



SUOMUSSALMI

Omallalla uralla – työrajohtamisen käsikirja



Omallalla uralla

Työrajohtamisella kohti uudistuvaa
henkilöstöpolitiikkaa



Sisällys

1 Johdanto.....	2
1.1 Työrajohtaminen	2
1.2 Työura ja työuran eri vaiheet pähkinänkuoressa	3
2 Perehdyttäminen	4
2.1 Mitä perehdyttäminen tarkoittaa käytännössä?	4
3 Työn ja muun elämän yhteensovittaminen.....	6
3.1 perhe-elämä tai yllättävä elämäntilanne	6
3.2 hyvinvointi.....	8
3.3 opiskelut	8
3.4. sivutyö	9
4 Työkyvyn muutokset	11
4.1 Fyysisen työkyvyn muutokset.....	11
4.2 Psyykkisen ja sosiaalisen työkyvyn muutokset	13
5 Työmotivaatio	17
5.1 Leipääntyminen	17
5.2 Työmotivaatioon vaikuttavia asioita.....	18
6 Muita työelämän risteyskohtia	20
6.1 työntekijästä esihenkilöksi – tai uusi esihenkilö talossa.....	20
6.2 Osaamispörssi – työkyvyn, tavoitteiden tai motivaation muuttuessa	21
6.3 Tehtävän vaihtaminen ja uudet työtehtävät	21
6.4 Töihin palaavan tukeminen	21
7 Työuran loppupuolella	22
7.1 Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen	22
7.2 Eläkkeelle siirtyminen	23
7.3 Jaksamisen tukeminen.....	24
8 Työurakeskustelun malli.....	26
Lähteet	27

Liite 1: Työurakeskustelun lomake ja mallipolkuja erilaisissa tilanteissa

1 Johdanto

1.1 Työrajohtaminen

Työrajohtamisen tavoitteena on tukea henkilöstöä työuran erilaisissa vaiheissa, joihin kytkeytyvät osaltaan luonnollisesti myös ihmisten elämän ja arjen tilanteet. Näkökulmana työrajohtaminen on varsin laaja, sillä se pitää sisällään niin työkykyasiat, ikäjohtamisen kuin työhyvinvointi- ja motivaatioasiatkin.

Työuran ja elämän eri pistekohdissa ihmisillä on erilaisia vahvuuksia ja tuen tarpeita (Työterveyslaitos, työrajohtaminen). Esimerkiksi lapsiperheellä viettävällä ihmisellä haasteet työuran kanssa voivat olla erilaisia, kuin pian eläkkeellä jäävälle henkilöllä - toisaalta myös samojakin haasteita voi olla. Siksi tässä käsikirjassa työrajohtamista ja työkykyä lähestytään työuraan liittyvien erilaisten teemojen kautta. Nämä teemat ovat nousseet Omalla uralla -hankkeen alussa tehdyn työrajohtamisen, esihenkilötyöpajan sekä työkykykyselyn Omalla uralla -kahvihetkien kautta.

Tämän käsikirjan tarkoituksena on toimia johdantona työrajohtamiseen sekä antaa tukea ja menetelmällejä työuran eri vaiheisiin niin henkilöstölle kuin esihenkilöillekin. Vaikka käsikirja osaltaan mukailee Suomussalmen kunnan henkilöstöpolitiikkaa, on se rakennettu siten, että myös muut organisaatiot voivat hakea käsikirjasta tietoa ja vinkkejä omaan toimintaansa.

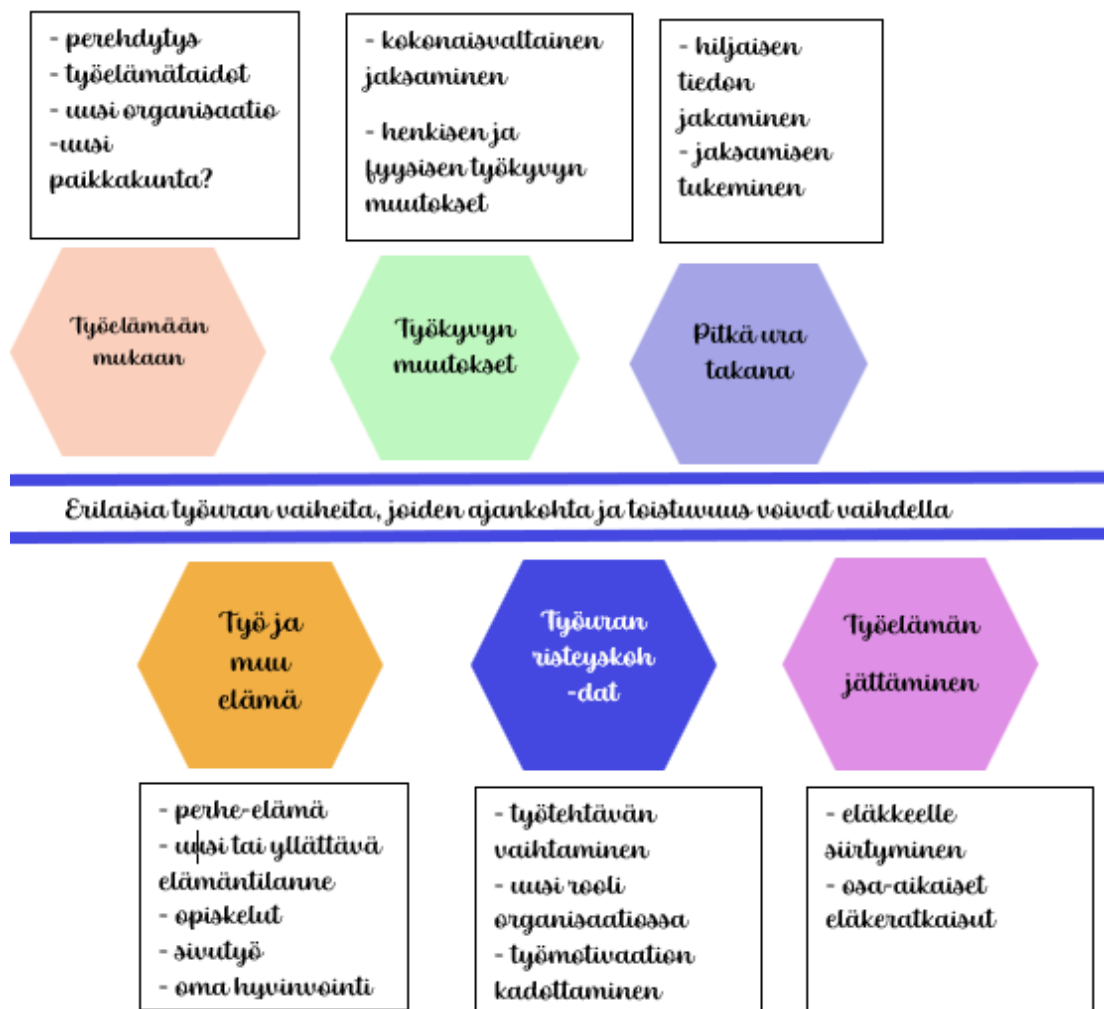
Vuoden 2024 alussa alkaneen hankkeen aikana olemme havainneet, että työrajohtaminen on monen eri teeman muodostama kirjava kokonaisuus, johon liittyvät niin operatiivinen johtaminen, strateginen johtaminen, työkykyjohtaminen, osaamisen johtaminen, työhyvinvoinnin johtaminen, työyhteisöjen johtaminen, ikäjohtaminen ja tiedolla johtaminen. Kun kuntamaailmasta puhutaan, mukaan voidaan lisätä myös julkinen johtaminen, joka tuo työrajohtamiseen oman mausteensa hallinnollisten seikkojen ja vielä varsin monessa paikassa esiintyvän byrokratiankin vuoksi.



Kuva 1 Työrajohtaminen koostuu monenlaisesta johtamisesta

1.2 Työura ja työuran eri vaiheet pähkinäkuoressa

Työuran vaiheita on periaatteessa yhtä monta kuin ihmistäkin, sillä työuraan liittyy niin henkilökohtainen työtilanne kuin esimerkiksi persoonalliset ja terveydellisetkin seikat. Tässä käsikirjassa työuran vaiheita on lähestytty työelämään kiinnittymisen, työn ja muun elämän muodostaman kokonaisuuden, työkyvyn muutosten, työuran risteyskohtien, pitkän uran ja työelämästä poistumisen näkökulmista. Tämä mallinnus mukailee työterveyslaitoksen kuvaamia työuran vaiheita (Työterveyslaitos, työurajohtaminen). Hankkeen osallistamistoimenpiteiden, kuten kyselyjen ja työpajojen, kautta kunnassa havaitut työuran vaiheet mukailivat hyvin pitkälle työterveyslaitoksen kuvaamia vaiheita.



Kuva 2 Työuran erilaisia vaiheita

2 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on hyvin keskeinen osa työuraa, vaikka usein se liitetäänkin erityisesti työelämän alkuun tai uusiin työtehtäviin. Perehdyttäminen on kuitenkin aina jatkuva prosessi, joka usein alkaa työelämän alusta ja jatkuu läpi työuran, sillä työnantajan velvollisuus on pitää huolta työturvallisuudesta, mutta osaltaan myös siitä, että työtehtävien hoitaminen onnistuu sujuvasti ja työntekijän hyvinvointia sekä osaamista tukien.

Työturvallisuuslaki 2002/738 14 § 1 mom. määrittää, että työnantajan on annettava työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaaratekijöistä. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijää perehdytetään riittävästi työhön, työolosuhteisiin, työmenetelmiin, käytettäviin apuvälineisiin ja niiden oikeaan käyttöön sekä turvallisiin työtapoihin ennen uuden työtehtävän aloittamista tai työtehtävien muuttuessa. Työntekijää opetetaan ja ohjataan työn haittojen ja vaarojen estämiseksi ja haittojen välttämiseksi. Perehdyttäminen on erittäin tärkeää työturvallisuuden, mutta myös sekä työntekijän että työnantajan oikeusturvan kannalta.

2.1 Mitä perehdyttäminen tarkoittaa käytännössä?

Organisaatioon tulevalle uudelle työntekijälle tulee antaa perehdytystä työhön liittyviin asioihin. Perehdytyksen avulla työntekijä pääsee paremmin organisaation käytäntöihin ja sääntöihin sisälle, mikä vähentää työn aloittamiseen liittyvää epävarmuutta ja voi lisätä motivaatiota. Perehdyttämisellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset. Työnopastukseen kuuluvat ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen ja työhön liittyviin käytännön toimiin. Näitä ovat työkokonaisuus sekä se, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää. (Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua.)

Työyhteisön perehdyttämisessä henkilö oppii tuntemaan työyhteisönsä, toiminta-ajatuksen, vision, liikeidean, arvot ja tavat. Työpaikkaan perehdyttämisessä henkilö tutustuu työpaikkansa ihmisiin, asiakkaisiin ja työkavereihin. Työhön perehdyttämiseen kuuluu työntekijän työtehtävät ja siihen liittyvät odotukset. (Kauhanen 2012, 150.) Vastuu työntekijän perehdytyksestä on esihenkilöllä, joka hoitaa omalta osaltaan esimerkiksi palvelussuhteeseen liittyvien asioiden ja työyksikön sisäisten käytänteiden ja odotusten perehdyttämisen. Hänen tulee huolehtia siitä, että työntekijä saa tarvittavat tiedot työtehtävän hoitamista varten, mihin liittyy esimerkiksi työnopastusta tarjoavien henkilöiden nimeäminen työtehtävät huomioiden. Perehdytykseen tulee käyttää tarpeeksi resursseja ja aikaa, minkä lisäksi prosessia on seurattava ja työntekijää kuunneltava. Vastuu perehdytyksestä säilyy aina esihenkilöllä (ks. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua).



Kuva 3 Mitä tulee tehdä uuden työntekijän tullessa taloon?

Perehdytys on siis osa sekä työntekijän, työyhteisön että työnantajan oikeusturvaa ja turvallisuutta. Tämän vuoksi Suomussalmen kunnassa on laadittu kirjallinen perehdytysuunnitelma, johon merkitään perehdytetyt asiat. Perehdytysuunnitelma allekirjoitetaan sekä työntekijän että esihenkilön toimesta. Hyvä perehdyttäminen helpottaa työhön sisään pääsemistä ja organisaatioon kiinnittymistä, millä taas on vaikutusta työhyvinvointiin ja työmotivaatioon. Perehdyttämissuunnitelman lisäksi on laadittu yhteinen perehdyttämiskansio, jonka sisältö ja löytyminen on käytävä työntekijän kanssa läpi. Lisäksi työyksiköillä voi olla omia tarkentavia perehdyttämismateriaalejaan.



Kuva 4 Perehdyttäminen on jatkuva prosessi (ks. myös Työturvallisuuskeskus – perehdyttäminen)

3 Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Työn ja muun elämän yhteensovittamisessa voi välillä olla haasteita, sillä työntekijät voivat olla hyvin erilaisissa elämäntilanteissa. Työn lisäksi ihmisten elämään voi kuulua perhe-elämää, läheisistä huolehtimista, opiskelua tai omasta hyvinvoinnista huolehtimista. Työuralla voi tulla eteen myös yllättäviä ja ennalta arvaamattomia tilanteita, jotka vaikuttavat työtehtävien hoitamiseen ja joilla voi olla vaikutusta esimerkiksi työkykyyn sekä jaksamiseen.

Vaikka työelämässä on omat sääntönsä ja jokaisella on oma henkilökohtainen elämä, joissain tilanteissa yhteensovittamisen sujuvoittamiseksi voidaan suunnitella esimerkiksi määräaikaista työajan joustoja tai tietyt asiat voidaan ottaa huomioon työvuorosuunnittelussa. Tärkeää näissä tilanteissa on yhteisten sovittujen käytäntöjen noudattaminen ja yhdenvertaisuuden takaaminen.

Suomussalmen kunnan työurakyselyn perusteella työn ja muun elämän yhteensovittamisen haasteet liittyivät niin ikääntyneisiin vanhempiin, harrastuksiin, opiskeluihin, lapsiperhe-elämään kuin sivutyöhön ja toimeentuloonkin.

3.1 perhe-elämä tai yllättävä elämäntilanne

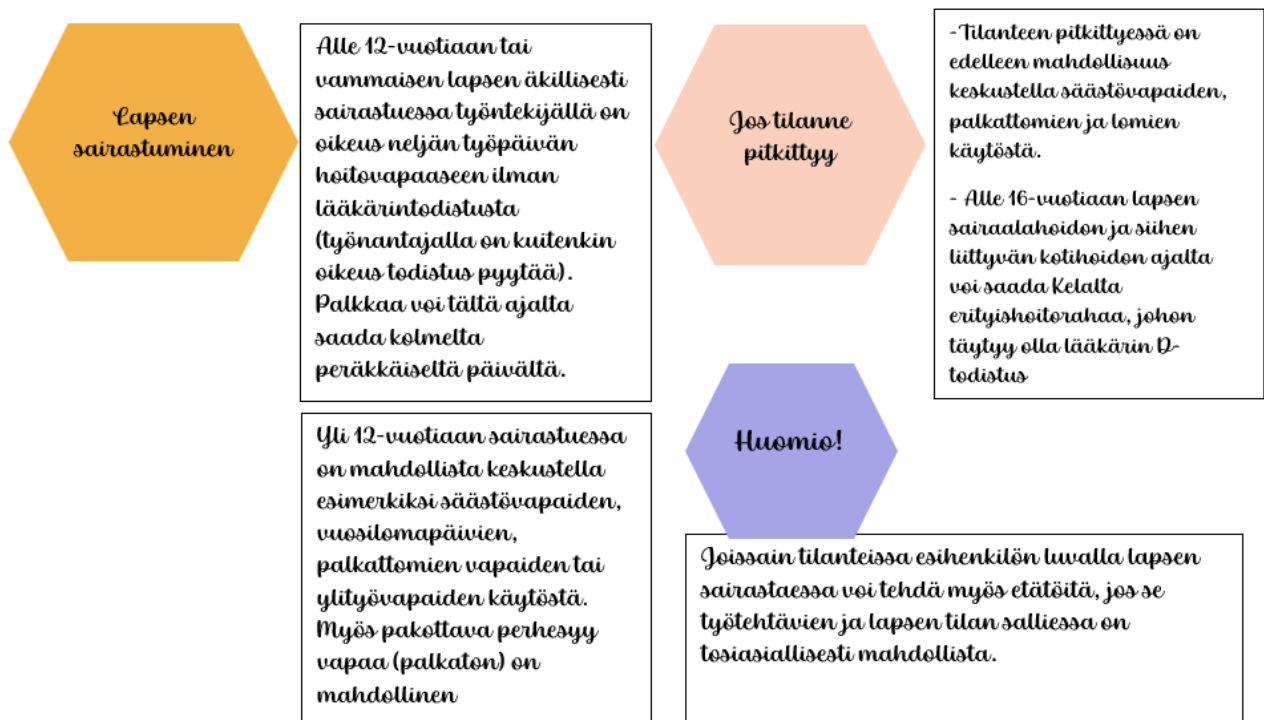
Perhe-elämän ja työelämän yhteensovittaminen voi olla joskus haasteellista, sillä esimerkiksi lasten sairastelut, lääkärikäynnit ja hoitoon sekä kouluun liittyvät asiat tuovat lisämausteensa aikataulujen suunnitteluun.

Lapsen kouluun, päivähoitoon ja terveydenhuoltoon liittyvät käynnit eivät ole työajalla hoidettavia asioita, vaan niitä varten voi käyttää hyväkseen esimerkiksi ylityövapaita, pankkivapaita, saldotunteja, lomapäiviä tai säästövapaita. Hyvissä ajoin tiedossa oleva meno on hyvä ilmoittaa esihenkilölle, jotta asia voidaan ottaa huomioon työtehtävien ja työvuorojen suunnittelussa.

Työntekijälle voi tulla yllättäviä tilanteita elämäntilanteita. Esimerkiksi erotilanteessa ja toisen vanhemman asuessa toisella paikkakunnalla lapsen vaihtopäivien aikataulujen sovittaminen omiin työaikoihin voidaan mahdollisesti järjestää työvuorojen suunnittelulla, jos työtilanne sen muuten sallii.

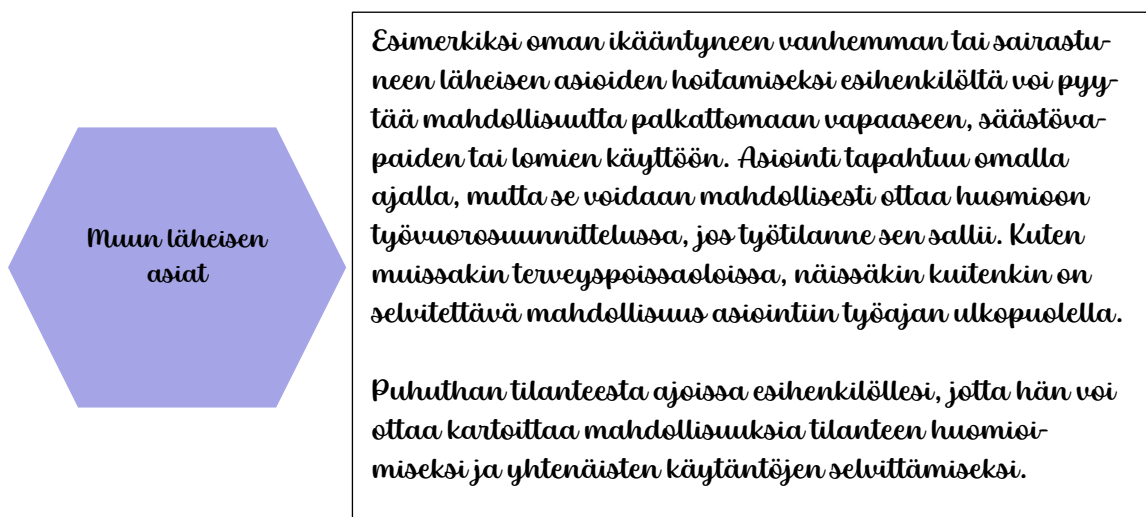
Perhe-elämään liittyvistä yllättävistä tai merkittävästi arkea muuttavista asioista kannattaa keskustella esihenkilön kanssa, jos sillä on vaikutusta työntekoon, töiden järjestelyyn tai työssä jaksamiseen. Muuttuneen elämäntilanteen ja sen tuomat haasteet voi ottaa esihenkilön kanssa puheeksi esimerkiksi työurakeskustelun kautta.

*Työurakeskustelun
voi käydä muuttu-
neessa elämäntilan-
teessa. Katso sivu
26!*



Kuva 5 Toimintavaihtoehtoja lapsen sairastaessa

Perhe-elämä liitetään usein lapsiperhe-elämään, sillä moni lakiin perustuva oikeus viittaa nimenomaan ruokakuntaan tai huoltajuussuhteeseen. Kuitenkin perhetilanteita on monenlaisia, sillä monelle ihmiselle ikääntyneet vanhemmat tai sairastuneet sukulaiset ovat läheisiä ja sillä keinoin osa perhettä. Huoli läheisesti voi niin ikään vaikuttaa työkykyyn ja jaksamiseen, minkä lisäksi esimerkiksi läheisen terveydenhuoltokäynnit voivat osua työpäivän ajalle.



Kuva 6 Muun läheisen asiat

Suomussalmen kunnan työntekijällä on oikeus yhden päivän palkalliseen poissaoloon töistä, jos hänen läsnäolonsa on välttämätöntä hänen perhettään kohdanneen sairaudesta tai onnettomuudesta johtuvan, ennalta arvaamattoman ja pakottavan syyn vuoksi. Tämän päivän tarkoitus on tuoda lisää aikaa jatkoaskeleiden miettimiselle akuutissa ja yllättävässä tilanteessa.




Katso
Hepo-ohjelman
luku
14

3.2 hyvinvointi

Vaikka harrastukset ovatkin omalla ajalla tapahtuvaa toimintaa, niillä voi olla merkitystä niin ihmisen fyysiselle kuin psyykkisellekin toimintakyvylle. Siksi Suomussalmen kunta tukee harrastustoimintaa erilaisilla keinoilla.

Suomussalmen kunta tukee työntekijän hyvinvointia ja jaksamista työhyvinvointietuudella. Etuuden voi käyttää liikunta-, kulttuuri-, ja kansalaisopiston kurssimaksuihin sekä kunnan järjestämien urheilutapahtumien osallistumismaksuihin ja kulttuuritilaisuuksien lippuihin. Lisäksi kunnassa on käytössä työsuhdepolkupyöräetuus.

Henkilöstön hyvinvointikampanja tarjoaa työntekijöille liikunnallisia aktiviteetteja, vapaa-ajan aktiviteetteja ja hyvinvointiluentoja. Hyvinvointikampanjan tarkoituksena on rohkaista työntekijöitä omasta hyvinvoinnista huolehtimiseen ja auttaa esimerkiksi uusien harrastusten löytämisessä.



Katso
Hepo-ohjelman
luku
3

3.3 opiskelut

Opiskelut töiden ohella voivat haastaa työn ja oman elämän yhteensovittamista, sillä usein opiskelut vievät aikaa, voivat tuoda lisäkustannuksia ja vaatia päiviä pois töistä. Opiskelut voivat kuitenkin olla osa urasuunnittelua tai tuoda merkittävää lisäosaamista nykyistä työtehtävää ajatellen. Suomussalmen kunta tukee henkilöstönsä omaehtoista opiskelua alla esitetyin keinoin.

Omaehtoinen opiskelu

Kunnan koulutusrahastosta voi hakea tukea koulutuksesta aiheutuvien kustannusten kompensoimiseksi. Koulutusrahaston tukea voi hakea kurssimaksu-, matka-, majoitus- ja oppimateriaalikustannuksiin.

Koulutusrahaston lisäksi omaehtoiisiin opintoihin voi yhdistää 3 palkallista opiskelupäivää vuodessa, jos koulutuksesta on olennaista hyötyä nykyisessä työtehtävässä tai muuten työnantajalle.

5 opiskelupäivää saa hyödyntää myös kunnalle tehtävän oppisopimusopiskelun yhteydessä.

Kuva 7 Omaehtoisen opiskelun tukeminen

Opiskelusuunnitelmista on hyvä keskustella ajoissa oman esihenkilön kanssa, jotta tarvittavat tukikeinot ja työn suunnittelu voidaan ottaa huomioon työtilanteen sen salliessa. Koulutusrahaston tukeen täytyy aina olla esihenkilön lausunto koulutuksen hyödyistä työtehtävissä. Työurakeskustelussa toiveet omaehtoiseen opiskeluun voidaan ottaa puheeksi, jolloin myös esihenkilö voi ottaa asian huomioon esimerkiksi henkilöstösuunnittelussa.

Työkyvyn muutokseen tai leipääntymiseen liittyen on mahdollista pohtia myös oppisopimusopiskeluja, jossa kouluttautuminen tapahtuu kunnan omissa yksiköissä. Oppisopimuspaikkoja varten täytyy usein olla sekä ohjausresurssia että taloudellista resurssia, joten välttämättä ratkaisuja ei löydy nopeasti eikä oppisopimusopiskelu aina ole mahdollista.

Katso
Hepo-ohjelman
luku
2

3.4. sivutyö

Sivutyö tai toisin sanoen sivutoimi voi olla joskus tarpeen esimerkiksi tulojen lisäämiseksi tai virkistäytymisen vuoksi, jos työntekijällä on harrastaneisuuden tai aiemman koulutuksen

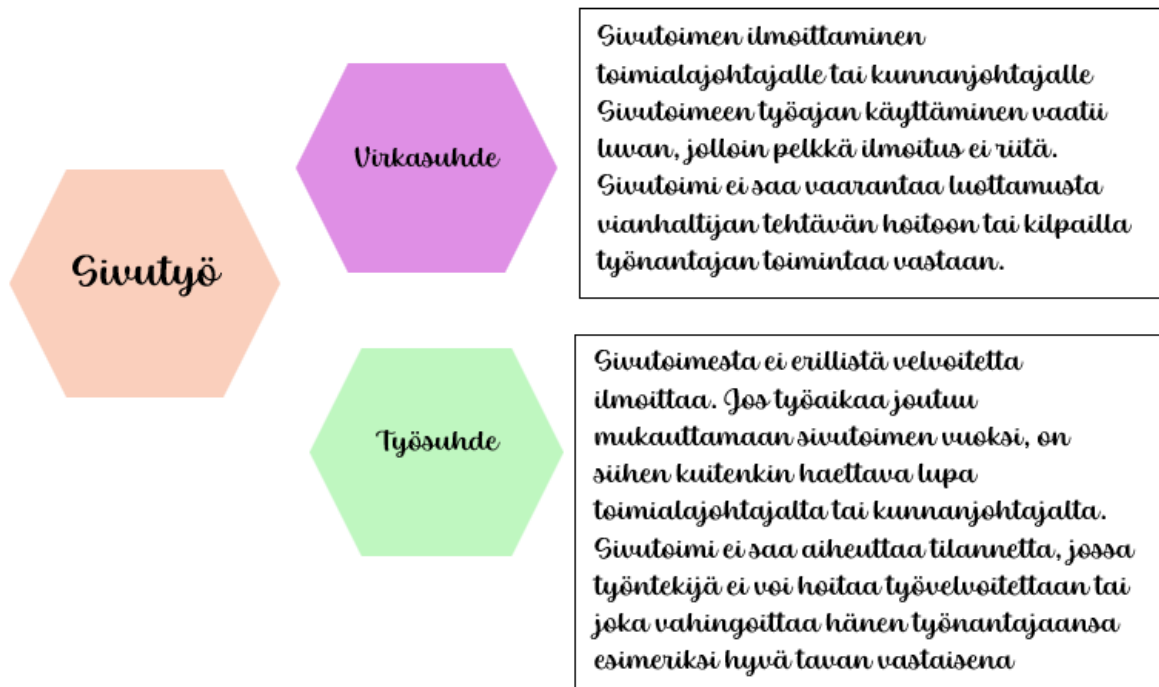
kautta sivutoimen kautta hyödynnettävää osaamista. Sivutoimen ilmoittaminen riippuu palvelussuhteen laadusta eli siitä, onko kyseessä virkasuhde vai työsuhde.

Sivutoimiluvasta päättää kunnanjohtaja tai toimialajohtaja (Hallintosäntö 41 §). Sivutoimella tarkoitetaan virkasuhdetta, työtä ja pysyväisluonteista tehtävää, josta viranhaltijalla on oikeus kieltäytyä, sekä ammatin, elinkeinon ja liikkeen harjoittamista. Jos sivutoimi edellyttää työajan käyttämistä sivutoimeen kuuluvien tehtävien suorittamiseen, on siihen saatava lupa. Sivutoimesta, joka ei edellytä työajan käyttöä, on tehtävä ilmoitus työnantajalle.

Viranhaltija ei saa sivutoimen vuoksi tulla esteelliseksi tehtävässään. Sivutoimi ei saa vaarantaa luottamusta tasapuolisuuteen tehtävän hoidossa tai muutoinkaan haitata tehtävän hoitamista. Sivutoimena ei saa harjoittaa sellaista toimintaa, joka kilpailevana toimintana ilmeisesti vahingoittaa työnantajaa. Sivutoimesta, joka ei edellytä työajan käyttöä, on tehtävä ilmoitus työnantajalle. Työnantaja voi kieltää tällaisen sivutoimen vastaanottamisen tai pitämisen samoilla perusteilla kuin sivutoimiluvan.

Työsuhteisilla työntekijällä ei työsopimuslain perusteella ole samanlaista velvollisuutta ilmoittaa sivutoimistaan kuin viranhaltijalla. Työaikaa ei ole oikeutta käyttää ”sivutoimeen” kuuluvien tehtävien hoitamiseen ilman työnantajalta erikseen saatua lupaa.

Sivutoimista, joihin ei käytetä työaikaa, työntekijä on velvollinen ilmoittamaan työnantajalle vain siinä tapauksessa, että asiasta on erikseen sovittu työntekijän ja työnantajan kanssa. Sivutoimi ei saa aiheuttaa sitä, ettei työntekijä pysty asianmukaisesti hoitamaan työvelvoitteitaan. Työntekijä ei saa tehdä toiselle sellaista työtä, joka vahingoittaa hänen työnantajaansa hyvän tavan vastaisena kilpailutekona (KvHL 747/2022 ja työsopimuslaki 55/2001).

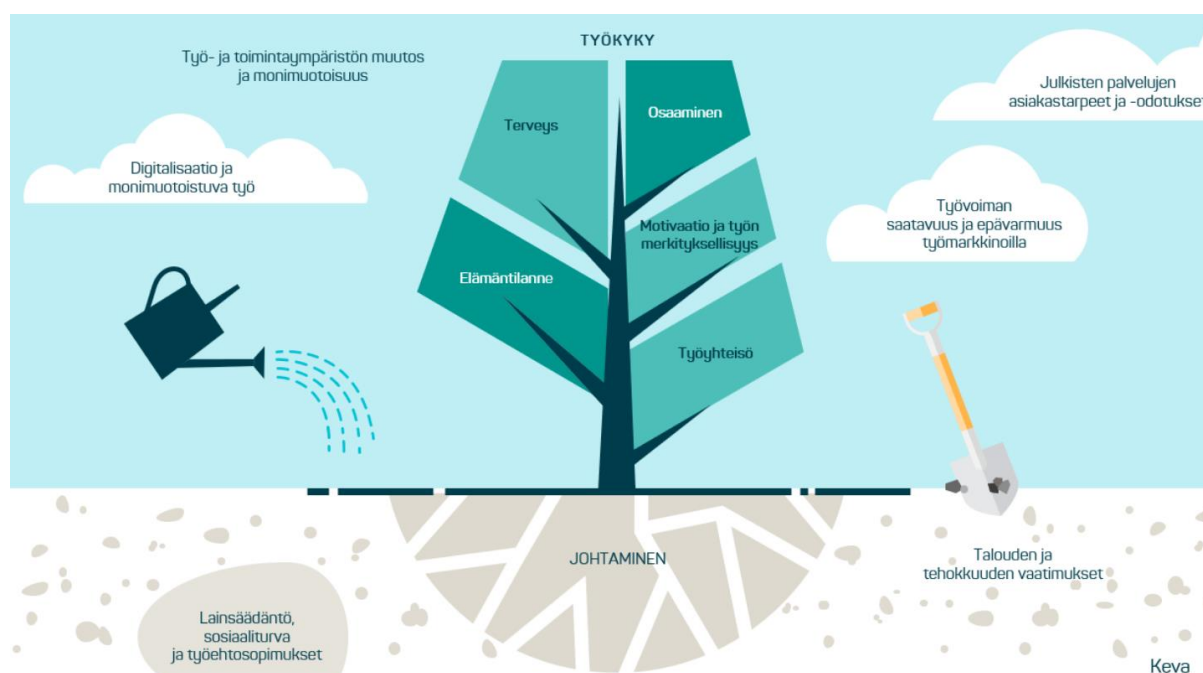


Kuva 8 Palvelussuhteen laatu vaikuttaa sivutyöstä ilmoittamiseen



4 Työkyvyn muutokset

Työkyky on hyvin moniulotteinen ilmiö, joka koostuu ihmisen fyysisen, henkisen ja kognitiivisen toimintakyvyn osista. Työterveyslaitos määrittelee työkyvyn yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten väliseksi suhteeksi, joka voi vaihdella ajan kuluessa. Työterveyslaitos mainitsee myös osaamisen ja motivaation osana työkykyä, johon vaikuttaa edellä mainittujen lisäksi myös esimerkiksi elämäntilanne, työpaikan käytännöt ja jopa yhteiskunnalliset tekijät (Työterveyslaitos, työkyky). Kevan työkykykypuu kuvaa hyvin työkykyä ilmiönä, johon liittyvät niin ihmisen omat piirteet, työterveys, elämäntilanne, työyhteisö kuin johtaminenkin – puhumattaakaan työmaailmassa esiintyvistä ilmiöistä kuten lainsäädännöstä, sosiaaliturvasta, digitalisaatiosta ja työvoiman saatavuudesta.

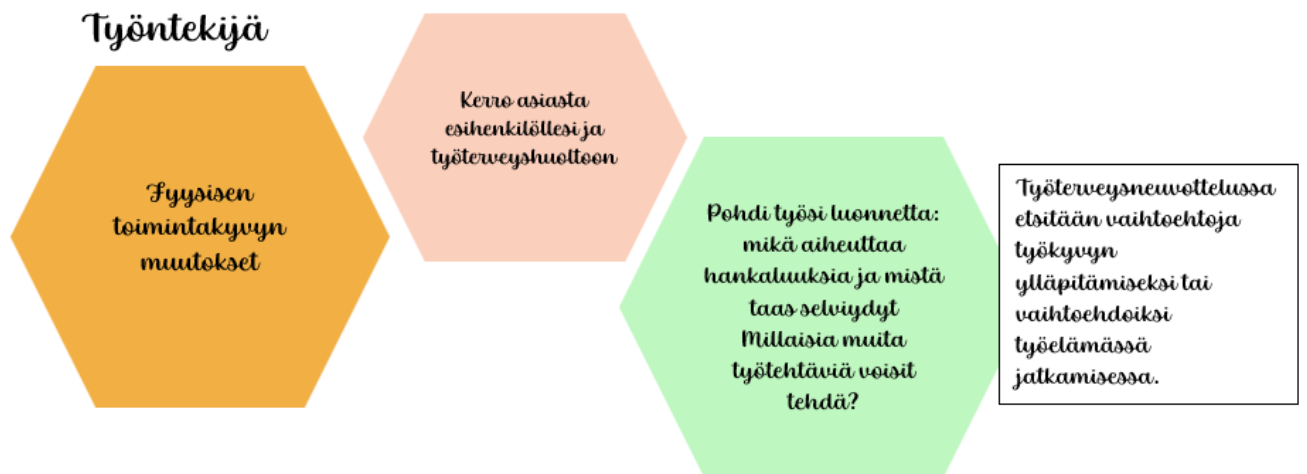


Kuva 9 Kevan työkykyjohtamisen puu kuvaa työkykyyn vaikuttavia monia asioita

4.1 Fyysisen työkyvyn muutokset

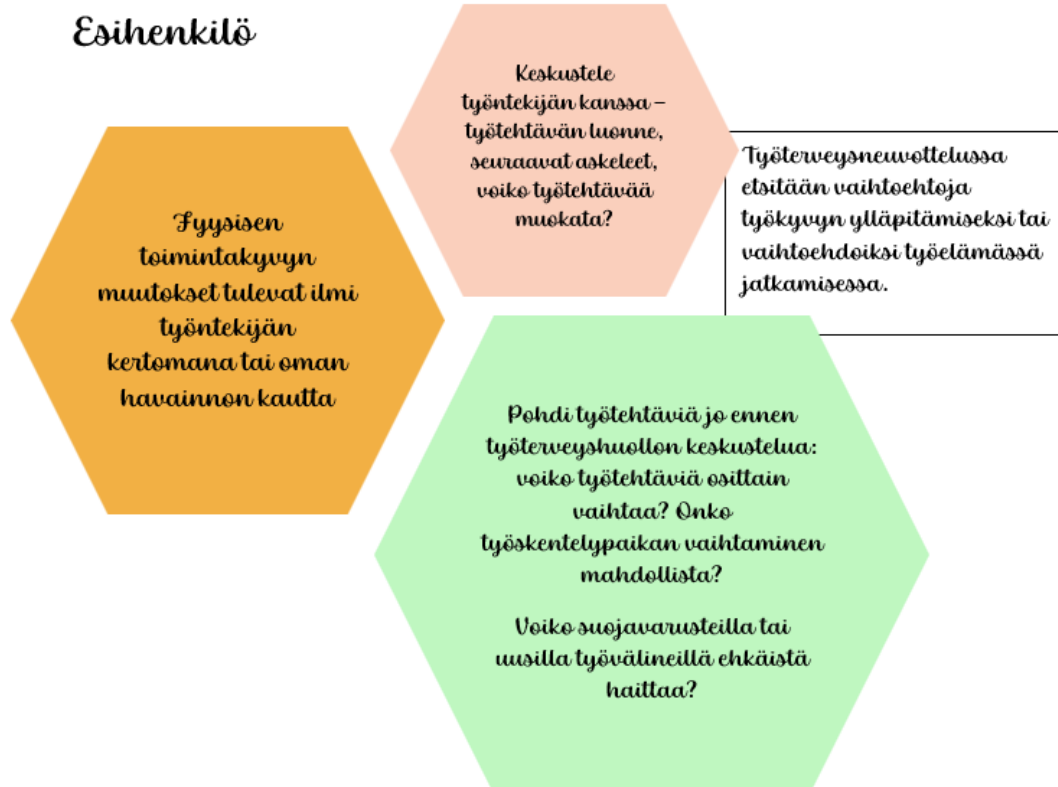
Fyysisen työkyvyn muutokset voiva olla moninaisia, olipa kyse sitten tuki- ja liikuntaelinten ongelmista, ruuansulatusongelmista, iho-ongelmista, hengitystieongelmista tai aistitoimintojen ongelmista. Fyysiseen työkykyyn liittyen muutokset voivat liittyä moniin kehon toimintoihin jopa samanaikaisesti, sillä ihminen on varsin monimutkainen kokonaisuus.

Fyysisen työkyvyn muutoksiin liittyen on hyvä muistaa, että itse juurisyy ei välttämättä ole työstä riippuvainen, mutta sillä voi silti olla työkykyyn vaikutusta. Niin ikään hyvä on muistaa se, että joskus itse työ voi olla fyysistä työkykyä rajoittava tekijä.



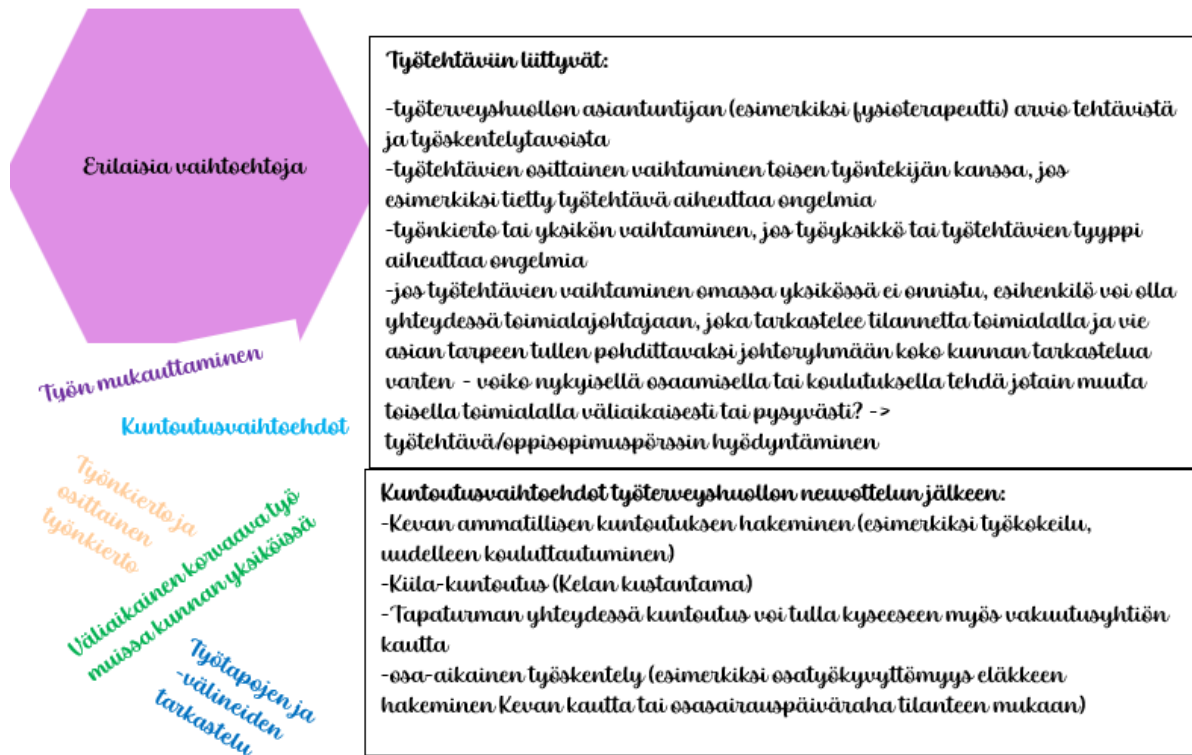
Kuva 10 Fyysisen toimintakyvyn muutosten havaitseminen ja toiminta työntekijän näkökulmasta. (Mukaillen: Keva – miten edetä, kun työkyky on heikentynyt)

Työntekijä voi havaita itsessään fyysisen toimintakyvyn laskuun viittaavia oireita, joiden pitkittyessä asia on hyvä ottaa puheeksi esihenkilön kanssa. Tällaisia oireita voivat olla esimerkiksi erilaiset kiputilat sekä liikkumisvaikeudet. Esihenkilön kanssa onkin hyvä keskustella siitä, mikä mahdollisesti aiheuttaa toimintakyvyn laskua ja erityisesti siitä, onko työssä joku toimintakykyä haittaava tai pahentava osio. Työtehtäviä ajatellen on tärkeä miettiä eniten kuormittavia seikkoja, joihin voisi kenties hakea muutosta tai joiden osalta työtä voisi muuttaa.



Kuva 11 Fyysisen toimintakyvyn muutosten havaitseminen ja toiminta esihenkilön näkökulmasta. (Mukaillen: Keva – miten edetä, kun työkyky on heikentynyt)

Esihenkilön on puututtava toimintakyvyn laskuun sen huomattuaan, sillä oikea-aikaisella puuttumisella voidaan välttää lisävammoja, turvallisuusriskejä ja edesauttaa jatkoaskeleita työuralla jatkamiseksi. Työterveyshuollon rooli terveyden asiantuntijana on erittäin tärkeä, sillä moniammatillinen asiantuntijuus ottaa huomioon erilaiset työhön liittyvät seikat. Siksi varhaisessa vaiheessa kannattaa esimerkiksi hyödyntää työfysioterapeutin tai ravintoterapeutin palveluja.



Kuva 12 Erilaisia vaihtoehtoja työn muokkaamiseksi (Katso myös Työterveyslaitos – Muokkaa työtä).



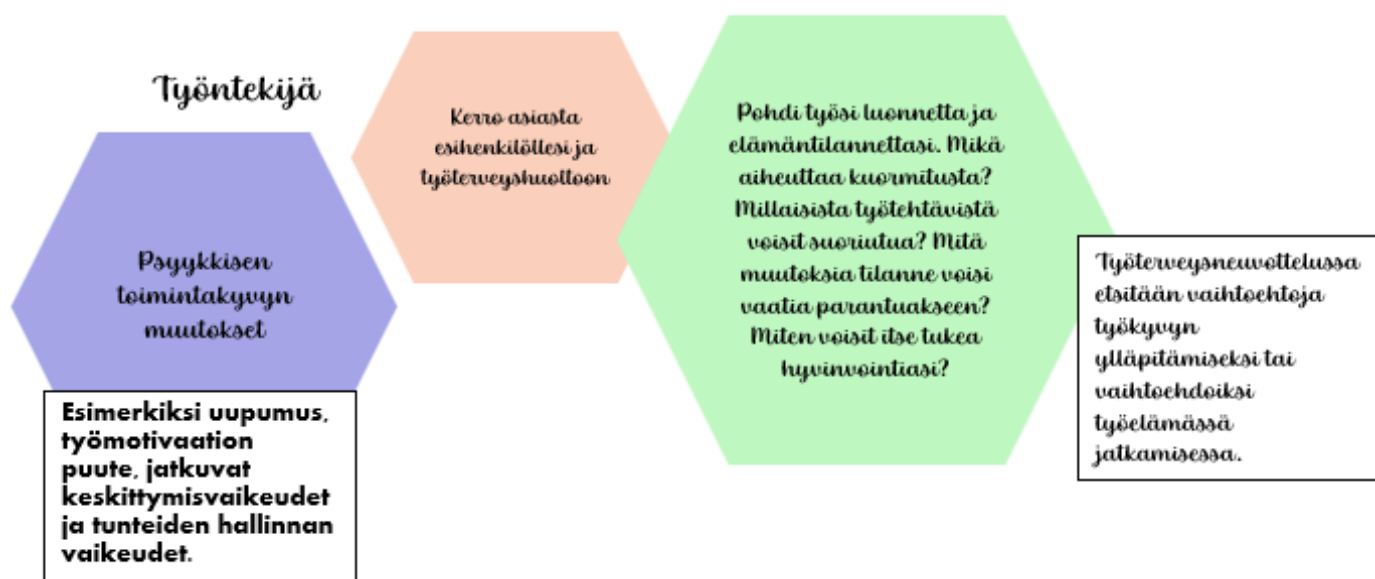
4.2 Psyykkisen ja sosiaalisen työkyvyn muutokset

Psyykkiseen työkyvyn alle tässä käsikirjassa käsitetään henkinen työkyky, sosiaalisen työkyky ja kognitiivinen työkyky.

Psyykkinen tai henkinen toimintakyky kertoo kyvystä toimia älyllisissä ja muuta henkistä toimintaa vaativissa tehtävissä. Psyykkiseen toimintakykyyn liittyvät myös kognitiiviset toiminnot, kuten havainnointi, motoriikka ja ajattelu. Esimerkiksi havainnointi ja reaktionopeus heikentyvät iän karttuessa, mutta esimerkiksi elämännhallintataidot ja työelämätaidot kehittyvät iän myötä. Kuitenkin näissäkin asioissa on paljon eroja ja yllättävät tilanteet voivat vaikuttaa muutoksiin erittäin nopeasti. Esimerkiksi yksityiselämän kuormitustila voi vaikuttaa myös psyykkiseen toimintakykyyn työympäristössä. (Reina-Knuutila 2001.)

Sosiaalinen toimintakyky on usein tärkeä osa erityisesti työelämässä olevan ihmisen toimintakykyä. Sosiaaliseen toimintakykyyn vaikuttavatkin vuorovaikutustaidot ja taidot olla sekä toimia muiden ihmisten kanssa. Tällä toimintakyvyn osa-alueella on vaikutusta niin työssä onnistumiseen kuin oman hyvinvoinnin tukemiseen – sosiaalisen toimintakyvyn kautta ihminen voi myös jakaa tietotaitoaan sekä kokea virkistäytymistä. (Reina-Knuutila 2001.) Kokonaisvaltaiseen psyykkiseen toimintakykyyn liittyy esimerkiksi myös ihmisen asenne työtä kohtaan, minkä suhteen merkityksellistä on sekä ihmisen itsetuntemus että esihenkilön tunne- ja johtamistaidot. (Gould & Polvinen 2006.)

Mitä sitten tulee tehdä, jos havaitsee itsessään tai työntekijässään psyykkisen tai sosiaalisen toimintakyvyn laskemiseen liittyviä muutoksia? Alle olevat kuviot kertovat menettelypolun perusaskleet, joista yksi tärkeimmistä on asian huomaaminen ja esihenkilön sekä työntekijän keskustelu jatkoaskelista asiaan puuttumiseksi.



Kuva 13 Toimintamalli psyykkisen työkyvyn heikentyessä työntekijän näkökulmasta (Mukailleen: Keva – miten edetä, kun työkyky on heikentynyt)

Työntekijä voi havaita itsessään psyykkisen toimintakyvyn laskuun viittaavia oireita, joiden pitkittyessä asia on hyvä ottaa puheeksi esihenkilön kanssa. Tällaisia oireita voivat olla esimerkiksi huomattavasti muuttunut mieliala, keskittymiskyvyn häiriöt, motivaation puute, unen häiriintyminen ja ajattelun sekä kommunikointikyvyn häiriintyminen. (Terveyskirjasto.) Esihenkilön kanssa onkin hyvä keskustella siitä, mikä on kuormituksen tai toimintakyvyn laskun syy. Työtehtäviä ajatellen on mieltä eniten kuormittavia seikkoja, joihin voisi kenties hakea muutosta tai joiden osalta työtä voisi mukauttaa. Ihminen tarvitsee usein työssään myös

työyhteisön tukea ja toimivaa työyhteisöä, joten niidenkin ongelmat on tärkeä ottaa puheeksi (Seitsamo, Tuomi, Ilmarinen & Gould 2006).



Kuva 14 Toimintamalli psyykkisen työkyvyn heikentyessä esihenkilön näkökulmasta (Mukaiillen: Keva – miten edetä, kun työkyky on heikentynyt)

Niin ikään esihenkilön toiminta tilanteissa on tärkeää, sillä hänen tehtävänä on huolehtia työntekijöidensä työkyvystä, työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista. Heti ongelmien käytyä ilmi on tärkeä ottaa asia puheeksi ajoissa, jotta tilanne ei ehdi kehittyä pahemmaksi. Esimerkiksi sairauspoissaolojen pitkittyessä ja ylittäessä seurantarajan esihenkilön velvollisuutena on siirtyä varhaisen puuttumisen mallin mukaisiin toimintatapoihin, joista yllä esitetty kuva on yksinkertaistettu malli. Esimerkiksi työurakeskustelun kautta alkavan työkyvyn heikkenemisen voi ottaa puheeksi, jolloin siihen voidaan puuttua jopa ennen varhaisen tuen puuttumisen mallia.

Työurakeskustelun voi käydä heti kun työkyvyn muutoksia alkaa ilmetä. Katso sivu 26!



Työtehtäviin liittyvät:

- työnkierto ja osittainen työnkierto, jos joku työtehtävä tai tietty työn alue aiheuttaa kuormitusta.
- ajankäytön suunnittelu ja selkeä työn tavoitteiden asettaminen
- työyhteisövalmennukset ja työnohjaus
- työskentelypaikan vaihtaminen
- keskitymisen helpottaminen: keskeytyksien työaika, musiikin kuuntelu
- työn motivaatio- ja taitojen lisääminen: osaamisen lisääminen kouluttautumalla tai työtehtävien monipuolistaminen
- työurakeskustelu: millaisella osaamisella työtä voisi muokata tai mitä kautta voisi siirtyä muihin työtehtäviin väliaikaisesti tai pysyvästi

Kuntoutusvaihtoehdot työterveyshuollon neuvottelun jälkeen:

- Kevan ammatillisen kuntoutuksen hakeminen (esimerkiksi työkokeilu, uudelleen kouluttautuminen)
- Kätilä-kuntoutus (Kelan kustantama)
- osa-aikainen työskentely (esimerkiksi osatyökykytömyys eläkkeen hakeminen Kevan kautta tai osasairauspäiväraha tilanteen mukaan)

Kuva 15 Erilaisia vaihtoehtoja psyykkisen työkyvyn heikentyessä

Myös psyykkisen toimintakyvyn muutoksiin on erilaisia vaihtoehtoja riippuen tilanteen laadusta, laajuudesta ja juurisyistä. Työterveyshuollon, työntekijän ja esihenkilön kanssa yhteistyössä pohditaan sopivat askeleet tilanteeseen.

4.3 Työkykyyn liittyviä vinkkejä



KEVA – Mitä tehdä kun työkyky on heikentynyt?

<https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/heikentynyt-tyokyky/testaa-miten-edeta/>

KEVA – Kompassi- työkirja. Minun osaamiseni, oppitaitojeni ja muutoksen kykytteni https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/keva_kompassi_tyokirja.pdf

KEVA – Ammatillinen kuntoutus <https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/kuntoutus/>

KEVA – Huolehdi omasta työhyvinvoinnistasi <https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/heikentynyt-tyokyky/oma-tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos – Työhyvinvointi ja työkyky <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky>

Mehiläinen – Ennaltaehkäisevät, terveyttä ja työkykyä tukevat ohjelmat <https://www.mehilainen.fi/tyoterveys/digi->

Hyödyllisiä linkkejä!

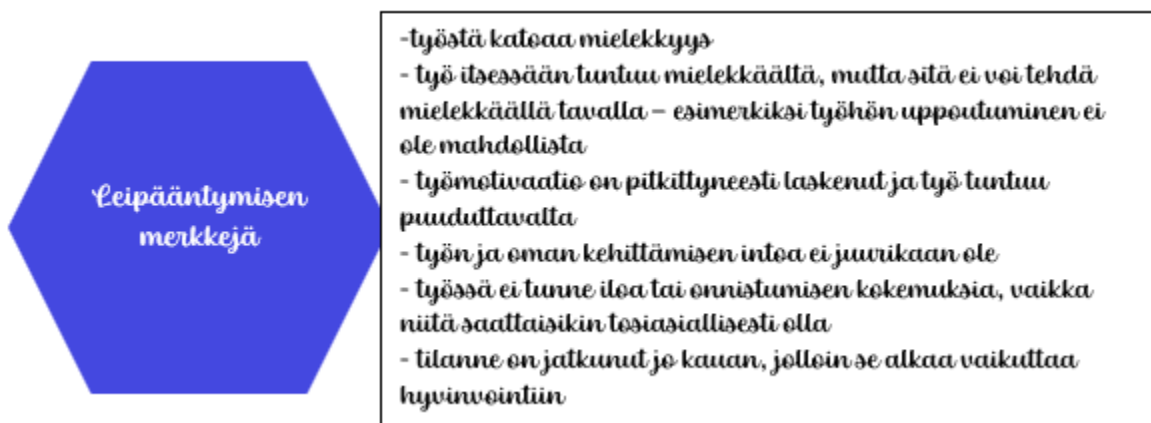
- HEPO-ohjelma 2.5. Uudelleen sijoittaminen
- HEPO-ohjelma 2.6 Työnkierto
- HEPO-ohjelma 3.2 Tukea työssä jaksamiseen
- Työurakeskustelun malli
- Työkyvyn tuen malli

5 Työmotivaatio

5.1 Leipääntyminen

Monissa töissä koetaan välillä erilaisia turhautumisen ja leipääntymisen tuntemuksia, mikä on varsin tavallinen ilmiö ajoittaisina tuntemuksina. Työhön voi kuitenkin leipääntyä, vaikka se ei olisi pitkäväteistä tai yksitoikkoista. Tylsistyneen henkilön työstä puuttuu innostus, eikä työn tekeminen tunnu merkitykselliseltä. Työhön voi tylsistyä, jos työssä ei opi uutta ja siitä puuttuu oppimisen kokemus. Jos työtehtävät ovat liian helppoja, työn tekeminen voi tuntua automaattiselta. Osaamisen karttuessa aiemmin innostavalta tuntunut työ voi muuttua rutii-
ninomaiseksi puurtamiseksi, jolloin työn haastavuus ja motivoivuus kärsii. Mikäli työn haastavuus ei lisääntynyt samassa suhteessa osaamisen karttumisen kanssa, tunne työssä kehittymisestä hiipuu. (Työterveyslaitos, Kolme tapaa tylsistyä työssä.)

Työhön tylsistyminen saattaa tulla esille myös, jos tekemistä on liikaa. Työhön uppoutuminen ei onnistu jatkuvan kiireen keskellä, jolloin työ ei viekään mukanaan. Työ itsessään voi olla mielekästä, mutta sitä välttämättä pysty tekemään itselle mielekkäällä tavalla. Tämän taustalla voi olla työn huonoa organisoitua tai epärealistisia tavoitteita. Työntekijä voi leipääntyä myös byrokraatiaan, jos työaika menee muihin kuin oleellisiin asioihin. Myös tietojärjestelmien toimimattomuus, yhteistyön takkuaminen ja työyhteisön ikävät kohtaamiset voivat turhauttaa. Usein tylsistymiset ovat ohimeneviä tiloja, mutta pitkittyneelle tylsistymiselle tulee tehdä jotakin. (Työterveyslaitos, Kolme tapaa tylsistyä työssä.) Pitkittynyt leipääntyminen tai työssä tylsistyminen kuormittaa ja on terveysriski. Pitkäaikainen tylsistyminen voi aiheuttaa työstressiä ja uupumusta. (Työterveyslaitos, Työssä tylsistyminen voi sairastuttaa.)



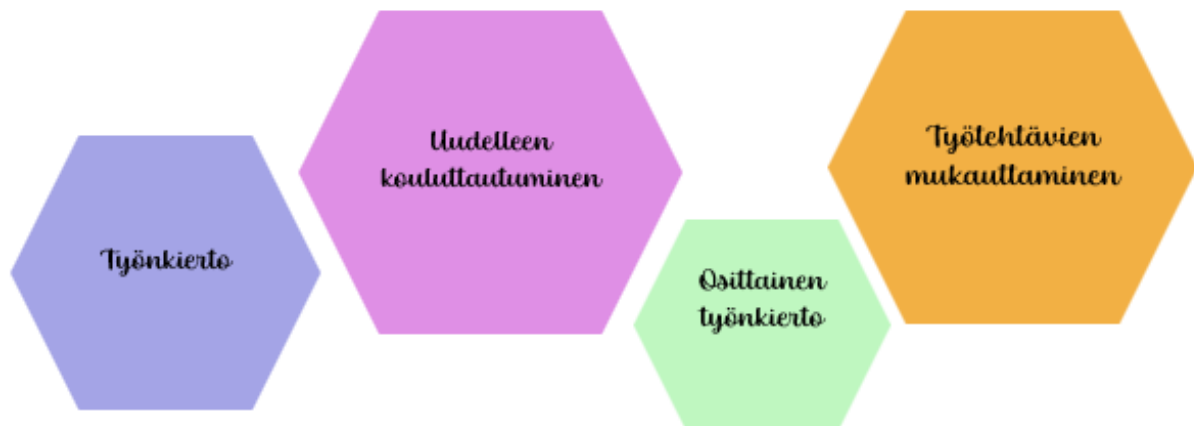
Kuva 16 Työhön tylsistymisen eli leipääntymisen merkkejä

Tehokas keino ehkäistä leipääntymistä, on että työntekijä itse omasta halustaan muokkaa työtään entistä mielekkäämmäksi. (Työterveyslaitos, Kolme tapaa tylsistyä työssä) Työmotivaation huetessa menettelymalli on pitkälti sama kuin psyykkisen toimintakyvyn laskiessa lähtien omista motivaatiotekijöistä aina työhön ja työn järjestelyyn liittyviin asioihin.

Työnkuvan selkiyttäminen ja tavoitteiden kirkastaminen voivat auttaa tylsistymiseen. On syytä pohtia yhdessä työntekijän kanssa, tekeekö hän työnsä kannalta olennaisia vai turhalta tuntuvia tehtäviä. Mitkä asiat hankaloittavat työn tekemistä ja miten niitä voisi vähentää tai poistaa. (Työterveyslaitos, työhön kuuluu tylsiäkin hetkiä.)

Toisinaan pelkkä työtehtävien uudelleen järjestely ei riitä. Työntekijän leipääntymiseen voi pohtia uuteen työtehtävään tai uuteen ammattiin kouluttautumista – tai aiemmin hankitun koulutuksen tai osaamisen mukaiseen työhön siirtymistä.

Osittainen työkierto ja työkierto voivat myös auttaa työssä leipääntymiseen. Työkierto tarkoittaa työtehtävien vaihtamista määräajaksi toisen työntekijän kanssa. Esimerkiksi toimistotehtäviä voidaan jakaa ja vaihtaa työyksikköjen sisäisesti, mutta myös yli toimialojen ulottuvat työtehtävien vaihdot voivat olla mahdollisia. Huomattavaa on, että esimerkiksi lakisääteisiä pätevyysvaatimuksia sisältävissä tehtävissä myös työnkierrossa täytyy ottaa huomioon nämä vaatimukset. Työnkierrossa ei saa myöskään unohtaa perehdyttämistä ja seurantaa!



Kuva 17 Erilaisia vaihtoehtoja työhön leipääntymisen tullessa vastaan

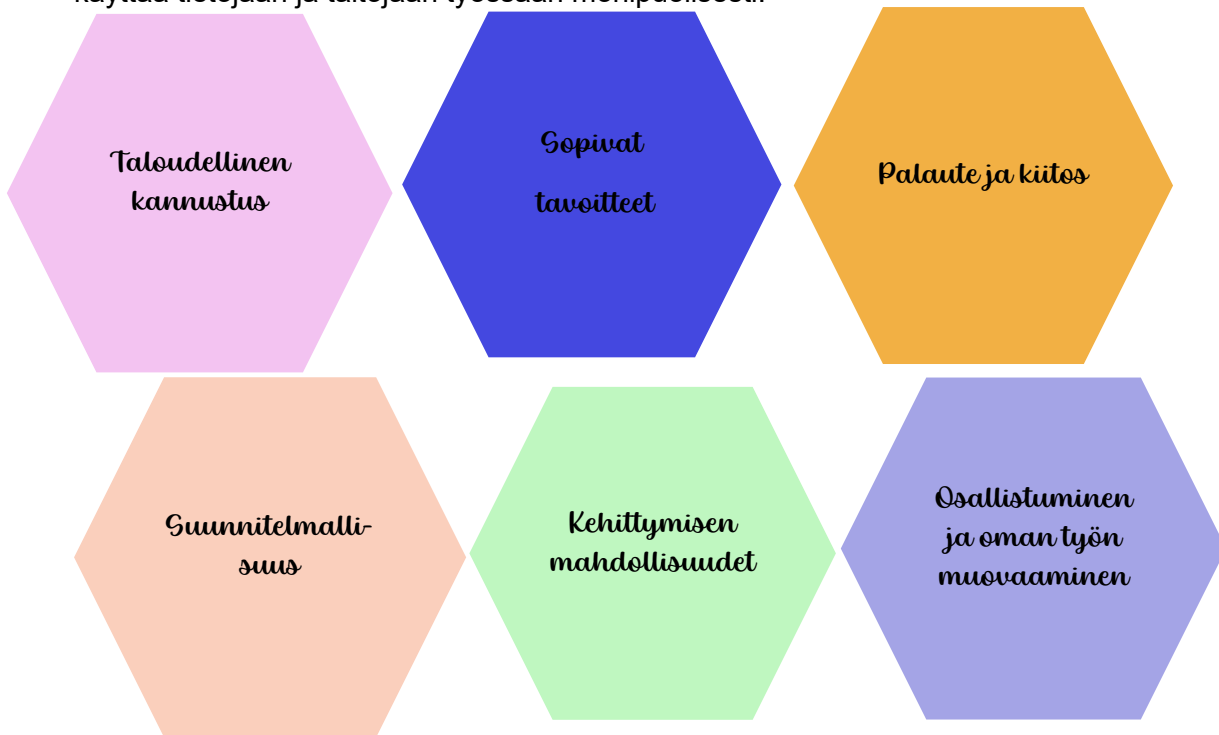
Työurakeskustelun voi käydä heti kun leipääntymisen merkkejä ilmenee. Katso sivu 26!

5.2 Työmotivaation vaikuttavia asioita

Työmotivaation vaikuttavat muun muassa työntekijän persoonallisuus, työympäristö ja työn ominaisuudet. Esimerkiksi työn ominaisuuksiin liittyvä tärkeä asia on työn sopiva haastavuus, jonka myötä ihminen saa kehittää itseään ja kokee tätä kautta onnistumisen kokemuksia.

Työmotivaation voidaan vaikuttaa taloudellisen kannustamisen (palkka), tavoitteiden asettamisen, työn suunnittelun ja osallistumisen avulla. Pelkästään esimerkiksi palkan saaminen ei riitä, vaan työstä on myös saatava kiitosta ja arvostusta. Esihenkilön täytyy myös tuntea osaltaan työntekijä, hänen työskentelytapansa ja arvostamansa asiat, jotta hän osaa kohdella työntekijää oikein ja johtaa työyhteisöä erilaiset henkilökemiat huomioiden. (Bass 1985, Perry & Porter 1982.)

Työurakyselyn perusteella Suomussalmen kunnassa esihenkilötyöllä on suuri merkitys työmotivaatioon, mihin liittyen moni kaipasi enemmän kiitosta ja palautetta työstään. Toisaalta myös moni kaipasi sitä, että esihenkilö on perillä omasta roolistaan ja osaa tarpeen tullen tukea sekä neuvoa työntekijää. Myös työyhteisön yhteishenki nousi kyselyn tuloksissa esille – tähän liittyen kaivattiin esihenkilöltä kysyä puuttua ja ottaa kantaa vaikeisiin tilanteisiin. Kuntamaailman palkkaukselle melko tyypillisesti moni koki, että taloudellinen kannustus eli palkka ei vastaa työn vaativuutta. Enemmistö kunnan työhyvinvointikyselyyn vastanneista koki työssään innostusta, mikä osaltaan liittyy siihen, että vastaava määrä koki voivansa käyttää tietojaan ja taitojaan työssään monipuolisesti.



Kuva 18 Työurakyselyn ja työhyvinvointikyselyn perusteella havaittuja työmotivaatioon vaikuttavia seikkoja

Työurakyselyn vastausten perusteella muodostettu esihenkilön tarkistuslista:

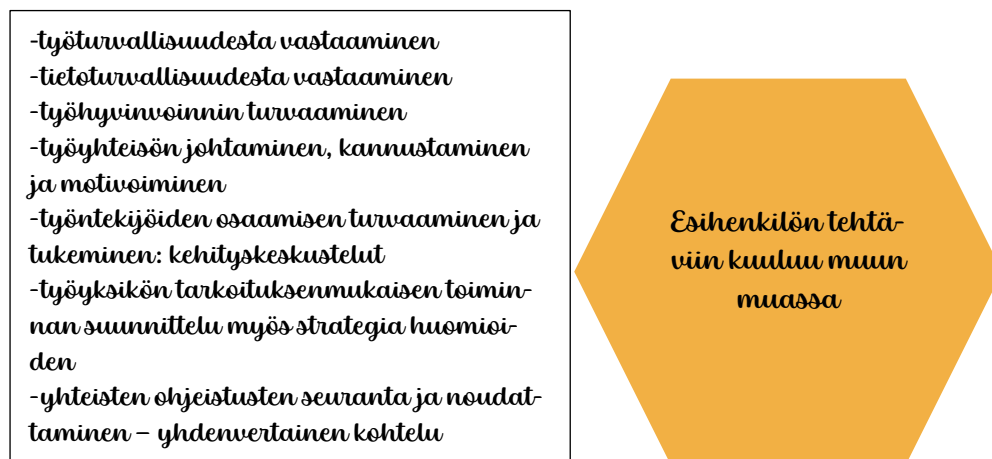
1. Ovatko tehtäväkuvaukset ajantasaisia? Vastaako tehtävien palkka tehtävien vaativuutta?
2. Onko työntekijöillä mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä ja työntekopaan?
3. Onko työyhteisön toiminta dynaamista? Vallitseeko työyhteisössä hyvä yhteishenki? Miten sitä voisi edelleen kehittää?
4. Onko töiden määrä jakautunut tasaisesti? Onko työyhteisössä havaittavissa liiallista kuormittuneisuutta?
5. Muistanko esihenkilönä kiittää, kannustaa ja antaa tietoa riittävästi?
6. Olenko esihenkilönä perillä kunnan yhteisistä linjauksista siten, että voin toimia tukena työntekijöilleni ja noudattaa yhtenäistä linjaa?

6 Muita työelämän risteyskohtia

Työelämän risteyskohtia voi olla useita, joista esimerkiksi työtehtävän vaihtaminen, uusi rooli organisaatiossa ja työpaikan kokonaan vaihtaminen ovat melko yleisiä.

6.1 Työntekijästä esihenkilöksi – tai uusi esihenkilö talossa

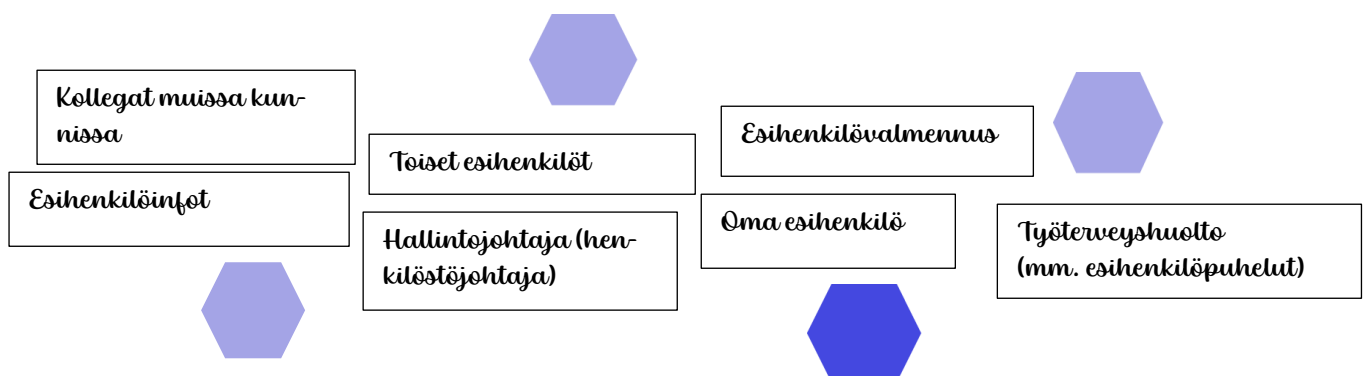
Työntekijästä esihenkilöksi siirtyminen voi olla iso muutos, sillä esihenkilötyö tuo mukanaan monia vastuita, mahdollisuuksia ja haasteita. Tutussa työyksikössä roolin muuttuminen voi työtehtävien kannalta olla helpompaa, mutta toisaalta työyhteisön kannalta muutos voi olla ravisteleva ja tunteita herättävä.



Kuva 19 Esihenkilön tehtäviin kuuluu monta asiaa, joihin liittyen täytyy olla yhteisistä ohjeistuksista perillä.

Esihenkilötyössä tärkeä voimavara ovat muut esihenkilöt, joilta saa tukea ja toimintamalleja kiperiin tilanteisiin. Suomussalmen kunnassa kaikille yhteisiä esihenkilöinfoja järjestetään noin neljä kertaa vuodessa. Nämä tilaisuudet ovat esihenkilöille tilaisuus luoda yhteyksiä, kysyä ja kuulla ajankohtaisia asioita.

Esihenkilötyöhön perehtymisen tueksi kunnassa on käytössä esihenkilövalmennus, joka pitää sisällään keskeiset esihenkilön velvollisuudet, kunnan keskeiset ohjeistukset sekä käytännön ohjeita työyhteisöjen johtamiseen.



Kuva 20 Esihenkilötyöhön on tarjolla monenlaista tukea.

6.2 Osaamispörssi – työkyvyn, tavoitteiden tai motivaation muuttuessa

Suomussalmen kunnalla on käytössä osaamispörssi, jonka kautta työntekijät voivat kirjata henkilöstöhallinnon tiedoksi omaa osaamistaan, joka on voinut kertyä joko harrastusten, aiemman työn tai koulutuksen kautta. Osaamispörssin tarkoitus on saada laajemmin tietoon työntekijöiden koulutusta ja osaamista, jota voidaan tarvittaessa hyödyntää uutta työntekijää etsittäessä tai esimerkiksi häiriötilanteissa. Myös esimerkiksi leipääntymisen tai työkyvyn muutosten tilanteissa osaamispörssi voi tuoda ratkaisun työnkierron, työtehtävien mukauttamisen tai osittaisen työnkierron muodossa. Pörssiin kirjattavaa osaamista ovat esimerkiksi aiemmat koulutukset tai ammatit, kurssit, kielitaito tai muu osaaminen. Samassa yhteydessä voi ilmaista toiveitaan erilaisista työtehtävistä tai toiveistaan esimerkiksi oppisopimusopiskeluun.

6.3 Tehtävän vaihtaminen ja uudet työtehtävät

Työntekijä voi itse haluta uutta työtehtävää tai työtehtävä on voinut tulla työntekijälle organisaation työtehtävien järjestelyjen myötä. Työtehtävän muuttuessa tulee perehdyttämiseen kiinnittää huomiota, vaikka kyse olisikin kauan talossa olleesta tekijästä. Niin ikään organisaatiossa tapahtuvat muutokset vaikuttavat tehtäviin ja toimintatapoihin, mikä vaatii työntekijältä sopeutumista. (Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua.)

Työtehtävien vaihtuessa on erittäin tärkeää päivittää tehtävänkuvaus ajantasaiseksi ja varmistua siitä, että tehtävien vaihtuminen tai työtehtävämäärän lisääntyminen eivät kuormita työntekijää liikaa.

6.4 Töihin palaavan tukeminen

Töihin palaamisen tuesta puhutaan tarkemmin sekä työkyvyn tukimallissa että esimerkiksi kunnan päihdeohjelmassa. Töihin palaamisessa sekä esihenkilön, työyhteisön että palaavan työntekijän on oltava avoimia muutoksille, sillä poissaolon aikana käytännöt, ihmiset, työpaikan dynamiikka ja työtehtävät ovat voineet muuttua. Tärkeää on keskittyä siihen, että huomio ei keskity poissaolon syyhyn, vaan palaavan työntekijän tukemiseen.



Kuva 21 Töihin palaavan tukeminen ja muutosten kartoittaminen.

7 Työuran loppupuolella

Pitkään työelämässä olleella työntekijällä voi olla monenlaisia tuen tarpeita, jotka voivat liittyä esimerkiksi fyysiseen työkykyyn tai henkiseen jaksamiseen. Toisaalta heillä voi olla myös valtava määrä hiljaista tietoa, josta on olennaista hyötyä työyksikön toiminnalle. Tuen tarve voi koskea esimerkiksi pitkään samaa työtä tehneen tylsistymistä tai teknologian nopean kehityksen tuomaa muutospainetta.

7.1 Hiljaisen tiedon ja osaamisen jakaminen

Hiljainen tieto on ihmisessä olevaa osaamista, joka on rakentunut elämäkokemuksen, koulutuksen, työkokemuksen ja vuorovaikutuksen kautta. Hiljainen tieto on yksi avain työyhteisön menestymiseen, mutta yksi haasteista on sen näkyväksi tekeminen – joskus ihminen voi olla ainoa, joka tietää jonkun oman työtehtävänsä ja siihen liittyvät keskeiset asiat. (Virtainlahti 2009.) Esimerkiksi kuntamaailmassa hiljaista tietoa voi syntyä paljonkin niin hallinnollisissa prosesseissa kuin käytännön työtehtävissäkin, sillä hiljainen tieto on keskeisesti sidoksissa työssä toimiviin yksilöihin. Toisaalta myös organisaatioon tulevat uudet työntekijät tuovat mukanaan hiljaista tietoa.



Kuva 22 Pohdittavia asioita työuran päättyessä työntekijän näkökulmasta.

Hiljaista tietoa voidaan jakaa esimerkiksi yhteistyön avulla. Esimerkiksi ryhmätyöskentely, työparityöskentely tai kokemusten vaihto voivat auttaa hiljaisen tiedon jakamisessa. Keskeisenä asiana on myös työyhteisön vuorovaikutuksen kehittäminen. Myös esimerkiksi työn kierto, osittainen työkierto ja työtehtävien vaihtaminen lisäävät hiljaisen tiedon näkyväksi tekemistä. Tärkeässä roolissa on myös perehdyttäminen, joka jatkuu koko työuran ajan. Eri-tyyppisen merkittävässä roolissa hiljaisen tiedon siirtyminen on tilanteissa, jossa vanha työntekijä perehdyttää uutta työntekijää. (Virtainlahti 2009). Jokaisen työntekijän on hyvä pohtia omaa osaamistaan ja tietoaan, erityisesti työyhteisön ja työn jatkuvuuden kannalta. Vaikka

vielä ei olisikaan jäämässä pois työelämästä, on hyvä miettiä sitä, voiko oma poissaolo töistä aiheuttaa esimerkiksi tietokatkoksia tai olennaisten toimintojen jatkumattomuutta.



Kuva 23 Pohdittavia asioita työuran päättyessä esihenkilön näkökulmasta.

Esihenkilöllä on hyvä pohtia henkilöiden tietotaitoa ja osaamista erityisesti työnkuvaan, riskienhallintaan ja toiminnan jatkuvuuteen peilaten. Esihenkilö voi itse tehdä arvioita työntekijällä olevista tärkeistä osaamisalueista, mikä voidaan yhdistää työntekijän omaan arvion vastaavista asioista.

7.2 Eläkkeelle siirtyminen

Eläkkeelle siirtyminen on iso muutos elämässä. Hiljaisen tiedon jakamisen ja työkyvyn tukemisen lisäksi itse eläkkeelle siirtymisen prosessi vaatii selvittelyä ja jopa neuvonta voi olla tarpeen. Keva ohjeistaa vanhuuseläkkeelle siirtyjää seuraavin askelein:

1. Selvitä vanhuuseläkeikäsi. Oman eläkeikänsä voi tarkistaa omasta eläkeyhtiöstä. Eläkkeelle ei ole pakko jäädä vanhuuseläkeikänsä koittaessa, sillä työntekoa voi esimerkiksi vähentää, jos se sopii työnantajalle.
2. Puhu työnantajan kanssa. Esihenkilön on hyvä tietää eläkkeelle jäämisestäsi hyvissä ajoin, sillä usein tällaiset muutostilanteet vaativat suunnittelua. Lisäksi työnantaja huolehtii omalta osaltaan palvelussuhteesi päättämisestä ja ansiotietojen toimittamisesta.
3. Eläkehakemus. Eläkettä täytyy hakea omasta eläkeyhtiöstä, mikä on hyvä tehdä paria kuukautta ennen palvelussuhteen päättymistä.

4. Eläkkeen määrän selvittäminen. Eläkkeen määrä riippuu työsuhteen pituudesta ja ansiosta.

5. Valmistaudu elämänmuutokseen. Esimerkiksi raha-asiat on hyvä selvittää ajoissa. Jatkossa myös vapaa-aikaa on enemmän.



Kuva 24 Eläketietoutta, Suomussalmen kunnalla on käytössä myös eläkeneuvontapalvelut.

7.3 Jaksamisen tukeminen

Ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukeminen lähtee sekä fyysiseen että henkiseen työkykyyn liittyvistä tekijöistä. Esimerkiksi fyysinen kuormitus, valaistusolosuhteet, melu, lämpötilojen muutoksen, jatkuva kiire ja nopeat tilanteet on tunnistettu keskeisiksi ikääntyvän työntekijän jaksamista kuormittaviksi tekijöiksi (Reina-Knuutila, 2001). Osana ikääntyvän työntekijän jaksamisen tukena on kuormitustekijöiden tunnistamisen ja vähentämisen lisäksi myös esimerkiksi osaamisen arvostaminen, hiljaisen tiedon siirtäminen ja yhdenvertaisen kohtelun edistäminen. Myös työntekijän omat mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä, ja työskentelytapoihin ovat keskeisiä jaksamisen tukemisessa. Myös palautumiselle on hyvä taata aikaa niin työtehtävien kuin mahdollisen työvuorosunnittelun kautta. Esihenkilön ja työntekijän on hyvä keskustella avoimesti siitä, millaista tukea työntekijä työnantajalta ja esihenkilöltään kaipaa. (Työterveyslaitos).

Jaksamista voidaan tukea mm.

-kuormitustekijöiden: mm. kiire, valaistusolosuhteet, epäsoivat työvälineet, lämpötilavaihtelut ja melu, tunnistaminen ja vähentäminen.

-Työntekijän osaamisen arvostaminen ja hyödyntäminen: aito palaute ja innostavat työtehtävät

-työntekijän mahdollisuudet muokata omaa tehtäväänsä ja toimintatapoja

-palautumisen huomioiminen työvuorojen ja työtehtävien suunnittelussa

-jouston mahdollisuudet: etättyö, lomarahavapaat, työvuoro-toiveet

-työtehtävien keventäminen tai vaihtaminen

Aiemmin mainittujen jaksamisen tukemisen keinojen lisäksi myös erilaiset osa-aikaiset eläkeratkaisut voivat olla toimivia, jos työnantajalle nämä ratkaisut käyvät.

Osatyökyvyttömyyseläettä on mahdollisuus hakea, jos työkyky on heikentynyt osittain esimerkiksi sairauden tai vamman vuoksi vähintään vuoden ajaksi. Osatyökyvyttömyyseläkkeen rinnalla tehty työ kerryttää edelleen eläettä, mutta työssä ansaintarajat tulee ottaa huomioon. Osatyökyvyttömyyseläke vaatii lääkärin B-lausunnon, joten sitä varten tulee ensiksi hakeutua työterveyshuollon palveluihin. Tämän jälkeen osatyökyvyttömyyseläkkeelle haetaan ennakkopäätöstä, jota on haettava vähintään kolmea kuukautta ennen osa-aikatyön aloittamista. Osatyökyvyttömyyseläettä varten työnantajan ja työntekijän täytyy sopia osa-aikatyön alkamisesta ja kuukausiansioista.

Osittainen varhennettu vanhuuseläke on eläke, jossa työntekijä nostaa osan kertyneestä työeläkkeestään ennen vanhuuseläkkeelle siirtymistä. Tämä ratkaisu pienentää vanhuuseläkkeen määrää, jos sen aloittaa ennen alinta vanhuuseläkeikää. Osittaista vanhuuseläkettä ei voi saada, jos saa jotain muuta työeläkettä. Osittaisen varhennetun vanhuuseläkkeen aikana voi työskennellä ilman rajoituksia, jolloin ansioita ei tarvitse ilmoittaa eläkelaitokselle.

Työuraeläke on eläkelaji, jota voi hakea 63 vuotta täyttänyt vähintään 38 vuotta kokoaikaisesti rasittuneisuutta ja kuluneisuutta aiheuttaneessa työssä työskennellyt henkilö, jonka työkyky on pysyvästi heikentynyt. Työuraeläkkeen aikana voi työskennellä jonkin verran, mutta ansaintaraja on hyvä ottaa huomioon.

Lisätietoa
täältä!

Keva – osittainen varhennettu vanhuuseläke

<https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/tieto-elakkeista/elakevaihtoehdot/osittainen-varhennettu-vanhuuselake/>

Keva – osatyökyvyttömyyseläke

<https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/tieto-elakkeista/elakevaihtoehdot/osatyokyyttomyyselake-ja-osakuntoutustuki/>

Keva – työuraeläke

<https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/tieto-elakkeista/elakevaihtoehdot/tyouraelake/>

Huomio! Eläkkeiden
verotus poikkeaa
palkan verotuksesta.

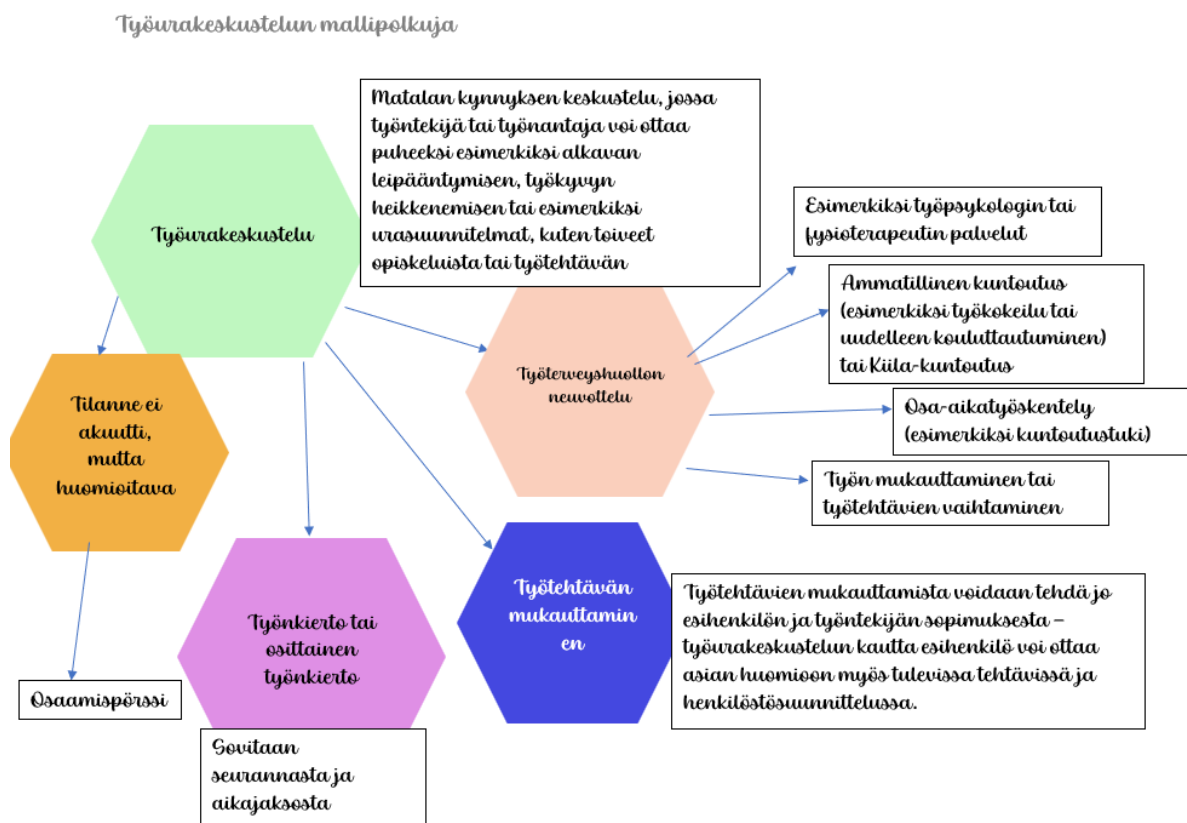
8 Työurakeskustelun malli

Työurakeskustelu on kehityskeskustelua ja varhaisen tuen keskustelua tukeva keskustelumalli, jonka avulla työntekijä voi ottaa puheeksi esimerkiksi työkyvyn laskemisen, leipääntymisen tai muun omaa uraa koskevan asian. Työurakeskustelu on luonteeltaan matalan kynnyksen keskustelu, jonka kautta voidaan myös siirtyä kehityskeskusteluun tai esimerkiksi työterveyshuollon neuvotteluun. Keskustelu ja siinä sovitut askeleet dokumentoidaan työurakeskustelun lomakkeelle. Työurakeskustelun mallin tarkemmat kuvaukset, esimerkkipolut ja lomakkeet löydät tämän käsikirjan liitteistä.

Työurakeskustelu on osa Suomussalmen kunnan työkyvyn hallintamallia. Työurakeskustelu ei ole lakisääteinen keskustelu, mutta sitä suositellaan käytettäväksi selkeiden toimintamallien suunnittelemiseksi.

Työurakeskustelun lomakkeet ja mallitapaukset löytyvät tämän käsikirjan liitteistä.

Työurakeskustelun tavoitteena on tuoda tilanne näkyväksi ja jakaa ajatuksia, jolloin tilanteeseen voi löytyä ratkaisu yllättävänkin läheltä - olipa kyseessä työnkierto, työn mukauttaminen tai työntekijän työskentelytapojen muutos. Työurakeskustelu voi olla myös väylä työterveyshuollon palveluihin tai rohkaisu omaehtoisen opiskelun aloittamiseen. Toisaalta työurakeskustelun kautta tilanne tulee myös työnantajan tietoon, jolloin tilanne voidaan ottaa huomioon kunnan henkilöstösuunnittelussa ja rekrytoinneissa. Keskustelumallin kautta voidaan myös vähentää päällekkäisiä prosesseja, kuten samanaikaisia rekrytointeja.



Kuva 25 Työurakeskustelun mallipolkuja.

Lähteet

Bass, B. M. 1997. Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries? *American Psychologist* 52 (2): 130–139.

Gould, R. & Polvinen, A. 2006. Työkyvyn vaihtelu iän ja sukupuolen mukaan. Teoksessa Gould, Ilmari, Järvisalo ja Koskinen (toim.) Työkyvyn ulottuvuuksia.

Työterveyslaitos. Työpiste- verkkolehti. Kolme tapaa tylsistyä työssä. Viitattu 28.11.2024.

<https://www.ttl.fi/tyopiste/kolme-tapaa-tylsistya-tyossa>

Perry, J.L & Porter, L.W. 1982. Factors affecting the context for motivation in public organizations. *The Academy of Management Review* 7: 1. P. 89–98.

Reina-Knuutila, U, 2001. Ikä, työkyky ja tuottavuus. Viitattu 27.11.2024. <http://julkaisut.valtio-neuvosto.fi/handle/10024/71564>

Seitsamo, Tuomi, Ilmarinen & Gould 2006, Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, Ilmari, Järvisalo ja Koskinen (toim.) Työkyvyn ulottuvuuksia.

Terveyskirjasto. Mitä terveys on? Viitattu 27.11.2024 <https://www.terveyskirjasto.fi/dlk00903>

Työterveyslaitos. Työssä tylsistyminen voi sairastuttaa. Viitattu 27.11.2024

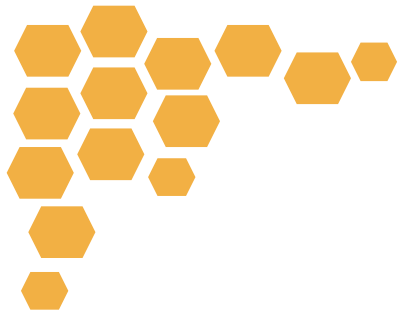
<https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyossa-tylsistyminen-voi-sairastuttaa>

Työterveyslaitos. Työn turhakkeet saavat työntekijät sekä tylsistymään että väsymään. Viitattu 28.11.2024. <https://www.ttl.fi/ajankohtaista/tiedote/tyon-turhakkeet-saavat-tyontekijat-seka-tylsistymaan-etta-vasymaan>

Työturvallisuuskeskus. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa tyosuojelua. Viitattu 28.11.2024.

<https://ttk.fi/julkaisu/perehdyttaminen-ja-tyonopastus-ennakoivaa-tyosuojelua/>

Virtainlahti, Sanna 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Talentum.



Työurakeskustelun lomake

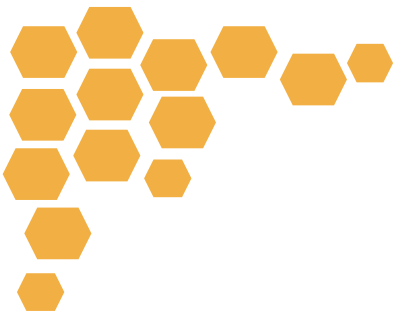
Työurakeskustelu on osa Suomussalmen kunnan työkyvyn hallintaohjelmaa, jossa kuvataan työkyvyn hallinnan malli ja erilaiset puuttumisen keinot. Tämä keskustelumallin idea on lähtenyt siitä, että viikoittain työyksiköissä käydään keskusteluita, joissa puhutaan havaitusta työkyvyn laskusta tai kenties alkavista fyysisistä tai psyykkisistä oireilusta, ilman keskusteluiden dokumentointia ja konkreettista puuttumista asioihin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Toisaalta taas niin esihenkilöissä kuin henkilöstössä on henkilöitä, jotka odottavat asian käsittelyä esimerkiksi kehityskeskusteluun, jolloin tilanne voi olla jo huomattavasti edennyt.

Työurakeskustelun voi käydä esimerkiksi, jos:

- Työntekijä tai työnantaja havaitsee alkavaa leipääntymistä, joka ilmenee esimerkiksi työmotivaation puuttumisena tai huonona käytöksenä työyhteisössä
- Työntekijä tai työnantaja kokee, että joku työtehtävä aiheuttaa ongelmia
- Työntekijällä on haastava tai yllättävä elämäntilanne, johon kaivataan joustoa tai konkreettisia toimintamalleja sekä ohjeistusta
- Työntekijä haaveilee esimerkiksi opiskelusta työn ulkopuolella
- Työnantaja kaavailee työntekijälle sopivaa koulutusta tai uutta tehtäväkokonaisuutta
- Työyhteisön ongelmat
- Eläkkeelle jääminen tai irtisanoutuminen muusta syystä, jos tilanne halutaan dokumentoida tai siihen tarvitaan tukea

Huomio!

Työurakeskustelun lomake löytyy myös OGS-järjestelmästä



Työntekijä:

Esihenkilö:

Mikä on työurakeskustelun syy?

Työtehtävien muutos

Työmotivaation muuttuminen

Haastava elämäntilanne

Yllättävä elämäntilanne

Alkavat fyysiset oireet

Alkavat psyykkiset oireet

Uudet työtehtävät

Uratoiveet

Koulutustarpeet

Koulutushaaveet

Työyhteisön ongelmat

Eläkkeelle jääminen tai irtisanoutuminen

Tilanteen tarkempi kuvaus (voi täydentää keskustelun aikana):

Yhdessä sovittu eteneminen tilanteessa mallipolkujen, työurajohtamisen käsikirjan toimintamallien ja Hepo-ohjelman perusteella:

Asiaan palataan seuraavan kerran:

Milloin?

Missä yhteydessä (uusi keskustelu, kehityskeskustelu tai muu yhteys?)

Työurakeskustelun esimerkkipolkuja erilaisissa tilanteissa

Näiden kuvien tarkoitus on auttaa etsimään oikeaa menettelymallia työurajohtamisen käsikirjasta ja henkilöstöpoliittisesta ohjelmasta.

Työmotivaation muutokset

Mistä muutos voi johtua? Miten työntekijä voi siihen vaikuttaa, miten työnantaja?

Työn mukauttaminen tai toimintatapojen muuttaminen

Työnkierto tai osittainen työnkierto

Osaamispörssiin ilmoittautuminen

Tarpeen tullen työterveyshuollon neuvottelu tai muut työterveyshuollon palvelut.

Haastava elämäntilanne, joka vaikuttaa työkykyyn

Miten vaikuttaa työntekijään ja työtehtäviin?

Millaista tukea työntekijä tarvitsee?

Työn mukauttaminen tai toimintatapojen muuttaminen

Tilanteen huomiointi töiden/työvuorojen suunnittelussa

Tilanteen seuraaminen, asiaan palaaminen matalalla kynnyksellä.

Tarpeen tullen työterveyshuollon neuvottelu tai muut työterveyshuollon palvelut.

Keskustelun kautta esihenkilö tietää, että mahdollinen poikkeava käytös johtuu muusta elämäntilanteesta.

Alkavat fyysiset oireet ja/tai

alkavat psyykkiset oireet

Työn mukauttaminen tai toimintatapojen muuttaminen

Miten vaikuttaa työntekijään ja työtehtäviin?
Millaista tukea työntekijä tarvitsee?

Tilanteen huomiointi töiden suunnittelussa

Tilanteen seuraaminen, asiaan palaaminen matalalla kynnyksellä.

Työterveyshuollon palvelut: työfysioterapeutti, työpsykologi, työterveyshuollon sovelluksista löytyvät valmennukset.

Tilanne on akuutti. Työterveyshuollon neuvottelu.

Työyhteisön ongelmat

Työnohjaus

Miten vaikuttaa työntekijään ja työyhteisöön?
Miten ilmenevät?

Välitön puuttuminen yksilö ja/tai työyhteisökeskusteluilla

Tilanteen huomiointi töiden suunnittelussa

Tilanteen seuraaminen, asiaan palaaminen matalalla kynnyksellä.

Työterveyshuollon palvelut

Tilanne on aiheuttanut akuutin työterveysongelman. Työterveyshuollon neuvottelu.

Keskustelun kautta esihenkilö ymmärtää ottaa tilanteen huomioon ja peilata omaan johtamiseensa.

Urahaaveet

Koulutushaaveet

Toiveet erilaisista työtehtävistä

Haaveet voi tuoda ilmi, vaikka niihin ei yleensä ole tarjolla nopeaa ratkaisua. Kuitenkin esihenkilö on niistä tietoinen. Asian voi ottaa huomioon esimerkiksi henkilöstösuunnittelussa.

→ Omaehtoinen kouluttaminen

→ Oppisopimuskoulutus

→ Tilanteen seuraaminen, asiaan palaaminen myöhemmin

→ Osaamispörssi

Eläkkeelle jääminen

→ Aikataulutuksen suunnittelu ja konkreettinen ohjaaminen käytännön tasolla.

→ Eläkkeelle jäävällä on mahdollisuus myös eläkeneuvontaan.

→ Hiljaisen tiedon jakamisen kysymykset työurajohtamisen käsikirjan mukaisesti.

→ Tarvitseeko loppu-uralle tukea esimerkiksi jakamiseen? Onko kyseessä osa-aikainen vai kokoaikainen ratkaisu?