

Leivo

22.5.2007

TYÖHYVINVOINNIN TOIMINTALINJAT JA HYVÄT KÄYTÄNNÖT -SUOSITUS KUNTA-ALALLE

1 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvoinnin edistäminen on olennainen osa tuloksellista henkilöstöjohtamista. Työhyvinvoinnista huolehtiminen on työelämän laatua parantavaa työnantajan ja koko henkilöstön välistä yhteistyötä ja hyödyttää molempia. Henkilöstön kokeman työtyytyväisyyden, terveyden ja hyvän työkyvyn avulla työn laatu paranee, asiakastyytyväisyys lisääntyy sekä työn ja organisaation tuloksellisuus kasvaa.

Työhyvinvoinnin merkityksen tunnistaminen ja sen kehittäminen on keino ylläpitää työntekijöiden työkykyä. Työhyvinvoinnin kehittäminen edistää henkilöstön työssä jaksamista ja parantaa heidän mahdollisuuttaan pysyä pitempään työssä. Työssä jaksamista tukemalla kunta-ala työnantajana pystyy välittämään itsestään hyvän kuvan työnantajana ja näin turvaamaan työvoiman saannin myös tulevaisuudessa.

Työhyvinvoinnin merkitys kasvaa muutostilanteissa. Ihmisten johtamisen taidot ratkaisevat muutoksen onnistumisen organisaatiossa. Menettelytavat vaikuttavat oikeudenmukaisuuden kokemukseen, joka puolestaan vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin ja työn hallinnan tunteeseen muutostilanteissa.

Muutostilanteissa työntekijöiden motivoiminen on organisaation toiminnan kannalta oleellista. Avoin, luottamuksellinen vuoropuhelu ja ennakoiva viestintä tukevat muutoksen hallintaa. Niiden avulla selvitetään muutoksen tarpeet ja tavoitteet sekä pyritään sitouttamaan henkilöstö muutoksen toteuttamiseen. Keskusteluilmapiiirin tulee olla avointa ja rakentavaa.

Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunta on antanut kunnille ja kuntayhtymille kannanoton kuntapalvelujen strategisesta toteuttamisesta henkilöstöjohtamisen avulla (KT:n kannanotto 14.3.2007). Kannanotto korostaa henkilöstöjohtamisen merkitystä kunta- ja palvelurakennemuutoksen toteuttamisessa ja tarjoaa tietoa ja työvälineitä kuntatyönantajille työyhteisöjen ja kuntapalvelujen kehittämiseen. Kannanotossa työhyvinvointi liitetään osaksi henkilöstöjohtamista.

Tämän suosituksen tarkoituksena on kannustaa tukemaan ja kehittämään työhyvinvointia sekä antamaan välineitä ja hyviä toimintamalleja. Suositus on suunnattu kuntien ja kuntayhtymien työnantajille, työntekijöille, luottamushenkilöille, työsuojeluhenkilöstölle sekä työterveyshuollon ja henkilöstön edustajille.

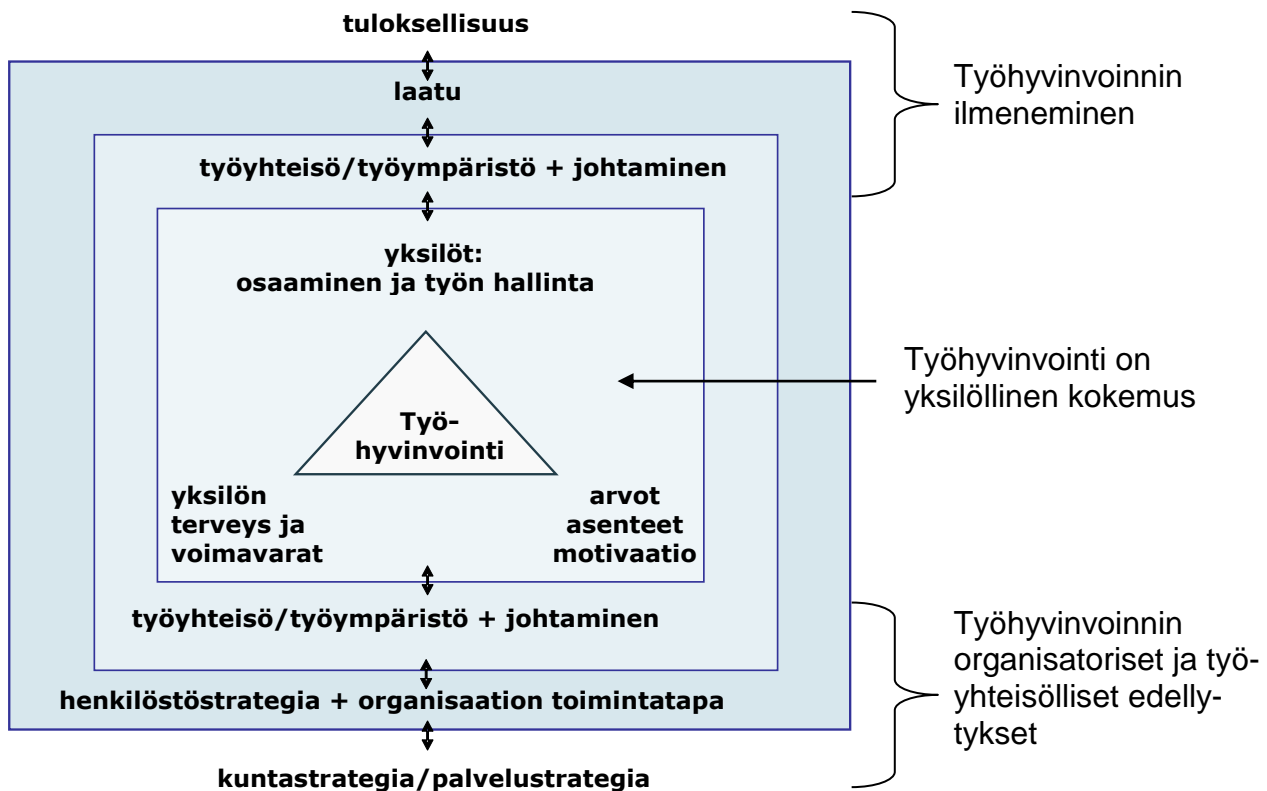
2 Työhyvinvoinnin määrittelyä

Työhyvinvointia kuvaavia määritelmiä ja lähestymistapoja on useita. Työhyvinvointi on yksilöllinen kokemus, johon vaikuttaa organisaatiossa moni tekijä.

Seuraavassa esitellään muutamia keskeisiä määritelmiä työhyvinvoinnista, joista voi ottaa käyttöönsä kuhunkin toimintaympäristöön sopivimman lähestymistavan.

A Työhyvinvointi-malli

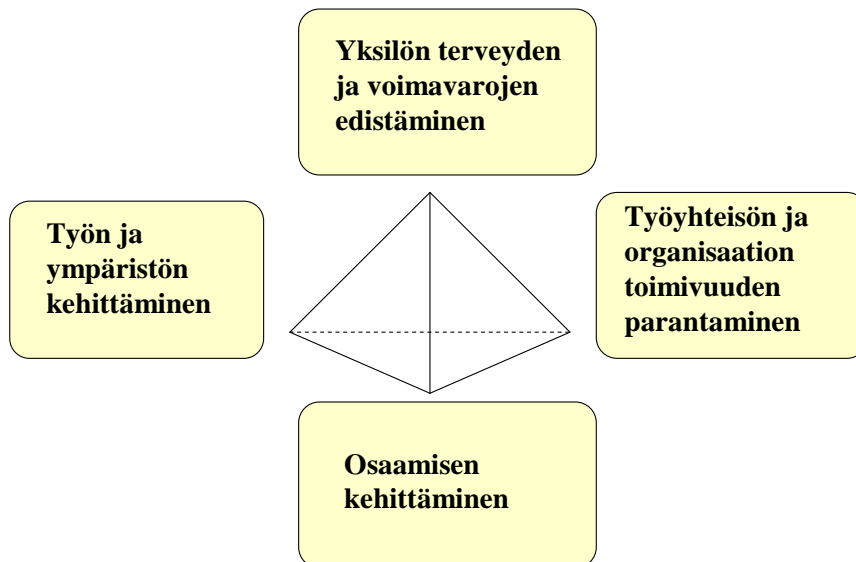
Kuntien eläkevakuutuksen (www.kuntatyokunnossa.fi) mukaan työhyvinvointi voidaan ymmärtää yksilön kokemuksena työn mielekkyydestä, työyhteisön ilmapiiristä, lähiesimiestyöstä ja johtamisesta sekä työyhteisön kokemuksena työn sujuvuudesta ja yhteisestä aikaansaamisen tunteesta. Työn mielekkyys riippuu yksilön osaamisen ja työn vaatimusten tasapainosta, yksilön terveydestä ja voimavaroista sekä yksilön asenteista, arvoista ja motivaatiosta. Kunnan eri strategiat, kuten palvelu- ja henkilöstöstrategiat ohjaavat työhyvinvoinnin edistämistä antamalla eväitä organisaation toimintatavalle, johtamiskulttuurille sekä työyhteisön toiminnalle ja perustehtäville. Työhyvinvointi ilmenee yksilö- ja työyhteisötasolla työhön paneutumisenä ja yhteistyön sujuvuutena sekä koko organisaation tasolla palvelujen laatuna ja toiminnan tuloksellisuutena.



Lähde: Kuntien eläkevakuutus 2007

B Työkykymalli

Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin määritelmässä (www.ttl.fi/aihesivut) ihmisen voimavarat työelämässä muodostuvat terveydestä, fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta työkyvystä, tiedoista, taidoista ja osaamisesta sekä motivaatiosta ja sitoutumisesta. Pysyviä tuloksia saadaan kehittämällä inhimillisiä voimavaroja ja tukemalla työorganisaatioita toimintatapojen uudistamisessa. Työhyvinvointia edistää henkilöstön työn hallinnan tukeminen ja sen sovittaminen yhteen työn vaatimusten kanssa. Työyhteisön jäsenten tulee omalta osaltaan huolehtia henkisestä ja fyysisestä terveydestään ja työnantajan tulee toiminnallaan tukea tätä.



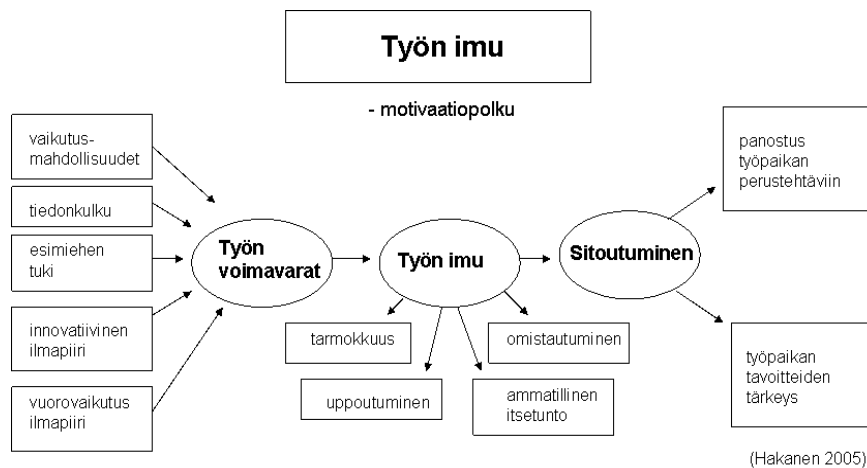
Lähde: TTL, työkykyä ylläpitävän toiminnan osatekijät

C Työn imu -malli

Työhyvinvoinnin tilaa voidaan kuvata työn imun käsitteellä. Työn imu on eräänlainen motivaatiotila, joka ilmenee tarmokkuutena, haluna ponnistella eteenpäin, haluna panostaa ja omistautua työhön sekä yleisemminkin uppoutumisena siihen. Työn imu ja työuupumus eivät ole vastakkaisia ilmiöitä, vaan rinnakkaisia ja toisistaan riippuvaisia. On havaittu, että työn imua kokevalla on harvemmin työuupumusta, ja toisaalta työuupumuskriisin läpikäyneet voivat suotuisissa työoloissa kokea paljon työn imua. Kokemus työn imusta ei rajoitu vain yhteen asiaan tai tilanteeseen. Työn imua onkin pidettävä voimavarana, jonka on havaittu olevan myönteisessä yhteydessä sekä yksilöllisiin että organisatorisiin seurauksiin, kuten fyysiseen jaksamiseen, aloitteellisuuteen työssä, työhön sitoutumiseen, haluun ja aikeisiin jatkaa pitkempään työelämässä sekä hyviin alaistaitoihin. Työn imu on osittain jopa

riippumaton työn vaatimuksista. Sen sijaan työn imua edistetään sekä it-sesäätelyä ja kehittymistä työssä että yhteisöllisyyttä tukevilla voimavaroilla. Lisätietoa aiheesta: Jari Hakasen tutkimus työuupumuksesta työn imuun/ tutkimusraportti 27/ Työterveyslaitos.

Myönteiset tekijät työssä



3 Työhyvinvoinnin edistämisen toimintapolitiikka ja työhyvinvoinnin johtaminen

Toimintapolitiikka

Työhyvinvointi tulee nähdä osana kunnan strategista toimintaa, suunnitelmallisena, pitkäjänteisenä ja ennakoivana toimintana. Työterveys- ja työturvallisuusasiat tulee kytkeä osaksi laatua ja tuloksellisuutta. Toimintatavat ja toimenpiteet on tarkoituksenmukaista käsitellä suunnitelmallisesti yhdessä johdon, henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon ja henkilöstön edustajien kanssa. Kehittämiselle tulee asettaa selkeät ja mitattavissa olevat tavoitteet, jotka kirjataan esim. henkilöstöstrategiaan, työsuojelun toimintaohjelmaan ja työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan tai kirjataan erilliseen työhyvinvointiohjelmaan/-suunnitelmaan.

Työhyvinvoinnin edistämistä toteutetaan yhteistyössä monien eri toimijoiden kanssa. Jokaisella on oma roolinsa työhyvinvoinnin edistämässä. Luottamushenkilöjohto päättäessään kuntapolitiikan linjauksista vastaa työhyvinvointia edistävien toimien toimintamahdollisuuksista ja resurssoinnista sekä miten ja mitä voimavaroja suunnataan ennalta ehkäisevään työhön. Virkamiesjohdolla ja esimiehillä on erityinen vastuu valmistelu- ja toimeenpanotehtävässä. Johdon sitoutuminen seurantaan ja arviointiin osoittaa, että myös lopputuloksella on merkitystä.

Työterveyshuollon asiantuntijoiden ja ammattihenkilöiden roolit ja tehtävät työolojen terveellisyyden ja työyhteisöjen toiminnan edistämiseksi on määriteltävä työterveyshuoltolaissa. Työsuojelun yhteistoiminnassa toimivat henkilöt työsuojelun valvonta- ja työpaikan työsuojeluyhteistoimintalain mukaan osallistuvat työolojen kehittämisen suunnitteluun ja arviointiin. Työsuojeluviranomaisen tulee valvoa työturvallisuutta, työsuhdetta ja muiden työsuojelua koskevien säännösten noudattamista sekä työnantajan ja työntekijöiden välistä työsuojelun yhteistoimintaa työpaikalla.

Työnantajan ja henkilöstön välistä yhteistoimintaa kunnissa säätelevän lain mukaan yhteistoiminnan tavoitteena on muun muassa edistää palvelututannon tuloksellisuutta ja henkilöstön työelämän laatua. Yhteistoimintamenettelyllä varmistetaan henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa muun muassa omaa työyhteisöään ja työympäristöään koskeviin päätöksiin.

Työhyvinvoinnin johtaminen

Henkilöstöjohtamisella tavoitellaan henkilöstövoimavarojen määrän ja ominaisuuksien varmistamista sekä henkilöstön motivaatiota ja sitoutumista. Strateginen henkilöstöjohtaminen painottaa henkilöstövoimavarojen johtamista ja kehittämistä palvelu- ja toimintastrategioiden pohjalta. Henkilöstöstrategia on johdon ja henkilöstön yhteinen tahtotila siitä, millaista henkilöstöpolitiikkaa kunnassa, kuntayhtymässä tai kuntien yhteistyössä halutaan toteuttaa. Hyvän johtamisen avulla voidaan turvata henkilöstövoimavarojen riittävyys ja työssä jatkaminen pitkällä tähtäimellä. Menestyvässä organisaatiossa työhyvinvoinnin edistäminen on kiinteä osa henkilöstöhallinnon ja esimiesten työtä.

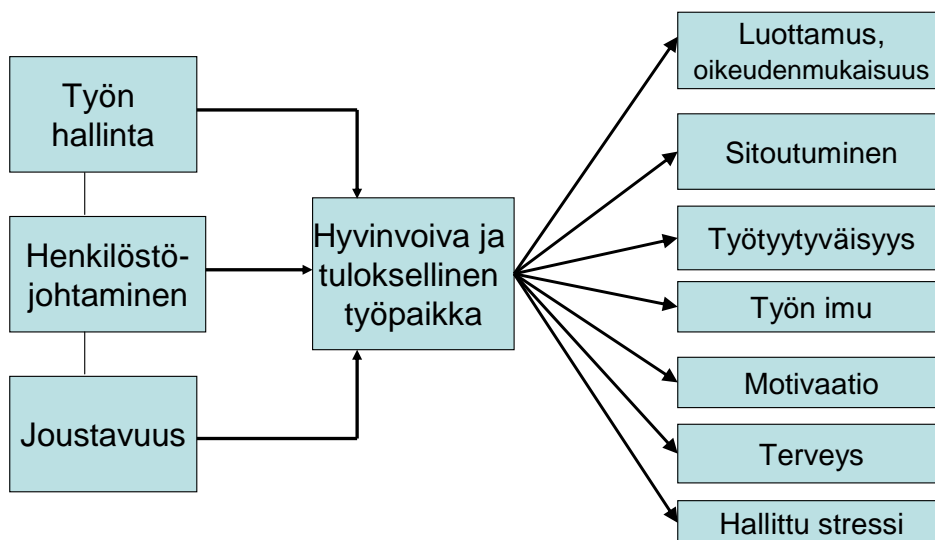
Monet henkilöstöjohtamisen toiminnot vaikuttavat siihen, että yksilön osaamisen ja työn vaatimusten välillä on sopiva tasapaino. Tämä edistää työhyvinvointia. Rekrytoinnilla ja henkilövalinnan kriteereillä voidaan varmistaa tehtävien vaatimusten kannalta sopivan henkilöstön valinta. Pehdyttämällä tehdään työtehtävät tutuksi työntekijälle sekä autetaan häntä tulemaan osaksi työyhteisöä ja oppimaan työpaikan toimintatapoja. Pehdyttäminen on tärkeää paitsi uusille työntekijöille, myös työtehtävien muuttuessa tai työntekijän palatessa pitkältä poissaololta takaisin työhön. Osaamisen kehittämisellä huolehditaan siitä, että työpaikalla on osaamisen kehittämistä motivoiva tai kehittymistä tukeva ilmapiiri ja että osaaminen on ajan tasalla myös tehtävien muuttuessa. Erityisesti toimintaympäristön muutostilanteiden hallinta edellyttää johdon kykyä ennakoita tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista ja henkilöstömäärää. Säännöllinen osaamiskartoitus sekä sen pohjalta tehdyt yksilölliset ja työyhteisöpohjaiset kehittymissuunnitelmat ja niiden toteutus antavat tärkeän työvälineen johtamiselle.

Esimiestyössä korostuvat tavoitteiden asettaminen, palaute, osaamisen arviointi ja työsuorituksen arviointi, moninaisuuden johtaminen sekä työn organisointi. Kehityskeskusteluissa voidaan sopia tavoitteista ja kehittymissuunnitelmista myös työhyvinvoinnin suhteen. Myös johdon ja esimiesten hyvinvoinnista on huolehdittava. Tutkimuksen mukaan muutostilanteissa

työhyvinvointia edistävät esimiehen läsnä oleva johtaminen ja kyky laittaa itsensä likoon, rohkeus tarttua ongelmiin, luottamuksen rakentaminen ja valmentava johtajuus (Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen fuusiossa/ actasarja 191, Kuntaliitto).

Työn hallinnalla tarkoitetaan päätöksentekovaltaa ja mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön liittyviin olosuhteisiin ja sisältöihin. Hyvä työn hallinta on yhteydessä työhyvinvointiin ja työntekijän terveyteen. Työn hallintaa edistävät osallistumisen mahdollisuudet, sosiaaliset suhteet työpaikalla sekä esimiestyö. Työpaikkaa kehitettäessä on tärkeää arvioida myös itse työtä kokonaisuuksina.

Henkilöstöjohtaminen ja työhyvinvointi



Terttu Pakarinen, mukailien Guest 2006, Hakanen 2006

Kokemus hyvinvoivasta työpaikasta vaikuttaa motivaatioon, sitoutumiseen, luottamuksen syntymiseen, terveyteen ja stressin hallintaan sekä työtyytyväisyyteen ja työn imuun. Nämä luovat edellytyksiä työsuorituksen parantamiseen, työssä jatkamiseen ja jaksamiseen pidempään. Hyvän kehityksen kehä syntyy siitä, kun ihmiset kokevat tekevänsä tuloksellista työtä, joka puolestaan vaikuttaa työn mielekkyyteen ja työelämän laatuun. Tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaisella kehittämisellä on todettu olevan selvä yhteys toisiinsa.

4 Työhyvinvointia edistävä työympäristö ja työpaikka

Työhyvinvoinnin perustana ovat terveet ja tasa-arvoiset työyhteisöt, joissa toteutuu oikeudenmukaisuus, osallistuminen ja syrjimättömyys. Tällaisessa työyhteisössä toteutuu sukupuolten tasa-arvo, työn ja muun elämän yhteensovittaminen, eri-ikäisten huomioon ottaminen sekä eri kulttuuritaustoista tulleiden huomioiminen.

Hyvä ja tuloksellinen työpaikka:

- Yhteiset arvot, luottamus
- Oikeudenmukaisuus ja moninaisuus
- Hyvä ilmapiiri ja yhteisöllisyys, me-henki
- Aito yhteistoiminta ja osallistuminen
- Selkeä johtajuus ja hyvä esimiestyö
- Selkeät tavoitteet ja mielekkäät tehtäväkuvat
- Vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet työhön
- Oikeudenmukainen ja kannustava palkka- ja palkitsemispolitiikka
- Osaamisen tukeminen ja ura- ja kehitysmahdollisuudet
- Vuorovaikutteinen viestintä
- Terveellinen ja turvallinen työympäristö
- Hyvä palvelussuhdeturva
- Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Lähteenä mm.

Leenamajja Ojala. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Työministeriö 2000.

Jussi Vahtera et al Kunta10 tutkimuksen tulokset

Henkilöstön hyvinvointia edistetään kehittämällä sekä fyysistä että psykososiaalista työympäristöä. Työturvallisuuteen, työterveyteen ja työkykyyn liittyvät tekijät tulee ottaa huomioon päivittäisessä toiminnassa.

Työturvallisuuslaissa määritellään eri osapuolien vastuut ja velvoitteet sekä työlle ja työolosuhteille asetettavat vaatimukset. Työnantajan on laadittava työpaikalle työsuojelun toimintaohjelma sekä selvitettävä ja tunnistettava työstä ja työoloista aiheutuvat vaara- ja haittatekijät. Hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteiden mukaan tulee tehdä työpaikkaselvitys. Työnantaja voi oman panoksensa lisäksi käyttää työpaikan työsuojelun yhteistoimintaorganisaatiota, henkilöstöä sekä tarvittaessa työterveyshuoltoa ja muita asiantuntijoita. Työntekijän on puolestaan lain mukaan noudatettava työnantajan määräyksiä ja ohjeita sekä ilmoitettava havaitsemistaan vioista ja puutteellisuuksista.

Myös jokaisella yksittäisellä työntekijällä on vastuu huolehtia terveydestään ja työkyvystään. Työhyvinvoinnin edistämisen tulee luoda tähän edellytykset.

Esimiestaitojen ohella on alettu puhua alaistaidoista sen vastinparina. Kyse ei ole vastakkaisista käsitteistä, vaan toisiaan täydentävistä rooleista ja taidoista. Alaistaidoilla viitataan työntekijän haluun ja kykyyn toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla esimiestä ja kanssatoimijoitaan tukien sekä perustehtävää edistäen. Alaistaidoiltaan taitava työntekijä tunnistaa toimintaympäristössään mahdollisuuksia vaikuttaa ja osaa myös käyttää näitä mahdollisuuksia työn kehittämiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen.

5 Työhyvinvointia edistävä yhteistyö ja osallistuminen

Työterveyshuoltolain tarkoituksena on muun muassa edistää työyhteisön toimintaa, työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa. Työnantajan ja työntekijän on työturvallisuuslain mukaan yhteistoiminnassa ylläpidettävä ja parannettava työturvallisuutta työpaikalla.

Laissa työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta säädetään työsuojelun yhteistoiminnasta työpaikalla. Yhteistoiminnan osalta lakiin työnantajan ja henkilöstön välisestä yhteistoiminnasta kunnissa sisältyy sen asiapiiriä koskevan perustelutekstin mukaan muun muassa työhyvinvointitoiminnassa noudatettavien periaatteiden yhteistoiminnallinen käsittely. Tämä tapahtuu luontevimmin yhteistoimintaelimessä.

Työhyvinvoinnin edistämisen edellytyksenä on yhteistoiminnan toteutuminen kaikilla tasoilla. Esimiesten, työterveyshuollon ja henkilöstön suunnitelmallinen, pitkäjänteinen ja ennakoiva yhteistyö on välttämätöntä. Työterveyshuolto voi sisältää mm. säännölliset terveystarkastukset, ergonomiset palvelut, työpaikan neuvontaa ja ohjausta, päihde- ja muut elintapa-asiat sekä sairaanhoidon. Terveystarkastuksista erityistä sairastamisen vaaraa aiheuttavissa töissä on säädetty erikseen.

Työsuojelupäällikön tehtävänä on avustaa työnantajaa ja esimiehiä tehtävissä, jotka liittyvät työsuojelun asiantuntemuksen hankintaan sekä yhteistyöhön työntekijöiden ja työsuojeluviranomaisten kanssa. Työsuojeluvaltuutetun tehtävänä on oma-aloitteisesti perehtyä työpaikkansa työympäristöön ja työyhteisön tilaan liittyviin työntekijöiden turvallisuuteen ja terveellisyteen vaikuttaviin seikkoihin.

Työntekijä on oman työnsä sisällön paras asiantuntija ja on siksi tärkeää ottaa hänet mukaan kehittämään työtään ja työympäristöään. Työnantajan tulee myös kannustaa työntekijää aloitteellisuuteen.

6 Työhyvinvointia tukevat toimintatavat

Työhyvinvoinnin eri toimijoiden yhteistyön yhtenä tavoitteena on tarttua riittävän varhaisessa vaiheessa sellaisiin tilanteisiin työyhteisöissä, jotka saattavat johtaa palvelujen tuloksellisuuden ja työelämän laadun heikkenemiseen, työntekijöiden työkyvyn alenemiseen tai ennenaikaiseen eläköitymiseen. Keskeisinä toimijoina ovat lähiesimiehet, työterveyshuolto, henkilöstöasioista vastaavat sekä työntekijät. Aktiivinen aikainen puuttuminen ja

puheeksi ottaminen on jokaisen oikeus ja velvollisuus. Puuttuminen osoittaa toisistaan välittämistä työpaikalla.

Suunnitelmallisen aktiivisen aikaisen puuttumisen toimintamallin avulla voidaan tehostaa toimenpiteitä toiminnan tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseksi ja työkyvyn säilymisen tukemiseksi. Osa toimenpiteistä voidaan toteuttaa työpaikalla, osa edellyttää oikeanlaiseen ja -aikaiseen hoitoon tai kuntoutukseen ohjausta. Työssä jatkamisen tukemista voidaan edistää erilaisin tavoin työuran eri vaiheissa. Näitä ovat muun muassa työkierto, työkokeilu, ammatillinen koulutus, urasuunnittelu, uudelleensijoitustoimenpiteet, yksilölliset työ- ja työaikajärjestelyt esimerkiksi työntekijän palatessa pitkältä sairauslomalta takaisin työhön sekä osatyökyvyttömyys- ja osa-aikaeläkeratkaisut.

Ammatillisella kuntoutuksella pyritään välttämään ennen aikainen eläkkeelle jääminen sekä palauttamaan työntekijän työkyky. Osasairauspäiväraha ja siihen liittyvä mahdollisuus osa-aikatyöhön työkyvyttömyysaikana ovat käytävissä vapaaehtoisina työntekijän ja työnantajan väliseen sopimukseen perustuvana järjestelynä vuodesta 2007 alkaen. Tarkoituksena on alentaa työhön palaamisen kynnystä (KT:n yleiskirje 22/2006).

Alentunut työkyky voi johtua heikentyneestä työn hallinnasta, esimerkiksi siitä, että osaaminen ei ole kohdallaan suhteessa työn vaatimuksiin. Taustalla saattaa olla myös fyysinen tai henkinen kuormittuminen työssä. Henkiseen työkuormitukseen vaikuttaa työyhteisössä organisaatiokulttuuri, henkilösuhteet ja työnhallinta sekä työn sisällössä tehtävien suunnittelu, työtahti, työympäristö ja -välineet ja työaikajärjestelyt. Esimiehen tehtävänä on edistää henkistä hyvinvointia työyhteisössä sekä tunnistaa tekijät, jotka voivat aiheuttaa kuormitusta ja ryhtyä tarvittaviin toimenpiteisiin niiden poistamiseksi. Työhyvinvointia tuetaan antamalla palautetta, toimimalla vuorovaikutteisesti, hyväksymällä erilaisuutta ja kuuntelemalla.

Fyysistä työkuormitusta aiheuttavat huonot työasennot, työn fyysinen raskaus, työssä vaadittava tarkkaavaisuus, työvälineet sekä työympäristön, työyhteisön ja työntekijän ominaispiirteet. Fyysiseen rasittavuuteen voidaan vaikuttaa ottamalla huomioon työn tekniseen suorittamiseen liittyvät kysymykset, kuten työtilat, työpuvut ja työergonomia, tai kannustamalla työntekijöitä huolehtimaan terveydestään. Haitat ja ongelmat sekä niiden syyt tulee tunnistaa jatkuvalla seurannalla. Haitat tulee poistaa mahdollisimman nopeasti mm. työmenetelmiä ja -välineitä kehittämällä.

Fyysistä ja henkistä kuormittumista voivat aiheuttaa mm. epäasiallinen kohtelu, häirintä ja väkivallan uhka. Työnantajan on työturvallisuuslain mukaan heti tiedon saatuaan ryhdyttävä toimiin epäkohdan poistamiseksi. Työyhteisön toimintaan ja yleiseen ilmapiiriin on kiinnitettävä huomiota, jotta ennalta voidaan ehkäistä häirintätilanteet. Myös työntekijän on työpaikalla vältettävä epäasiallista kohtelua toista työntekijää kohtaan. (www.Tyosuojelu.fi /kohtelu).

Asiakasväkivallan uhkaa voidaan torjua kartoittamalla mahdolliset vaaratilanteet ja tekemällä työturvallisuuslain mukainen ohjeistus näiden tilanteiden varalle sekä kouluttamalla työntekijöitä. Myös fyysisten rakenteiden (mm. työtilat ja hälytysjärjestelmät) on oltava kunnossa.

EU:n työmarkkinaosapuolet ovat solmineet (8.10.2004) yhteisen työperäistä stressiä koskevan puitesopimuksen, jonka jatkotyöstämiseen kansallisella tasolla on perustettu työryhmä. Sopimusosapuolet lähettävät myöhemmin yhteisesti laaditun täytäntöönpanoasiakirjan ja puitesopimuksen kuntiin ja kuntayhtymiin. Samaa menettelyä tultaneen soveltamaan 26.4.2007 allekirjoitetun häirintää ja työpaikkaväkivaltaa koskevan eurooppalaisen puitesopimuksen täytäntöönpanossa.

7 Työhyvinvoinnin edistämisen seuranta ja arviointi

Työhyvinvointitoiminnalle asetetaan selkeät ja mitattavat tavoitteet. Erilaisilla selvityksillä ja mittauksilla seurataan näiden tavoitteiden toteutumista. Erilaiset työhyvinvoinnin seurantaan kehitetyt mittarit ovat hyödyllisiä apuvälineitä mm. henkilöstön toiminta- ja työkyvyn sekä työilmapiirin arvioinnissa. Arvioinnin ja seurannan avulla pystytään parantamaan jatkuvasti toimintatapoja.

Työhyvinvoinnin ja työtyytyväisyyden mittaamiseen käytetään yleisimmin henkilöstökyselyitä, mutta niitä voidaan täydentää esimerkiksi haastattelemalla valittuja kohderyhmiä. Henkilöstökyselyjä tehdessä tulee huomioida luottamuksellisuus sekä ottaa huomioon henkilöä koskevien tietojen yksityisyyden suoja. Työhyvinvointiin ja sen kautta tuloksellisuuteen liittyviä asioita tulisi käsitellä säännöllisesti johtoryhmässä, osastokokouksissa ja tiimeissä, kehityskeskusteluissa sekä yhteistyöelimessä.

Henkilöstön aikaansaannoskyvyn arviointi liittyy olennaisena osana kuntalan tuloksellisuussuositukseen (KT:n yleiskirje 15/2000, liite 4), jossa lähtökohtana on käytetty tasapainoitettujen mittariston (BSC) mallia ja siihen liittyvää strategisen johtamisen ajattelutapaa. Myös henkilöstöjohtamisen vaikuttavuutta ja henkilöstötyötä on arvioitava. Työhyvinvointi kytkeytyy tasapainoitettujen mittariston henkilöstön aikaansaannoskykyosioon.

Henkilöstöraportoinnin liittäminen organisaation strategiatyöskentelyyn ja henkilöstöpolitiikkaan auttaa tunnistamaan oikeat asiat, joita mitata. Kunnallinen työmarkkinalaitos antoi suosituksen henkilöstöraportoinnista (KT:n yleiskirje 10/2004). Henkilöstöraportoinnin tulee tukea suunnittelua ja johtamista.

8 Kooste suosituksesta

Työhyvinvoinnin edistäminen on olennainen osa tuloksellista henkilöstöjohtamista. Työhyvinvointi tulee nähdä osana kunnan strategista toimintaa, suunnitelmallisena, pitkäjänteisenä ja ennakoivana toimintana. Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt -suosituksen tarkoituksena on kan-

nustaa tukemaan ja kehittämään työhyvinvointia sekä antaa välineitä ja hyviä toimintamalleja, joiden avulla voi parantaa toimintaa työyhteisössä.

Työnantajan/johdon, henkilöstöhallinnon ja henkilöstön edustajien tulee yhteistoiminnassa työterveyshuollon asiantuntemusta hyödyntäen arvioida tarpeet ja tehdä johtopäätökset sekä suunnitelma siitä, millaisiin toimenpiteisiin ryhdytään oman organisaation työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Toiminnalle asetetaan selkeät ja mitattavat tavoitteet. Tavoitteet, suunnitelma ja toteutuksen seuranta voidaan kirjata henkilöstöstrategiaan, työsuojelun toimintaohjelmaan tai esim. erilliseen työhyvinvoinnin kehittämissuunnitelmaan. Osa toimenpiteistä voidaan kirjata työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan. Toteutumista ja työhyvinvoinnin tilaa seurataan yhteistoiminnassa säännöllisin väliajoin.

Työhyvinvoinnin johtamisen periaatteita:

- työhyvinvointi on tavoitteellista henkilöstöjohtamiseen sisältyvää toimintaa
- työhyvinvointia toteutetaan yhteistoiminnallisesti työnantajan ja henkilöstön kanssa
- henkilöstön osaamisesta, pätevyydestä ja ammattitaidosta pidetään jatkuvasti huolta
- jokainen työntekijä tietää yksikkönsä ja oman työnsä tavoitteet
- työntekijöille on annettu selkeät vastuut ja he voivat suunnitella omaa työtään
- työt vastaavat työntekijöiden osaamista ja ammattitaitoa ja toimintakykyä
- töiden sisältö on monipuolinen ja mielekäs kokonaisuus
- työntekijöitä kannustetaan ja tuetaan
- työpaikan terveys- ja turvallisuusriskit on huolella arvioitu
- työympäristö on toimiva, terveellinen ja turvallinen
- työ on fyysisesti ja henkisesti tekijöilleen sopiva
- työolojen ja henkilöstön hyvinvointia seurataan ja arvioidaan jatkuvasti.

Seuraavassa on koottu hyviä työhyvinvointia edistäviä suunnitelmia, toimintamalleja, suosituksia ja työvälineitä, jotka auttavat kehittämään työyhteisöä.

Työhyvinvointia edistäviä suunnitelmia ja toimintamalleja:

- työhyvinvoinnin edistämisen tavoitteet kirjataan kunta/palvelu/henkilöstöstrategiaan
- henkilöstösuunnitelma (sis. eläköitymisen ennakkoinnin)
- työhyvinvointisuunnitelma
- perehdyttämissuunnitelma
- hyvän käytännön mukainen rekrytointi
- henkilöstön osaamiskartoitus ja kehityssuunnitelma
- kehityskeskustelut
- palkitseminen

Leivo

22.5.2007

- kehittämissuunnitelma
- yhteistoiminnallinen valmistelu ja toteutus
- varhaisen puuttumisen toimintamalli
- turvallisuussuunnitelmat
- työterveys- ja turvallisuusriskien arviointi
- työkuormituksen arviointi
- verkostoituminen ja yhteistyö työhyvinvoinnin eri toimijoiden kesken. Verkostoissa sovitaan yhteistyöstä, työnjaosta ja vastuiden jakamisesta.

Työhyvinvointia edistäviä työvälineitä ja suosituksia:

- perehdyttäminen: työhyvinvoinnin eri toimijoille (päätoimijoille, kuntajohdolle, henkilöstölle ja luottamustehtävissä toimijoille)
- IIP (Investors in People) -kehittämismalli johtamisen ja muutosten hallintaan
- duunitalkoot
- henkilöstökoulutusta koskeva suositussopimus
- perehdyttämistä koskeva suositus
- henkilöstöraportointi -suositus: työhyvinvoinnin tilasta, sen taustatekijöistä, näkemyksistä voimavarojen kohdentamisesta ja työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden tehokkaasta toteuttamisesta ja kehittämisestä
- suositus päihdeasioiden käsittelemiseksi kunnallishallinnossa
- keskusjärjestöjen suositus päihdeongelmien ennaltaehkäisystä, päihdeasioiden käsittelystä ja hoitoonohjauksesta työpaikoilla.

Työhyvinvointia tukevia palveluja:

Toimintakykyä edistävät toimenpiteet:

- työpaikkaruokailu
- mahdolliset fyysisen kunnon kohentamisen tukitoimet
- päihteetön ja savuton työpaikka
- tapaturmien torjunta
- avokuntoremonttitoiminta
- kuntoutus
- työperäisten sairauksien ja ammattitautien torjunta.

Työn hallintaa edistävät toimenpiteet:

- henkilöstökoulutus
- työnohjaus
- perehdyttäminen
- uudelleen sijoitus
- työkierto
- kehityskeskustelut
- työn mukauttaminen.

Leivo

22.5.2007

Elämäntilannetta tukevat toimet:

- virka- ja työvapaat
- vuorotteluvapaat
- osa-aikalisä ja -eläkkeet
- joustavat työaikakokeilut
- osa-sairausloma.

Leivo

22.5.2007

LIITEAINEISTO

Hyvät käytännöt

- Kuntien eläkevakuutuksen internetsivut

Kuntien eläkevakuutuksen Kuntatyö kunnossa -ohjelman internetsivuille on kerätty esimerkkejä kuntien ja kuntayhtymien hyvistä käytännöistä esimerkiksi työyhteisön ja työhyvinvoinnista kehittämisestä sekä työkyvyn ylläpitämisestä. www.kuntatyokunnossa.fi

- Duunitalkoot nettisivusto

Työterveyslaitoksen KESTO-ohjelma kehittää maksutonta Duunitalkoot-internet-palvelua, joka on tarkoitettu työpaikkojen käyttöön suunnittelun ja kehittämisen apuvälineeksi (www.ttl.fi/duunitalkoot).

Palvelutuotteen tavoite on luoda valmiuksia työhyvinvoinnin ja toiminnan jatkuvaan yhdessä kehittämiseen työpaikoilla. Ohjelman tavoitteena on suomalaisten työurien vahvistaminen ja pidentäminen sekä auttaa henkilöstöä luomaan työpaikoille hyvän ilmapiirin ja osallistumiskulttuurin. Se keskittyy terveyden ja toimintakyvyn edistämiseen, työelämän työvoiman lisäämiseen ja syrjäytymisen ehkäisyyn.

Ohjelmassa huomioidaan mm. työelämän joustojen merkitys, ammatillisen osaamisen ylläpitäminen, työkyvystä huolehtiminen ja erilaisuuden ymmärtäminen.

- Työkyvyn tukeminen/sairauspoissaolot: Tammela

Tammelassa kunnanhallitus on hyväksynyt toimintamallin työkyvyn tukemiseen ja sairauspoissaoloihin (www.tammela.fi/yleistietoa/kunnan_henkilostö). Toimintamallissa esitellään lomake, jonka esimies ja työntekijä täyttävät suurlta osin yhdessä ja jossa selvitetään poissaolojen keskeiset syyt sekä mietitään yleisemmin työilmapiiriin liittyviä kysymyksiä ja sovitaan kuinka tilannetta aiotaan seurata.

Mallissa pidetään lähtökohtana aikaisen puuttumisen tärkeyttä. Tarkoituksena on pitää työntekijät työkykyisinä, mikä edellyttää työn ja työolosuhteiden saamista kuntoon ja niiden pitämistä kunnossa.

Lähtökohtana Tammelan mallissa on sairauspoissaolojen syyn selvittäminen erityisesti silloin, kun ne ovat oleellisesti lisääntyneet.

- Varhainen tuki – toimintamalli työkyvyn heiketessä, Helsingin kaupungin työterveyskeskus

Helsingin kaupungin työterveyskeskus on laatinut oppaan varhaisen tuen antamisesta, kun työntekijän työkyky näyttää heikkenevän. Opas on laadittu

Leivo

22.5.2007

erityisesti esimiehiä silmällä pitäen ja se opastaa huomaamaan muuttuneen tilanteen sekä tarttumaan asiaan välittömästi.

Opas korostaa erityisesti esimiehen ja työterveyshuollon yhteistyön merkitystä ja opastaa seikkaperäisesti keskusteluun sen työntekijän kanssa, jolla on vaikeuksia suoriutua työstään.

Kuntien eläkevakuutuksen internetsivut: Kuntien eläkevakuutuksen Kuntatyö kunnossa -hyvinvointiohjelman internetsivuille on kerätty esimerkkejä kuntien ja kuntayhtymien hyvistä käytännöistä esimerkiksi työyhteisön ja työhyvinvoinnista kehittämisestä sekä työkyvyn ylläpitämisestä.

– HKR-tekniikan ikäohjelma

Helsingin kaupungin rakennusviraston HKR-Tekniikan viisivuotisessa ikäohjelmassa etsittiin tehokkaita keinoja ikääntyvän työvoiman työssä jaksamiseen, työn tuloksellisuuteen ja hallittuun eläkkeelle siirtymiseen. Ikäohjelman tuloksena fyysisesti raskaita töitä tekevien ikääntyvien työntekijöiden pitkät sairauspoissaolot ovat vähentyneet, osa-aikaeläkkeelle siirtyminen harvinaistunut, työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon on parantunut ja tuloskyky säilynyt ja jopa kohentunut.

HKR-Tekniikan ikäohjelman avulla haluttiin säilyttää ikääntyvien työurat tuottavina normaaliin eläkeikään asti ja edesauttaa työelämässä jaksamista. Organisaation johto halusi vähentää erityisesti osa-aikaeläkkeelle siirtymistä ja nostaa työssäoloajan läsnäolo prosenttia.

Vuosina 2002–2006 toteutettu ikäohjelma tarjosi työntekijöille selkeitä, uusia vaihtoehtoja osa-aikaeläkkeille. Keinot edistivät yksittäisen työntekijän jaksamista sekä ylläpitivät työkuntoa ja työssä viihtymistä niin, että kokopäivätyössä halutaan jatkaa eläkeikään asti tai pidempään. Menetelmät ovat osoittautuneet tehokkaiksi, sillä HKR-Tekniikassa osa-aikaeläkeläisten määrä on tippunut viidessä vuodessa 40 prosenttia.

linkki: www.tyoturva.fi/keskus/tiedotteet/2007/molhkrtekniikka300107.html

– Dragsfjärdin kunnan DRUVAN-malli

Druvan-mallin avulla kyetään nivomaan työhyvinvointiin tähtäävä toiminta moniulotteiseksi ja vaikuttavaksi kokonaisuudeksi, josta tulee kiinteä osa johtamista ja toiminnan jatkuvaa parantamista. Mallin vaikutukset perustuvat hyvään johtamiseen, henkilöstön sitoutumiseen, tietoon ongelmista, käytännönläheisiin kehityshankkeisiin ja elämäntapamuutoksiin.

Druvan-malli keskittyy sairauksien ja työkyvyttömyysongelman ennalta ehkäisyyn. Tässä mallissa korjaavat toimenpiteet ovat toissijaisia, niitä käytetään vain, kun muut keinot eivät enää ole mahdollisia. Työterveyshuollolla on mallissa erityinen asema, se toimii aktiivisena toiminnan moottorina, käynnistäjänä ja asiantuntija-avun tarjoajana. Toimenpiteet kohdistetaan laaja-

alaisesti koko organisaatioon ja kaikkeen henkilöstöön. (Työturvallisuuskeskus, ttk.fi/julkaisut).

Druvan-hanke osoitti, että työhyvinvointiin panostamalla voidaan lisätä tuotavuutta merkittävästi. Sijoitettu pääoma tuotti jopa 46 prosentin vuosittaisen tuoton. Sairauspoissaolojen vähenemisestä saatiin eniten hyötyä.

– Työhyvinvoinnin tasapainomalli: Pohjois-Karjalan sairaanhoitopiiri

Työhyvinvointi tarkoittaa tasapainoa henkilöstön työ- ja toimintakyvyn ja motivaation sekä työn vaatimusten välillä. Edellä mainittujen näkökulmien lisäksi on olemassa ulkoisia olosuhteita, jotka vaikuttavat tähän tasapainoon; yksilötasolla perhe- ja yksityiselämä, yhteisötasolla lainsäädäntö, kuntatalous, jne. Keskiössä on esimiestyö, joka pitkälti on työn vaatimusten ja henkilöstön ominaisuuksien yhteensovittamista työyhteisölle asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työhyvinvoinnin tasapainomalli ja toimenpideohjelma vuosille 2004 - 2006

