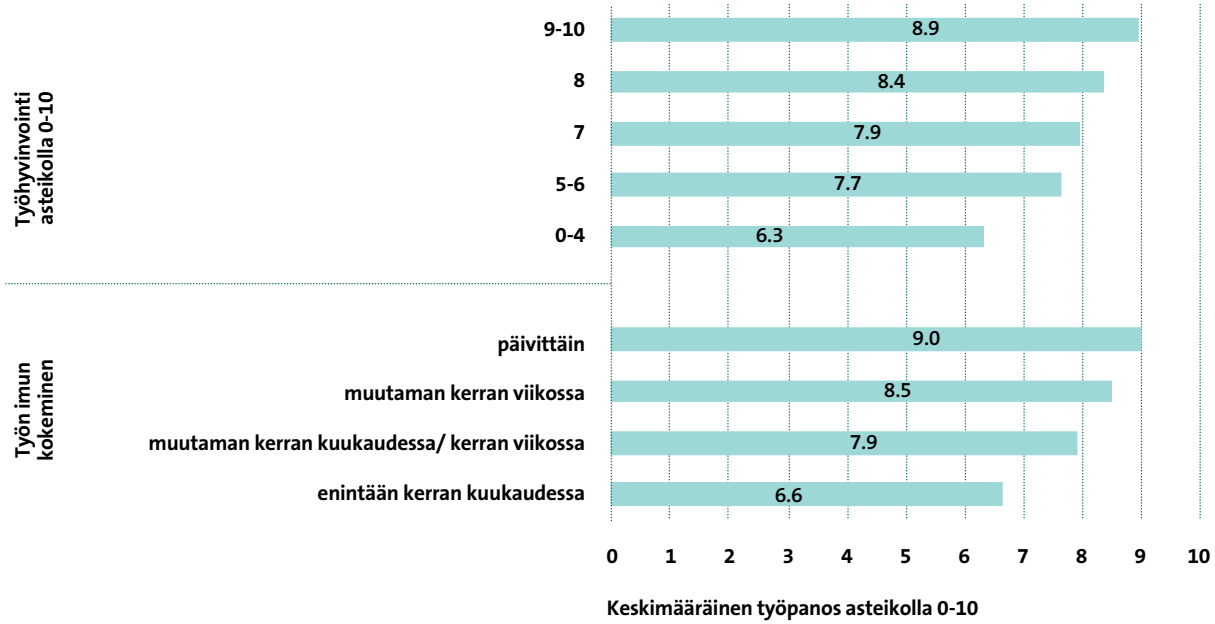
Työssään hyvinvoiva ja työn imua tunteva henkilö tuottaa paremman työpanoksen kuin sellainen, jolla nämä asiat eivät ole kunnossa. Organisaation tuottavuuden kannalta onkin suuri merkitys sillä, millaisella panoksella henkilöstö työskentelee. Työn onnistunut tulos palkitsee myös työn tekijää.

Valtion henkilöstö arvioi vuonna 2010 oman työpanoksensa asteikolla 0-10 keskimäärin 8,2 arvoiseksi, eli 82 prosentiksi täyden 10 arvoisesta työpanoksesta. Valtaosa eli noin 80 % piti työpanostaan vähintään 8 arvoisena, mutta vastaavasti noin viidennes arvioi sen välille 0-7.

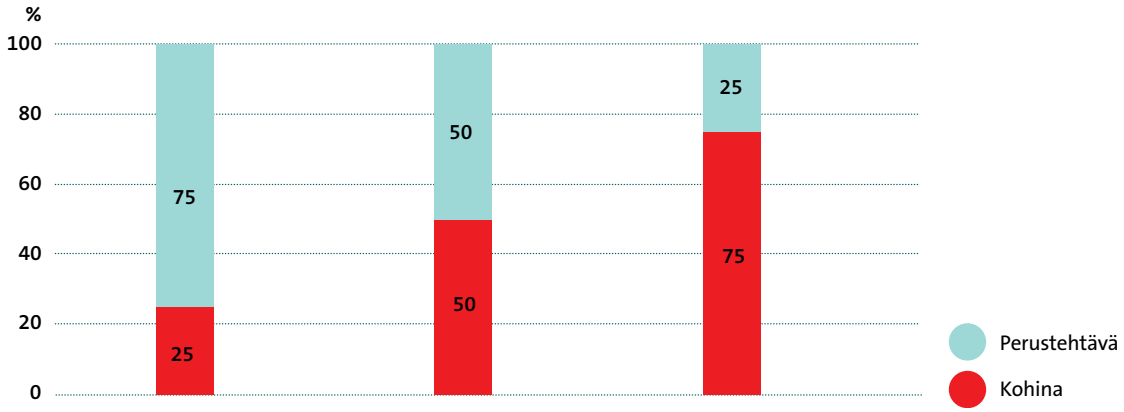
Työpanos on selkeästi yhteydessä sekä työhyvinvointiin että työn imuun. Mitä paremmalla tasolla nämä ovat, sitä korkeammaksi työpanos muodostuu. Luonnollisesti mm. sairaus heikentää työpanosta, mutta siinäkin tapauksessa työhyvinvointia ja työn imua synnyttävä työ tuottaa paremman työpanoksen. Kaikkiaan tulos osoittaa, että henkilöstö pyrkii erilaisista vaikeuksista huolimatta hyvään työsuoritukseen.

Keskimäärin 10 arvoinen työpanos on monestakin syystä epärealistinen tavoite. Ajatusleikkinä voidaan kuitenkin laskennallisesti arvioida, että 10 ja 8,2 välisen työpanoksen välinen ”puuttuva” osuus vuonna 2010 tehdyn työajan, 2800 miljoonan euron, palkoista olisi ollut noin 500 miljoonaa euroa.

Mitä parempi työhyvinvointi ja työn imu, sitä parempi työpanos (Kaikki hyvin työssä? 2010)



Muutokset ja etenkin niiden huono hoitaminen tuottavat kustannuksia (Human Focus)



Organisaation muutostilanteissa perustehtävään keskittyminen voi vaikeutua. Jos tilanne on vakaa, työntekoa häiritsevää kilpailua, omien etujen turvaamista, muutosten pohdintaa, arvuuttelua ja päivittelyä esiintyy vain vähän. Mitä epäselvempi tilanne on ja mitä pitempään epävarmuus kestää, sitä enemmän työnteon ympärillä on epämääräistä ”kohinaa” ja sen myötä itse työnteolle jää vähemmän aikaa. Mitä isompi osuus vuotuisesta työajasta kulutetaan kohinaan, sitä suuremmat ovat kulut.

Jonkinasteinen ”kohina” saattaa luoda tilaa sille, että työntekijä voi prosessoida muutosta ja työssä liikkuvat positiiviset ideoiden alut ja kehittämisajatukset pääsevät esille. Keskeneräinen muutos, jossa henkilöstön asema ja tehtävät ovat epäselviä, lisää henkistä kuormittuneisuutta. Tämä saattaa heikentää työpanosta, johtaa poissaoloihin ja edelleen jopa työkyvyttömyyteen.

Runsaat sairauspoissaolot keskittyvät pienelle vähemmistölle

Valtion henkilöstön keskimääräiset sairauspoissaolot olivat vuosina 2006-2010 noin 10 työpäivää henkilötyövuotta kohden. Vuoden 2010 alusta valtiolta poistuneiden yliopistojen poissaolotietoja ei oteta tässä huomioon.

Sairauspoissaolot valtiolla 2006-2010, työpäivää/ henkilötyövuosi; kaikki vuodet ilman yliopistoja (Tahti)

Sairauspäivien lukumäärä henkilötyövuotta kohti on hyvä vertailuväline suurien organisaatioiden kesken. Käytännössä poissaolotilanteita on usein hyödyllistä tarkastella sairauspäivien jakautumisen mukaan. Pienissä organisaatioissa joko yksi tai useampi pitkä poissaolo nostaa keskiarvoa dramaattisesti. Onkin tärkeää pohtia, koskevatko sairauspoissaolojen vaihtelut yleisesti koko henkilöstöä vai ainoastaan joitain henkilöitä.

Valtaosa henkilöstöstä sairastaa vuoden aikana suhteellisen vähän. Vuonna 2010 runsaalla kolmanneksella henkilöstöstä ei ollut lainkaan sairauspoissaoloja. Vuonna 2009 koko vuoden valtion palveluksessa olleista 81 % sairasti vuoden aikana 0-10 työpäivää. Heidän poissaoloistaan kertyi kuitenkin vain noin viidennes (22 %) kaikista poissaolopäivistä. Sairauspoissaolot kasautuvat siis selvästi, sillä noin 20 % henkilöstöstä vastasi noin 80 %:sta poissaolopäiviä. Kun tarkasteltiin suurimpia vuotuisia poissaolomääriä, huomattiin, että eniten sairastava yksi prosentti vastasi noin 20 prosentista poissaolopäiviä.

Kaikki hyvin työssä? 2010 -kysely kertoo vastakkaisestakin ilmiöstä, jossa työhön tullaan myös sairaana. Kaksi kolmannesta kyselyyn vastanneista ilmoitti olleensa vuoden aikana vähintään kerran sairaana työssä, ja neljännes vähintään kolme kertaa.

Sairauspoissaolot ja niiden kustannukset valtiolla 2010 (Tahti)

	Sairauspoissaolo-päivät yhteensä	Poissaolot työpäivää/ henkilötyövuosi			Kokonaiskustannukset á 340 €/ pv
Toteutunut		**Keski-määrin**	**Minimi virastoissa**	**Maksimi virastoissa**	
Koko valtio	**821 000**	9,7	0	33,3	**279 milj. €**
Pienimpien poissaolojen virastoneljännes	**135 000**	6,4	0	7,7	**46 milj. €**
Suurimpien poissaolojen virastoneljännes	**279 000**	13,2	11,4	33,3	**95 milj. €**
Skenaarioita					
Koko valtio alimman neljänneksen mukaan	**542 000**	6,4			**184 milj. €**
Koko valtio ylimmän neljänneksen mukaan	**1 118 000**	13,2			**380 milj. €**

Vuonna 2010 laskennalliset kustannukset sairauspoissaoloista (340 €/työpäivä) olivat valtiolla lähes 280 miljoonaa euroa. Taulukossa tarkastellaan poissaoloja myös pienimpien ja suurimpien poissaolojen virastoneljännesten mukaan.

Neljännekset on määritelty järjestämällä virastot niiden keskimääräisten sairauspoissaolopäivien (työpäivää/htv) mukaan alhaisimmista keskiarvoista korkeimpiin. Sen jälkeen on selvitetty, missä kohdin virastojen kumulatiivisten henkilötyövuosien mukaan täyttyy 25 % henkilötyövuosista ja missä 75 % henkilötyövuosista.

Alhaisimpien poissaolojen virastot, jotka muodostavat neljänneksen henkilötyövuosista, edustavat pienimpien poissaolojen virastoneljännestä. Vastaavasti korkeimpien poissaolojen virastot edustavat suurimpien poissaolojen virastoneljännestä. Neljänneksiä ei siis ole määritelty virastojen lukumäärän, vaan niiden henkilötyövuosien määrän perusteella.

Taulukossa on laskettu keskimääräiset kustannukset pienimpien ja suurimpien poissaolojen virastoneljännesten sisällä ja esitetty myös, miten suuri koko valtion poissaolokustannus olisi, jos se muodostuisi kaikissa virastoissa pienimmän ja suurimman neljänneksen mukaan.

Sairauspoissaolojen hinta työnantajalle: 280 miljoonaa euroa

Poissaolopäivän hintana on käytetty 340 euroa, joka on määritelty valtion keskimääräisen henkilötyövuoden hinnan ja erilaisten välillisten kustannusten mukaan (VM, Veli-Matti Lehtonen). Valtion muita sektoreita korkeamman keskiansiotason vuoksi kustannus on vastaavasti hieman korkeampi kuin yleiseksi sairauspoissaolopäivän hinnaksi arvioitu 325 euroa.

Poissaolojakson pituus vaikuttaa siihen, oikeuttaako sairausjakso Kelan sairauspäivärahakorvaukseen ja maksaako työnantaja täyttä palkkaa koko sairausajalta. Tässä tapauksessa korvauksen saa työnantaja. Vaikka työnantajan kustannukset näin pienenevätkin, yhteiskunnan kustannukset lisääntyvät.

Kustannuksiin vaikuttavat myös tuottavuuden menetyksen laskennalliset vaikutukset sekä sijaisen palkkaamisesta koituvat kustannukset. Työntekijän puuttuminen kuormittaa organisaatiota aina tavalla tai toisella. Työn jakaminen muille työntekijöille lisää ylimääräistä kuormitusta, joka heijastuu tuottavuuteen.

Sairauspoissaolokustannusten kertyminen erikokoisissa organisaatioissa, kun poissaolojen määränä pidetään koko valtion keskimäärää sekä pienimpien ja suurimpien poissaoloneljännesten keskimääriä vuonna 2010.

	Sairauspoissaolojen suorat kustannukset á 196 €/ työpäivä[1] mukaan, tuhatta euroa			Sairauspoissaolojen kokonaiskustannukset á 340 €/ työpäivä mukaan, tuhatta euroa		
Viraston koko, henkilö-työvuotta	Pienimpien poissaolojen neljänneksen, *6,4 työpäivää/htv*, mukaan	Valtion keskiarvon, *9,7 työpäivää/htv*, mukaan	Suurimpien poissaolojen neljänneksen, *13,2 työpäivää/htv*, mukaan	Pienimpien poissaolojen neljänneksen, *6,4 työpäivää/htv*, mukaan	Valtion keskiarvon, *9,7 työpäivää/htv*, mukaan	Suurimpien poissaolojen neljänneksen, *13,2 työpäivää/htv*, mukaan
50	62,7	95,1	129,4	109	165	224
100	125,4	190,1	258,7	218	330	449
200	250,9	380,2	517,4	435	660	898
300	376,3	570,4	776,2	653	989	1 346
400	501,8	760,5	1 034,9	870	1 319	1 795
500	627,2	950,6	1 293,6	1 088	1 649	2 244
1000	1 254,4	1 901,2	2 587,2	2 176	3 298	4 488
2500	3 136,0	4 753,0	6 468,0	5 440	8 245	11 220
5000	6 272,0	9 506,0	12 936,0	10 880	16 490	22 440

[1] Sairauspoissaolojen suorat kustannukset määräytyvät valtion keskimääräisen henkilötyövuoden hinnan mukaan.

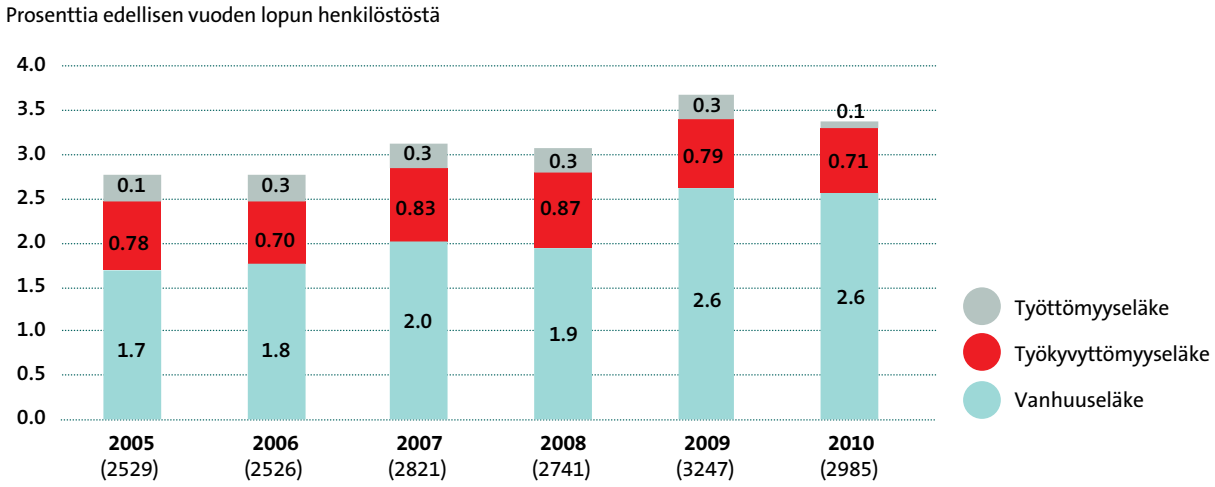
Työterveyshuollon kustannukset vuonna 2010 olivat 45 miljoonaa euroa, joista virastoille palautuu takaisin Kelan osuuksina noin kolmannes. Osa kustannuksista kohdistuu myös sairastavuuden ehkäisyyn.

Työterveyshuollosta koituvat kustannukset: 45 miljoonaa euroa

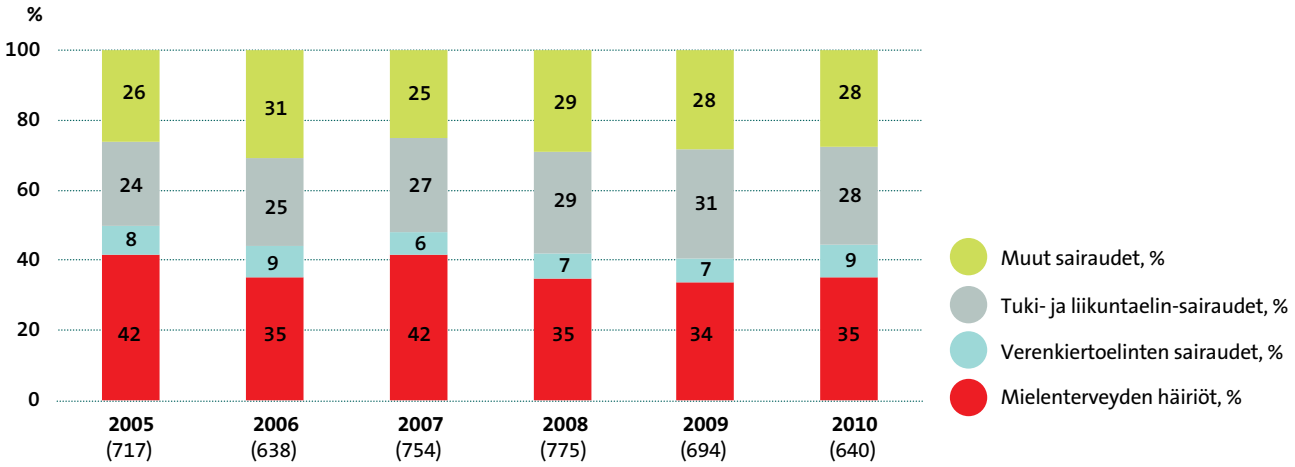
Työkyvyttömyyseläkkeet aiheuttavat isoja menetyksiä

Vuonna 2010 valtion palveluksesta siirtyi eläkkeelle yhteensä 2985 henkilöä. Pääosa heistä, 2271 eli 76 % oli jatkanut työssä vanhuuseläkeikään asti. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi runsaat 630 henkilöä (21 %), ja 84 henkilöä (3 %) siirtyi työttömyyseläkkeelle.

Eri eläkkeille siirtyneiden osuudet prosentteina edellisen vuoden lopun henkilöstöstä 2005-2010; kaikki vuodet ilman yliopistoja (VK, Vakuutustilastot)



Työkyvyttömyyseläkkeen perusteena olevien sairauksien jakautuminen valtiolla 2005-2010; kaikki vuodet ilman yliopistoja (VK, Vakuutustiklastot)



Vuosi ja työkyvyttömyyseläkkeille siirtyneiden määrä

Työkyvyttömyyseläkkeisiin luetaan mukaan sekä pysyvät eli toistaiseksi myönnetyt ja määräaikaiset eli kuntoutustuet. Myös osatyökyvyttömyyseläkkeet ja osakuntoutustuet sisältyvät työkyvyttömyyseläkkeiden kokonaismäärään.

Kuntoutustuet muodostivat noin 40 % vuonna 2010 alkaneista työkyvyttömyyseläkkeistä ja pysyvät eläkkeet vastaavasti noin 60 %. Kuntoutustuet ovat harvoin osakuntoutustukia, mutta pysyvissä eläkkeissä osatyökyvyttömyyseläkkeet ovat yleisiä (44 %).

Työttömyyseläke poistuu vuonna 1950 ja sen jälkeen syntyneiltä. Ikääntyneiden työttömyysturva siirretään eläkejärjestelmästä työttömyysturvajärjestelmään, ja työttömyyseläke korvataan oikeudella saada työttömyyspäivärahaa tietyin edellytyksin 65-vuotiaaksi saakka.

Pysyvälle, täydelle työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden ikä oli vuonna 2010 eläkkeelle siirryttäessä keskimäärin 57,2 vuotta, jolloin vanhuuseläkeikään on useimmiten vielä matkaa.

Työkyvyttömyyseläke saattaa toisinaan olla välttämätön ratkaisu, joka tuo helpotusta eläkkeen saaneelle, vaikka se samalla merkitsee taloudellisia

ja usein myös sosiaalisia menetyksiä. Vuonna 2010 keskimääräinen vanhuuseläke oli koko valtion eläkejärjestelmässä keskimäärin 1748 €/kk ja työkyvyttömyyseläke 1098 €/kk. Valtion eläkejärjestelmän työkyvyttömyyseläkemeno oli 106 milj. euroa.

Työkyvyttömyys-eläkemeno vuonna 2010 valtiolla: 106 miljoonaa euroa.

Työnantajan maksaman työkyvyttömyyseläkkeen maksuluokka määritellään joka vuosi

Suurille ja keskisuurille työnantajalle työkyvyttömyysriskimaksu on vuoden 2009 alusta alkaen määräytynyt maksuluokittain. Mitä enemmän työnantajan työntekijöille on kahden maksun määräytymistä edeltävän vuoden aikana myönnetty pysyviä työkyvyttömyyseläkkeitä suhteessa keskimääräiseen työkyvyttömyysriskiin, sitä korkeampi maksuluokka tälle määrätään.

Maksuluokkia on yhteensä yksitoista. Maksuluokka kuusi on nk. perusmaksuluokka ja se vastaa VaEL-järjestelmän keskimääräistä työkyvyttömyysriskimaksun tasoa.

Valtion eläkelain mukaiset työkyvyttömyyseläkemaksuluokat omavastuisilla työnantajilla 2011

	Maksu-luokka	Vuoden 2011 omavastuisten työnantajien keskimääräinen työkyvyttömyysriskimaksu (% palkasta)
	11	4,56
	10	3,57
	9	2,6
	8	1,73
	7	1,19
Keskimäärin	6	0,95
	5	0,7
	4	0,5
	3	0,29
	2	0,16
	1	0,06

Maksuluokka määrätään vain omavastuisille työnantajille, ja omavastuisuuden aste määräytyy palkkasumman perusteella. Vuonna 2011 osittain omavastuisilla työnantajilla vuoden 2009 palkkasumma oli vähintään n. 1,8 milj. € ja täysin omavastuisilla vähintään 28,6 milj. €. Työnantajat, joiden palkkasumma alitti vuonna 2009 osittain omavastuisten työnantajien palkkasumman alarajan, maksavat vain kiinteää työkyvyttömyysriskimaksua.

Osittain omavastuiset työnantajat maksavat omavastuuasteen mukaan osittain maksuluokkamaksua ja osittain työkyvyttömyys-riskitariffimaksua, täysin omavastuiset vain maksuluokkamaksua.

Työhyvinvoinnin ja työkyvyn mahdollisimman hyvä tukeminen kannattaa, jotta kustannukset alenisivat. Työpaikoilla on tärkeä rooli erityisesti mielenterveydellisistä syistä ja tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvien työkyvyttömyyksien ehkäisyssä. Silloinkin, kun henkilöllä on useita sairauksia, hyvissä organisatorisissa ja psykososiaalisissa työoloissa ne aiheuttavat työssä vähemmän haittaa kuin kauttaaltaan heikommissa työoloissa.

Hyvät organisatoriset ja psykososiaaliset työolot sekä työhyvinvointi ja työn imu kuvaavat sitä, miten paljon henkilöstöllä on työssään jaksamista tukevia voimavaroja. Kun voimavaroja riittää, suoriudutaan työstä usein vanhuuseläkeikään asti tai jopa sen ylikin.

Vanhuuseläkkeelle entistä myöhemmin

Vuodesta 2005 lähtien vanhuuseläkkeelle siirtyneiden määrät ja osuudet ovat olleet kasvussa suurten ikäluokkien saavuttaessa eläkeiän, ja kasvu jatkuu lähivuosina. Nykyisen eläkelainsäädännön mukaista mahdollisuutta siirtyä vanhuuseläkkeelle joustavasti 63-68 ikävuosien välillä käytetään runsaasti hyväksi edellyttäen, että oma eläkeikä on vähintään 63 vuotta, jolloin kuuluu järjestelmän piiriin.

Vuonna 2010 tästä ryhmästä vain 40 prosenttia siirtyi vanhuuseläkkeelle juuri omassa eläkeiässään (esim. 63 v 8 kk), 16 prosenttia siirtyi omaa eläkeikäänsä aikaisemmin. Peräti 44 % joustavan vanhuuseläkeiän piiriin kuuluvista jatkoi työssä omaa eläkeikäänsä pidempään.

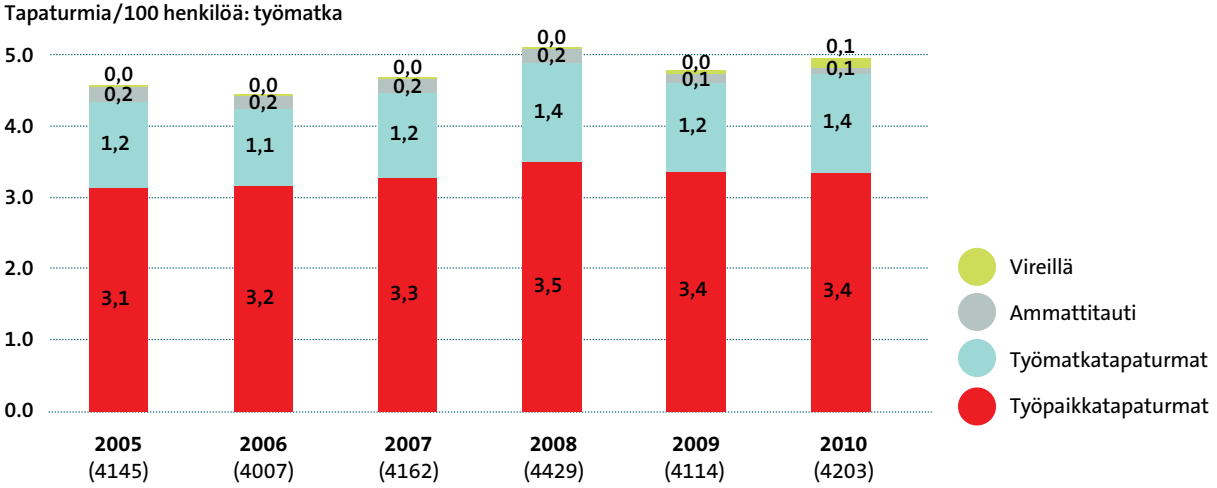
Vanhuuseläkkeelle siirtymisen myöhentäminen on merkinnyt valtiolle vuosien 2005-2010 aikana yhteensä yli 2200 henkilötyövuoden nettolisäystä. Yliopistot ovat mukana 2005-2009 luvuissa. Eläkkeiden myöhentämiset ovat siten edistäneet yhteiskuntapoliittista tavoitetta työurien pidentämisestä.

Vaikka työkyvyttömyyseläkkeelle siirrytään valtiolla huomattavasti vanhuuseläkkeelle siirtymistä ja muiden sektoreiden työkyvyttömyyseläköitymistä harvemmin, menetetään työkyvyttömyyseläkkeiden myötä kuitenkin vielä moninkertainen määrä henkilötyövuosia verrattuna siihen, mitä työssä jatkaminen eläkeiän yli tuo niitä lisää.

Työtapaturmia kannattaa ehkäistä ennalta

Valtionhallintoon kuuluu hyvin erityyppisiä toimialoja, työtehtäviä ja työympäristöjä. Työtapaturmat ja niistä aiheutuvat kustannukset vaihtelevat hallinnonaloittain enemmän kuin sairauspoissaolot tai työkyvyttömyyseläkkeet. Joillakin aloilla ollaan alttiimpia erityisesti työpaikalla sattuville tapaturmille, kun taas toisilla aloilla tapaturmia sattuu useammin työmatkan aikana.

Työtapaturmat sataa henkilötyövuotta kohti valtion budjettitalouden piirissä 2005-2010; kaikki vuodet ilman yliopistoja (VK, Vakuutustilastot)



Vuosi ja tapaturmien lukumäärä

Vuonna 2010 valtionhallinnossa ilmoitettiin yhteensä 4203 työtapaturmaa. Tapaturmista aiheutuu vuodessa keskimäärin 0,3 poissaolopäivää henkilötyövuotta kohden. Hieman yli 300 tapaturmasta seurasi yli 30 päivän poissaolo. Kaksi kolmesta vakavasta tapaturmasta oli sattunut työpaikalla ja yksi kolmannes työmatkalla.

Vuonna 2010 Valtiokonttori korvasi eri vuosina sattuneita tapaturmia yhteensä noin 17 miljoonaa euroa, josta saman vuoden tapaturmia 4,5 miljoonaa euroa. Pahimmillaan tapaturma johtaa työkyvyttömyyteen. Vuonna 2010 noin 50 henkilöä siirtyi tapaturman vuoksi eläkkeelle.

Kaikissa tapauksissa tapaturmia välttävien toimintamallien luominen ja työolojen saaminen mahdollisimman turvallisiksi on edullista niin työnantajalle kuin

Tapaturmakorvaukset 17 miljoonaa € vuonna 2010.

työntekijällekin. Myös työolojen kehittäminen henkistä vireyttä ja jaksamista tukevaksi vähentää tapaturmariskiä sekä työpaikalla että sen ulkopuolella.

Henkilöstön vaihtuvuus tuo kuluja

Organisaatioissa lasketaan harvoin, mitä henkilöstön vaihtuminen todella maksaa. Vaihtuvuus ja osaamisen kehittäminen lisäävät erityyppisiä kustannuseriä, jotka näkyvät oheisessa kaaviossa.

Henkilöstön korvaamiskustannusten muodostuminen (VM, Veli-Matti Lehtonen)

Toiminto	Kustannukset
Avoin henkilövalinta: Rekrytoinnin esivalmistelu Rekrytointi Valinta Palkkaaminen ja sijoittaminen	$k_1=a+b+c$
Ylentäminen tai palkkaaminen organisaation sisältä	$k_2=a$
Perehtyminen organisaatioon, sen käytäntöihin, tehtäviin, järjestelmiin, tuotteisiin, asiakkaisiin ja sidosryhmiin	$k_3=a+b+f$
Työhon perehtyminen ja harjoittautuminen	$k_4=a+c+d+e+f$
Jatkuva osaamisen kehittäminen (työssä oppiminen, koulutus, henkilökierto, itseopiskelu jne.)	$k_5=a+c+d+e+f$
Eroaminen palveluksesta	$k_6=a+f+g$

a	Toimintoihin osallistuvien organisaation henkilöiden työvoimakustannukset
b	Ulkoisten konsultointi- ja it-palvelujen ostokustannukset
c	Majoitustila- ja matkustuskustannukset
d	Kurssimaksut
e	Väline- ja materiaalikustannukset
f	Tuottavuuden menetykset joko menetetyn työpanoksen tai tehottoman työskentelyn vuoksi
g	Eroamiseen liittyvät eroavan henkilön ylimääräiset palkkaus- ym. kustannukset

Korvaamiskustannukset = $k_1+k_2+k_3+k_4+k_5+k_6$

Mitä enemmän osaamista tehtävän hoitaminen edellyttää, sitä pidempi aika kuluu siihen, että henkilö hallitsee työnsä kunnollisesti. Sitä suurempi on myös perehtymisvaiheen kustannus.

Hyvissä työoloissa vaihtuvuus on myönteissävytteistä, joko vanhuuseläkkeelle tai vielä parempaan työpaikkaan siirtymistä tai uralla etenemistä. Jos työolot ovat heikot, nuoremmat työntekijät ovat keskimääräistä halukkaampia vaihtamaan työpaikkaa ja vanhempien toive eläkkeelle pääsystä kasvaa.

Seuraava taulukko esittää keskimääräisiä henkilön korvaamiskustannuksia. Korvaamisen kokonaiskustannukset ovat samansuuruiset kuin yhden henkilötyövuoden hinta. Suorat korvaamiskustannukset ovat hieman tätä alhaisemmat.

Henkilöstön arvioitu korvaamiskustannus valtiolla 2010 kustannustason mukaan (VM, Veli-Matti Lehtonen)

Henkilöstön korvaamiskustannukset	euroa/henkilö	prosenttia	prosenttia
Hankinta	4 800	11	9
Perehtyminen	13 500	32	26
Kehittäminen	20 150	47	38
Erokustannukset	4 200	10	8
Suorat korvaamiskustannukset yhteensä	42 650	100	81
Tuottavuuden menetykset täyttöaikana	5 600	56	11
Oman henkiöstön antama perehdyttämistyö	4 400	44	8
Epäsuorat korvaamiskustannukset yhteensä	10 000	100	19
Korvaamiskustannukset yhteensä	**52 650**		**100**

Mikäli valtion henkilöstöstä vaihtuisi vuodessa noin 4 prosenttia, se tarkoittaisi lukumääränä noin 3400 henkilöä. Suorat korvaamiskustannukset olisivat tällöin yli 145 miljoonaa euroa, ja kaikki kustannukset yhteensä lähes 180 miljoonaa euroa.

Vaihtuvuuskustannukset kymmeniä miljoonia euroja

Suurten ikäluokkien siirtyminen pois työelämästä lisää välttämättä vaihtuvuutta. Samalla siirtyy pois korkeatasoista ja korkealla koulutuksella hankittua osaamista, mutta myös pelkän perusasteen koulutuksen päälle työssä hankittua osaamista.

Jonkinasteinen vaihtuvuus on organisaation uudistumisen kannalta jopa toivottavaa. Uusien työntekijöiden korkeampi peruskoulutus parantaa edellytyksiä osaamisen jatkuvaan kehittämiseen.

Myöhäisen puuttumisen yhteyshenkilöt Valtiokonttorissa
Varhaisen ja myöhäisen puuttumisen kysymyksissä Sinua auttavat Valtiokonttorissa ammattitaitoiset työhyvinvoinnin asiantuntijat:
www.valtiokonttori.fi/vakuutus/tyohyvinvointi/yhteystiedot

kaiku

Näkyykö punaista?
-opas myöhäiseen puuttumiseen

Tulehtunut ilmapiiri, pitkittyvät sairauslomat, epäilyt päihdeongelmasta, kiusaaminen, sekä odottamattomat muutokset – tässä vain muutamia työyhteisöä hiertävistä vaikeista tilanteista, jotka pitkittyessään voivat aiheuttaa työtehoa laskevan kriisin, pohjakosketuksen.

Monesti toivotaan, että asiat hoituisivat itsekseen pois päiväjärjestyksestä. Näin tapahtuu vain äärimmäisen harvoin. Asioiden hoitamatta jättämisellä on sekä inhimillisiä että taloudellisia seurauksia.

Valtiokonttorin kokoaman työryhmän laatima Näkyykö punaista? -opas pohjautuu käytännön kokemuksiin. Oppaassa esitellyt ratkaisumallit tarjoavat apua pitkittyneiden ja hankalien tilanteiden tunnistamiseen ja käsittelyyn. Asiat sanotaan suoraan – esimiehiä ja johtoa tuupataan ottamaan vaikeat asiat käsiteltäväksi heti.

Avainsanoja ovat vastuu, luottamus, rohkeus, vuoropuhelu, nopea toiminta ja työhön paluun tukeminen pitkien sairauslomien jälkeen.

Tilanteet voivat olla vaikeita, mutta ratkaisujen ei tarvitse olla!

Valtiokonttori
Statskontoret
State Treasury

TULLI
TULL · CUSTOMS

STUK

VERO
SKATT