

Työhyvinvointia yhteistyöllä

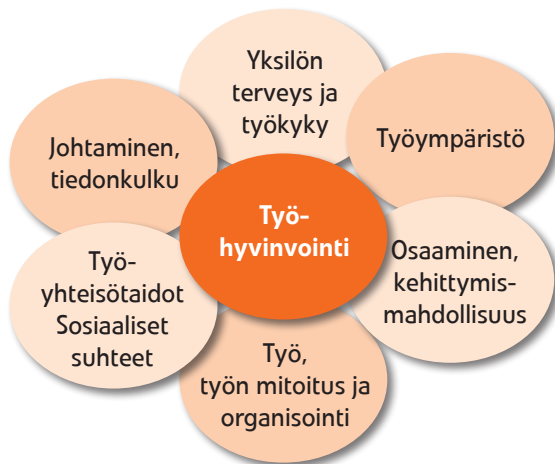


Esimies ja henkilöstö työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kehittäjänä

Menestyvän työyhteisön toiminta ja tulos on laadukasta ja siellä viihdytään. Tällaisessa työyhteisössä jokainen tekee työnsä hyvin, on vastuullinen sekä kehittää työtään ja työympäristöään yhdessä muiden kanssa. Hyvässä työyhteisössä jokainen tukee toinen toistaan. Kaikkien osaamista hyödynnetään. Jokainen osallistuu työtä koskevaan keskusteluun. Ristiriidat ratkaistaan viipymättä. Pelisäännöt on sovittu yhdessä ja niitä noudatetaan. Esimies käy aitoa vuoropuhelua työyhteisönsä kanssa ja huolehtii, että fyysiset ja psyykkiset olosuhteet ovat sellaisia, että ne tukevat sujuvaa työntekoa.

Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvointi tarkoittaa kaikkia niitä ominaisuuksia, joiden avulla työyhteisö ja organisaatio onnistuvat perustehtävässään eli työ on tuloksellista. Työkyky on työhyvinvoinnin keskeinen osa ja lähtökohta. Työkyky kuvaa työssä onnistumisen edellytyksiä sekä yksilön voimavarojen että työn vaatimusten kannalta. Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen kuuluu myös työn, vapaa-ajan ja levon tasapaino. Työhyvinvoinnin ylläpito on mahdollista kaikissa työyhteisöissä. Se on käytännönläheistä ja selkeää tekemistä päivittäisen työn osana. Työhyvinvoinnin kehittäminen saa aikaan parempaa työssä jaksamista, ehkäisee työkyvyttömyyttä ja pidentää näin työuraa.



Työhyvinvoinnin perusta on määritelty työturvallisuuslaissa (738/2002). Siinä säädetään työnantajalle eli johdolle ja esimiehille laaja vastuu huolehtia työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Samalla laki antaa välineitä velvoitteiden toteuttamiseen. Esimiesten ei tarvitse kehittää työhyvinvointia yksin, sillä laki ohjaa ylläpitämään hyviä olosuhteita yhdessä henkilökunnan, linjaorganisaation, työsuojeluhenkilöstön ja työterveyshuollon kanssa.

Työturvallisuuslaki ja johtamiskirjallisuus painottavat samoja asioita. Toimivan työyhteisön perusrakenteet liittyvät läheisesti työturvallisuuslain keskeisiin säännöksiin:



- 8 § työnantajan huolehtimisvelvoite
- 10 § vaarojen selvittäminen ja arviointi
- 12 § työympäristön suunnittelu
- 13 § työn suunnittelu
- 14 § perehdyttäminen
- 16 § työnantajan sijainen (esimies)
- 17 § yhteistoiminta
- 18 § työntekijän vastuut

Vastuut ja tehtävät

Päätäjät ja johto

Työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden edellytyksenä on luottamushenkilöiden ja ylimmän johdon tuki. Työhyvinvoinnin kehittäminen on osa strategista johtamista. Tarvitaan jatkuvia toimenpiteitä, joita toteutetaan johtamisen ja edustuksellisen yhteistoiminnan avulla. Päätäjät määrittävät organisaation yleiset tavoitteet, toiminnan suunnan sekä varaavat tarvittavat resurssit.

Päätöksentekoon liittyy vastuu siitä, että henkilöresurssit ovat oikeassa suhteessa annettujen tehtävien määrän ja vaativuuden suhteen. Kun työhyvinvoinnin edellytykset ovat kunnossa, päättäjien asettamat tavoitteet toteutuvat asiakkaan arjessa.

Ylin johto huolehtii esittelijänä, valmistelijana ja täytäntöön panijana työhyvinvoinnin edellytyksistä. Tällöin organisaation rakenteet ovat toimivia ja henkilöstön osaaminen vastaa työn vaatimuksia rekrytoinnista lähtien koko työuran ajan. Johtajat ovat esikuvana työhyvinvoinnin kehittämisessä ja pelisääntöihin sitoutumisessa. Ylin johto huolehtii myös yhteisistä lakisääteisistä järjestelyistä kuten tapaturmavakuutuksista.

Keskijohdolla on toimintaa ohjaava ja valvova tehtävä. He huolehtivat, että esimiehet toimivat yhteisesti sovitulla tavalla ja että esimiesten osaaminen työhyvinvoinnin ja turvallisuuden johtamisessa on ajan tasalla.

Lähiesimies

Esimiehen tehtävänä on saada työyhteisönsä motivoitumaan organisaation tavoitteisiin. Esimiehen on pidettävä huolta siitä, että toimivan työyhteisön perusrakenteet ovat kunnossa ja että toiminnan tavoitteet ohjaavat työn tekemistä. Hänen on tunnettava työympäristön tila ja erityisesti ne vaarat ja haitalliset kuormitustekijät, jotka saattavat heikentää henkilöstön fyysistä ja psykososiaalista toimintakykyä ja terveyttä. Esimies vastaa oikeudellisesti siitä, että fyysistä sekä psyykkistä terveyttä ja turvallisuutta vaarantavat tekijät poistetaan.

Esimies huolehtii, että työhyvinvointia edistävät toimenpiteet toteutuvat sovitulla tavalla. Hän tuntee kehittämismenetelmät ja työstää niitä yhdessä henkilöstön kanssa. Seurannan avulla toteutetaan jatkuvan parantamisen periaatetta eli havainnot häiriöistä johtavat toimintatapojen tarkistamiseen ja turvallisuuden yhä parempaan hallintaan.

Keskeisten vaarojen ja haittojen ehkäisystä laaditaan ohjeet, jotka ovat myös perehdyttämiskansiossa. Työsuojelu- ja työterveyshenkilöstö antavat esimiehille neuvoja ja tukea käytännön kysymysten ratkaisuun sekä pitkän aikavälin suunnitteluun. Jos työhyvinvoinnin kehittämiseksi tarvitaan toimintabudjetin ylittäviä resursseja, esimies järjestää resurssit ylemmän johdon kanssa.

Työympäristön kehittämisellä vaikutetaan niihin asioihin, jotka aiheuttavat kitkaa ja ongelmia päivittäiselle työskentelylle. Ne voisivat pahimmillaan johtaa työyhteisön kriisiin. Työturvallisuuslaki antaa selkeät ja käytännölliset lähtökohdat kehittämiselle.

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelussa esimies ja työntekijä arvioivat yhteisesti onnistumista, suunnittelevat tulevaa työntekoa sekä sopivat keinoista tavoitteisiin pääsemiseksi. Työntekijälle kehityskeskustelu on mahdollisuus ottaa puheeksi kaikki omaan työntekoon, jaksamiseen sekä työkäytäntöihin liittyvät asiat. Tapaamisessa esimies voi varmistaa, että yksittäisen työntekijän työhyvinvointi on kunnossa, eikä hänellä esiinny työssään terveyttä vaarantavia haittatekijöitä.

Perehdyttäminen

Esimies vastaa perehdyttämisestä ja voi nimetä työtoverin opastajaksi. Kattavaan perehdyttämiseen on varattava riittävästi aikaa. Puutteellinen perehdyttäminen voi aiheuttaa myöhemmin työn hallinnan ongelmia tai vaaratilanteita. Työntekijä on perehdytettävä niin, ettei hänen terveytensä ja turvallisuutensa vaarannu työssä. Perehdyttämistä tarvitaan uuden tai pitkään työstä poissaolleen työntekijän ohella koko henkilöstölle aina, kun joku osa toiminnassa muuttuu tai esiintyy merkittäviä häiriöitä. Käytäntöjä ja ohjeita muutetaan tarpeen mukaan.

Aktiivinen tuki ja varhainen puheeksi ottaminen

Oikein ajoitetulla ja toteutetulla puheeksi ottamisella kyetään vaikeitakin asioita käsittelemään ennen kuin niistä syntyy suurempia ongelmia. Työntekijöiden tulee ilmoittaa työhyvinvoinnin ongelmista esimiehelle. Hänen tehtävänä on pitää huolta ja tarjota tukea ongelmatilanteissa niin pian kuin mahdollista. Varhaisella puuttumisella ja tuella vaikutetaan asioihin, jotka myöhemmin voisivat johtaa työkyvyn tai työn hallinnan heikkenemiseen.

Aktiivinen tuki – työssä jatkamisen tueksi

Varhainen tuki

- ratkaisujen hakua työyksikössä
- osa esimiestyötä
- oikeus ja velvollisuus osallistua

Työterveyshuolto-yhteistyö

- edistää työkykyä
- yhteiset tavoitteet,
- vastuut ja toimintamallit

Paluun tuki

- pitkän sairauspoissaolon jälkeen
- osa esimiestyötä

Tehostettu tuki

- ratkaisujen hakua verkostoneuvottelun avulla työkyvyn heikentyessä
- mukana työntekijä, esimies, henkilöstöhallinnon edustaja, työterveyshuollon edustaja ja tarvittaessa työsuojeluvaltuutettu/-päällikkö, luottamusmies

Työntekijä

Jokainen työntekijä huolehtii omalta osaltaan työympäristön kehittamisestä ja hyvien olosuhteiden ylläpidosta. Hän osallistuu vaarojen ja haittatekijöiden selvittämiseen ja arviointiin. Havaituista uusista vaaroista ilmoitetaan välittömästi esimiehelle ja työsuojeluvaltuutetulle.

On tärkeää noudattaa ohjeita ja määräyksiä sekä varsinaisen työtehtävän osalta että sen turvallisuutta ja työkykyä ylläpitävien menettelytapojen osalta. Näin työntekijä vastaa oman työnsä sujuvuudesta myös työympäristöön vaikuttamisen kautta. Hän vastaa niin ikään siitä, ettei hänen oma toimintansa vaaranna muiden työntekijöiden turvallisuutta.

Työyhteisötaidot-käsite tarkoittaa työyhteisön jäsenenä toimimisen taitoja kuten yhteisten pelisääntöjen noudattamista, rakentavaa asennetta työhön ja työyhteisön jäseniin, vastuullisuutta työturvallisuuteen liittyvissä asioissa, ja yhteistyökykyä. Kaikilla on vastuu työyhteisön kehittamisestä.

Yhteistoiminta

Henkilöstön ja työnantajan välinen yhteistoiminta kehittää vuorovaikutusta ja luottamusta. Yhteistoiminnan tarkoituksena on varmistaa, että kaikilla työntekijöillä on riittävät vaikutusmahdollisuudet työolojen kehittämiseen. Kokemus osallistumismahdollisuuksista edistää työhyvinvointia. Yhteistoiminnan tunnusmerkkejä ovat jatkuva seuranta ja aktiivinen kehittäminen.

Välittömiä yhteistoiminnan foorumeita ovat esimerkiksi työpaikkakokoukset, kehityskeskustelut, ryhmä- ja tiimipalaverit, työterveys- ja turvallisuuskeskustelut (Vrt. ns. valvontalaki 44/2006, 27 §) joissa käsitellään lähinnä yhtä henkilöä tai rajoitettua joukkoa koskevia asioita. Esimies huolehtii työyhteisön yhteistoiminnan laadusta ja toteutumisesta.

Edustuksellisessa yhteistoiminnassa käsitellään koko organisaatiota koskevia asioita. Tähän kuuluvat yt-toimikunnat ja työsuojelun yhteistoimintatehtävät. Työsuojelun yhteistoimintahenkilöstö on esimiesten ja työyhteisöjen tärkeä tuki, joka auttaa monin tavoin esimiehiä työsuojeluvastuiden hoitamisessa. Myös hyvin toimiva henkilöstöhallinto tukee esimiehiä.

Yhteistoiminnan tarkoituksena on varmistaa riittävä vuoropuhelu ja tiedonkulku työpaikalla. Työhyvinvoinnista tiedottamista on hyvä laajentaa sekä kannustaa jokaista hyödyntämään sitä.

Työsuojelun yhteistoimintahenkilöstön tehtävät

- esimiesten ja työntekijöiden tukeminen työturvallisuutta ja työhyvinvointia koskevissa asioissa
- työturvallisuuslainsäädännön toteutumisen varmistaminen yhteistoiminnan keinoin
- työympäristön tilan seuraaminen ja esitysten tekeminen vaarojen ehkäisemiseksi
- työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvien ohjelmien ja suunnitelmien kehittäminen yhdessä työnantajan kanssa
- työterveyshuollon toiminnan kehittäminen yhdessä työnantajan ja työterveyshuollon kanssa

Työsuojelun toimintaohjelma johtamisen tukena

Hyvässä toimintaohjelmassa kuvataan työturvallisuuden vastuut ja työnjako, työsuojelu osana henkilöstön perehdyttämistä sekä konkreettiset kehittämisen tavoitteet (henkilöstöstrategia). Toimintaohjelman tarkoituksena on vastata kysymykseen, miten työpaikalla hoidetaan työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin lakisääteiset velvoitteet ja vastuut. Yksittäisistä aiheista laaditaan tarkentavia toimintaohjeita. Näin varmistetaan, että kaikki rutiinit kuten töiden ja tilojen suunnittelu, kunnossapito, alihankintatyöt hoidetaan työhyvinvoinnin velvoitteet huomioon ottaen.

Esimerkki toimintaohjelman sisällöstä:

- Johdon esipuhe
- Tavoitteet ja sisällöt
- Vastuut, velvollisuudet ja säädökset
- Turvallisuuden ja työhyvinvoinnin johtaminen
- Työsuojelun yhteistoiminta
- Työterveyshuolto
- Vaarojen selvittäminen ja arviointi
- Työyhteisön ja työympäristön tilan seuraaminen
- Työpaikan keskeiset vaarat ja niiden hallintakeinot
- Väkivaltariskien ehkäiseminen
- Epäasiallisen käyttäytymisen ehkäiseminen
- Tapaturmien ja ammattitautien ehkäiseminen
- Perehdyttäminen ja koulutus
- Menettelytapaohjeet epäasiallisen käyttäytymisen ja väkivallan ehkäisyyn
- Yhteisen työpaikan turvallisuusjohtaminen

Työterveyshuolto

Työnantajan velvollisuutena on järjestää työterveyshuolto henkilöstölleen. Työterveyshuollon tehtävänä on ensisijaisesti ennaltaehkäisyyn keinoin edistää työntekijöiden terveyttä ja hyvinvointia sekä pyrkiä vaikuttamaan työpaikan olosuhteisiin. Työterveyshuolto selvittää työssä esiintyvät työntekijöiden terveyteen vaikuttavat seikat ja tekee työnantajalle esityksiä työolojen parantamiseksi. Näiden lakisääteisten tehtävien lisäksi työnantaja voi tarjota myös muita terveyden- tai sairaanhoidon palveluja.

KELA korvaa työnantajalle puolet työterveyshuollon kustannuksista tietyin rajoituksin ja 60%, jos työpaikalla on käytössä edellä kuvattu varhaisen tuen malli.

Työterveyshuollon lakisääteiset palvelut kuuluvat kaikille työntekijöille työsuhteen muodosta riippumatta. Vuokratyöntekijöiden työterveyshuollon järjestää työntekijän lähettävä työnantaja. Työssäoppijoiden ja työharjoittelijoiden työterveyshuollosta vastaa opiskelijoiden terveydenhuolto.

Työpaikan kehittämisen keinoja ja välineitä

1. Vaarojen selvittäminen ja riskien arviointi

- oltava tehtynä kaikilla työpaikoilla
- koko henkilöstö mukana
- tarkistuslistat apuna
- keskeiset vaarat käsitellään työpaikkakokouksessa
- toimenpiteet esimiehen johdolla
- resurssiesitykset tarpeen mukaan ylemmälle johdolle

2. Työyhteisön tilan selvittäminen ja arviointi

- henkilöstön arvoa kuvaavat tunnusluvut
- työhyvinvointikysely säännöllisesti
- tulokset käsitellään työyhteisössä
- sovitaan toimenpiteistä ja toteutuksesta
- seurataan toimenpiteiden onnistumista
- hyvä kohtelu ja asiallinen käytös
- päihderiskit

3. Työympäristön jatkuva seuranta

- työturvallisuusohjeiden noudattaminen
- työvälineiden ja koneiden kunto
- materiaalien turvallinen käyttö
- työpaikan siisteys ja järjestys
- tila- ja henkilöturvallisuusasiat
- työpaikan sisäinen liikenne
- väkivaltariskien esiintyminen
- sisäilmasto
- kulkuteiden turvallisuus

Työterveyshuolto on tärkeä apu johdolle työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseksi kuten tuki- ja liikuntaelinten oireiden, työtaturmien, ammattitautien ja pitkien sairauspoissaolojen ennaltaehkäisyssä, masennusten torjunnassa sekä osatyökykyisten uudelleensijoituksissa. Työterveyshuollon ja työpaikan yhteistyö perustuu yhteisesti tehtyyn tarvearvioon, arvion perusteella sovittuihin toimenpiteisiin ja määriteltyjen tavoitteiden toteutumisen seurantaan ja arviointiin.

Työnantajan tehtävänä on päättää työterveyshuoltopalvelujen sisällöstä, kilpailuttaa palvelun tuottajat sekä laatia kirjallinen sopimus tuottajan kanssa. Päätösten valmistelussa toimitaan yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa. Henkilöstön edustajilla on aloiteoikeus toiminnan kehittämiseksi. Muutokset työterveyshuollon suunnitelmassa ja toteuttamistavassa käsitellään yhteistoimintaelimessä. Huolehditaan myös siitä, että henkilöstö tuntee työterveyshuollon palvelut ja aseman hyvinvoinnin tukipalveluna.

Mistä liikkeelle?

Työyhteisön taso

Huolehditaan lakisääteisistä velvoitteista päivittämällä vaarojen arvioinnit

Laaditaan ohjeet keskeisten vaarojen ehkäisyyn. (Haitallinen kuormitus, henkinen tai fyysinen väkivalta).

Selvitetään työhyvinvoinnin tila ja sovitaan kehittämisen kohteista.

Hoidetaan perehdyttäminen kuntoon.

Luodaan seurantakäytännöt.

Otetaan aktiivisen tuen malli käyttöön.

Johtoryhmä

Päivitetään työsuojelun toimintaohjelma strategiatyökaluksi.

Laaditaan yhteiset käytännöt esimiestyöhön.

Resursoidaan aktiivisen tuen toiminnot.

Kehitetään henkilöstön arvoa kuvaavia tunnuslukuja, niiden mittaamista ja arviointia.

Kehitetään yhteistoimintaa, yhteistyötä sekä yhteisöllistä toimintakulttuuria.

Lisätietoa

www.finlex.fi

Työturvallisuuslaki (738/2002)

Työterveyshuoltolaki (1383/2001)

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan
työsuojeluyhteistoiminnasta (44/2006)

www.kuntatyonantajat.fi/fi/tyoelaman-kehittaminen

KT:n yleiskirje 13/2011 Työhyvinvoinnilla tuloksellisuutta – mitä kunta voi tehdä?

Suositus kunta-alalle 2010: Työhyvinvoinnin toimintalinjat ja hyvät käytännöt

Tuloksellisen toiminnan kehittämistä koskeva suositus 2008

www.tuloksellisuustyoy.fi

www.tyohyvinvointikortti.fi

www.avi.fi/tyosuojelu

www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen

Ahtela J. 2011: Johda työkykyä, pidennä työuria – EK:n työkykyjohtamisen malli. EK

Järvinen P. 2008: Työyhteisön pelisäännöt. WSOY

Anttonen H. ym. 2009: Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä,
TTL/EU Progress-rahoitusohjelma

Työturvallisuuskeskuksen julkaisuja; www.ttk.fi/julkaisut

Tasapainoa ja oppimista lähijohtamiseen – Opas kunta-alan esimiehille ja työyhteisöille 2009

Tunnista ja toimi – opas kuntien työympäristöriskien arviointiin 2006

Työyhteisötaidoilla tulosta 2009

Välitä työhyvinvointia – työturvallisuuslain näkökulma 2010

Julkaisija: Työturvallisuuskeskus, kuntaryhmä

Teksti: Hannu Tamminen

Työryhmä:

Merja Hyvärinen, TNJ

Asta Koivikko, TTK

Oili Marttila KiT

Anne Mironen, Kunta-alan unioni

Marjatta Pitkänen, JUKO

Merja Rusanen, KT

Irmeli Vuoriluoto, Tehy

Ulkoasu ja taitto: HDAD

Paino: Painojussit Oy

1. painos 2011

ISBN 978-951-810-459-2