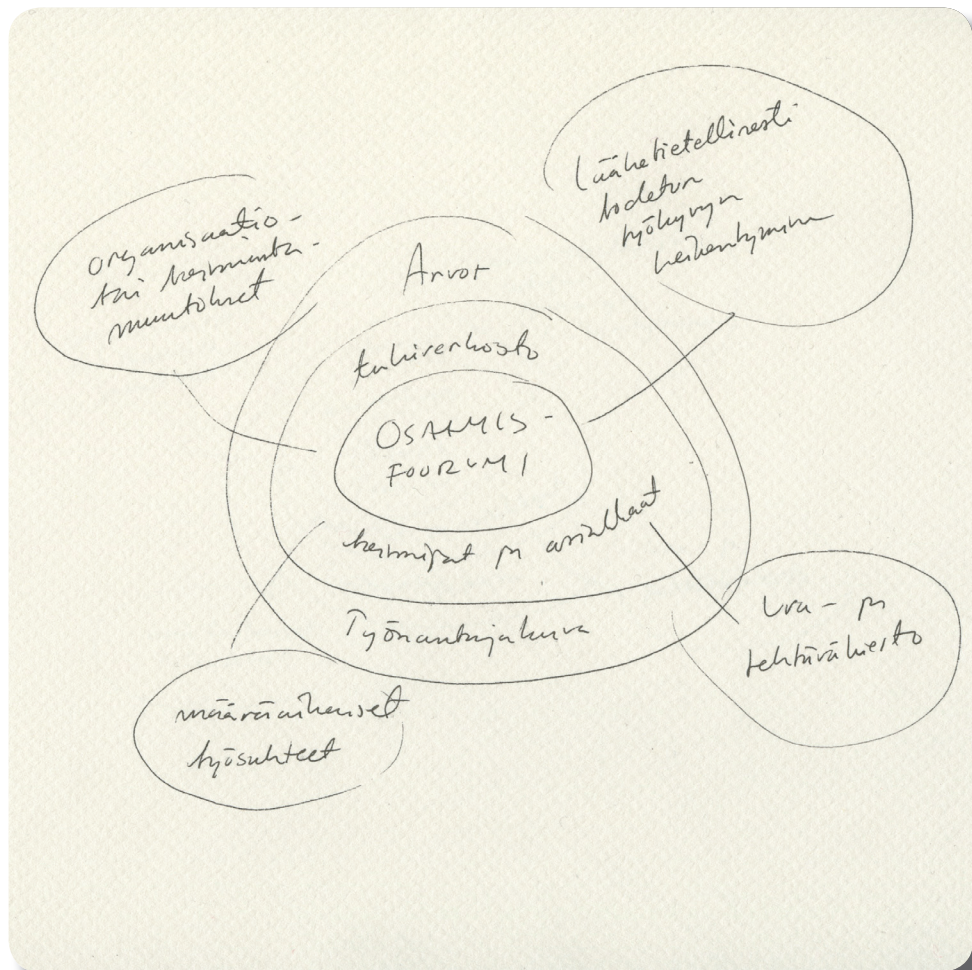


Lena Siikaniemi, Heidi Hyttinen & Johanna Kaasinen (toim.)

## OSAAMISFOORUMI MUUTOKSEN TUkena



*Lena Siikaniemi, Heidi Hyttinen & Johanna Kaasinen (toim.)*

## **OSAAMISFOORUMI MUUTOKSEN TUKENA**

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu  
Sarja C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut, osa 24  
© Lahden ammattikorkeakoulu ja kirjoittajat

ISSN 1457-8328  
ISBN 978-951-827-052-5

Taitto: Lahden ammattikorkeakoulu, Kirsi Kaarna  
Painopaikka: Tampereen yliopistopaino Oy (Juvenes Print)  
Tampere 2007

# SISÄLLYSLUETTELO

|  |            |
|--|------------|
| <b>ESIPUHE</b>   | <b>5</b>   |
| <b>KIRJOITTAJAT</b>  | <b>7</b>   |
| <b>OSA I</b>   |            |
| <b>LIIKKEELLE – TAUSTOJA JA LÄHTÖKOHTIA</b>  | <b>9</b>   |
| Osaamisfoorumi muutoksen tukena  | 11         |
| Osaamisfoorumin toiminta osana henkilöstöstrategian ja tasa-arvosuunnitelman toteuttamista   | 19         |
| Projektin lähtökohdat ja toimijat  | 25         |
| <b>OSA II</b>  |            |
| <b>SUUNNITELMISTA KÄYTÄNTÖÖN – TOIMINTAMALLIEN KEHITYMINEN</b>                               | <b>29</b>  |
| Osaamisfoorumin toiminnan viitekehys Päijät-Hämeen koulutus konsernissa                      | 30         |
| Aktiivisen aikaisen puuttumisen malli Päijät-Hämeen koulutus konsernissa                     | 35         |
| Aktiivinen aikainen puuttuminen ja puheeksi ottaminen Hollolan kunnassa                      | 40         |
| Ikäjohtaminen ja työkyvyn palauttaminen Esa-konsernissa                                      | 43         |
| Uudelleensijoitus työtehtävien päättyessä - toimintamalli Päijät-Hämeen koulutus-konsernissa | 49         |
| Ura- ja tehtäväkierto Päijät-Hämeen koulutus konsernissa                                     | 51         |
| <b>OSA III</b>   |            |
| <b>KOKEMUKSIA JA NÄKÖKULMIA</b>  | <b>53</b>  |
| Strategia eläväksi – Osaamisfoorumi inhimillisenä voimavarana                                | 55         |
| Osaamisfoorumi työterveyshuollon näkökulmasta  | 62         |
| Asiakkaana Osaamisfoorumissa   | 70         |
| Osaamisfoorumi esimiehen työkaluna   | 75         |
| Osaamisfoorumi ongelmatilanteiden ratkaisunetsijänä – tukihenkilön näkökulma                 | 80         |
| Uusi mahdollisuus – pääluottamusmiehen näkökulma   | 84         |
| Ikääntyvät työntekijät – tutkimuksen taustaa ja tuloksia                                     | 88         |
| <b>OSA IV</b>  |            |
| <b>ETEENPÄIN- OSAAMISFOORUMIN KEHITTÄMINEN</b>   | <b>103</b> |
| Näkökulmia Osaamisfoorumin toiminnan kehittämiseen   | 105        |
| <b>LIITTEET</b>  | <b>112</b> |
| Projektin tiedot   | 117        |



## ESIPUHE

Osaamisfoorumi-projekti\* sai alkunsa tilanteessa, jossa organisaatioiden ja yksilöiden muutostilanteiden tukemiseksi 'piti tehdä jotakin'. Tukiverkostoja ja toimintamalleja kaivattiin sekä työntekijöille, esimiehille että henkilöstötyötä tekeville. Euroopan Sosiaalirahaston rahoitus mahdollisti panostamisen toimintamallien kehittämiseen.

Tässä julkaisussa kuvataan mallien taustalla olevia ajatuksia ja näkemyksiä, toimintamallien kehittymistä, ja eri sidosryhmien kokemuksia toimintamallien käytöstä. Julkaisun viimeisessä osassa 'Eteenpäin – Osaamisfoorumin kehittäminen' luodaan pohjaa toimintamallien jatkokehitystyölle.

Työelämän muutokset tänä päivänä ovat samansuuntaisia sekä julkisella että yksityisellä sektorilla, Hanketta suunniteltaessa yksi tavoite oli vahvistaa vuoropuhelua työelämän kehittämisestä eri toimijoiden kesken Päijät-Hämeessä. Osaamisfoorumi on tarjonnut tilaisuuden myös tähän keskusteluun, joka on lähentänyt julkisen ja yksityisen tahon kumppanuuksia entisestään. Ohjausryhmän puheenjohtaja, toimitusjohtaja Arvo Ilmavirta, on ollut keskustelujen innokas käynnistäjä ja ylläpitäjä, ja ohjausryhmä on aktiivisesti osallistunut päijäthämäläisen työelämän kehittämiskeskusteluun. Kiitos ohjausryhmälle arvokkaasta panoksesta projektin ohjaamiseen ja kehittämiseen.

Lämmin kiitos teille kaikille, jotka olette osallistuneet Osaamisfoorumin toiminnan käynnistämiseen ja kehittämiseen. Projektin toiminnasta vastanneet Sanna Nieminen ja Johanna Kaasinen ovat omalla persoonallaan ja vastuullisella työtavallaan vaikuttaneet siihen, että Osaamisfoorumin toiminnasta on saatu inhimillistä, luotettavaa ja koordinoitua.

Eriytyinen kiitos teille, jotka olette kirjoittaen tai haastatteluja antaen osallistuneet tämän julkaisun kokoamiseen. Opiskelija Heidi Hyttinen on ollut korvaamaton apu julkaisun kirjoittamisessa, toimittamisessa ja uusien näkökulmien esiin nostamisessa. Kiitos myös Taija Pitkäselle, Minna Haapasillalle ja Sari Soikkelille, jotka ovat antaneet julkaisun toimitukselle tarkkasilmäisen tukensa.

Lahdessa lokakuussa 2007

*Lena Siikaniemi*  
henkilöstöjohtaja

\* Osaamisfoorumi on nimi toimintamallille, joka on suunniteltu ESR-projektissa 'Työntekijäpankki urakehityksen ja tasa-arvon edistäjänä. Osaamisfoorumi-nimi otettiin myöhemmin käyttöön koskemaan koko projektin toimintaa.



## KIRJOITTAJAT

### *Heidi Hyttinen*

Heidi Hyttinen, kasvatustieteen ylioppilas Tampereen yliopistosta. Päijät-Hämeen koulutus konsernissa hän on tekemässä loppuvaiheen opintoihinsa kuuluvaa työharjoittelua. Osaamisfoorumi –projektissa Hyttinen on ollut mukana julkaisun yhtenä toimittajana ja kirjoittajana.

### *Arvo Ilmavirta*

Arvo, Ilmavirta, Päijät-Hämeen koulutus konsernin toimitusjohtaja. Aikaisemmin hän on toiminut Lahden ammattikorkeakoulun rehtorina. Koulutukseltaan Ilmavirta on tekniikan tohtori. Osaamisfoorumi –projektissa Ilmavirta toimi mm. ohjausryhmän puheenjohtajana.

### *Johanna Kaasinen*

Johanna Kaasinen, projektikoordinaattori Osaamisfoorumi-projektissa (1.8.–31.12. 2007) .

Hän toimii yhdyshenkilönä projektin kaikkiin organisaatioihin sekä Osaamisfoorumin asiakkaisiin Päijät-Hämeen koulutus konsernissa. Ennen projektia hän on työskennellyt konsernissa eri henkilöstön kehittämissuhteissa.

### *Anne Laine*

Anne Laine, Hollolan kunnan henkilöstö- ja hallintosihteeri. Hän on työskennellyt kunnassa vuodesta 1986 alkaen kunnanjohtajan sihteerinä. Henkilöstöasiat tulivat työnkuvaan vuonna 1997, jolloin toimenkuva laajeni myös työsuojelupäällikön tehtävillä.

### *Hanna Mäkelä*



### *Sanna Nieminen*

Sanna Nieminen, projektipäällikkö Osaamisfoorumi –projektissa (1.3.2006 – 11.5.2007). Hän jäi tehtävästä äitiys- ja vanhempainlomalle. Koulutukseltaan Nieminen on tradenomi, pääaineina henkilöstöhallinto ja johtaminen. Ennen projektia hän toimi Päijät-Hämeen koulutus konsernissa palkkasihteerinä, jolloin hän myös hoiti paljon erilaisia henkilöstöasioita.

### *Tuula Pulkkinen*

Tuula Pulkkinen, Esa-konsernin henkilöstöpäällikkö. Esa-konsernissa hän on työskennellyt vuodesta 1996. Pohjakoulutuksena Pulkkisella on terveydenhoitajan tutkinto ja hän on opiskellut työn ohessa jatkuvasti lisää. Henkilöstön kehittäminen ja kouluttaminen ovat Pulkkisen sydäntä lähellä olevia asioita.

### *Lena Siikaniemi*

Lena Siikaniemi on henkilöstöjohtaja Päijät-Hämeen koulutus konsernissa. Hän on koulutukseltaan kasvatustieteen tohtori ja kiinnostuksen kohteina ovat ammattikasvatusta ja strateginen henkilöstöjohtaminen. Siikaniemi toimi vastuuhenkilönä Osaamisfoorumi-projektin suunnittelussa ja ohjauksessa.

### *Paula Soiva*

Paula Soiva, työterveyshuollon ja yleislääketieteen erikoislääkäri. Soiva on työskennellyt Lahden kaupungin työterveysasemalla vuodesta 1994. Viime vuosina työkykyyn liittyvät asiat ovat olleet Soivan työssä tärkeitä kehittämisen ja yhteistyön alueita.

### *Jorma Vierto*

Jorma Vierto, kiinteistönhoitaja Päijät-Hämeen koulutus konsernissa ja pääluottamusmies Julkisten- ja hyvinvointialojen liitossa. Vierto toimii myös Päijät-Hämeen koulutus konsernin ensimmäisenä työsuojeluvaramiehenä.

## **OSA I LIIKKEELLE – TAUSTOJA JA LÄHTÖKOHTIA**

Julkaisun Liikkeelle – osa esittelee tämän päivän työelämän haasteisiin ja muutoksiin näkökulmia, joiden pohjalta projekti suunniteltiin ja käynnistettiin. Tässä osassa esitellään projektin tavoitteet ja toimijat. Sukupuolten mukaisen tasa-arvon edistäminen koulutuksessa ja työelämässä sekä naisten työmarkkina-aseman vahvistaminen ovat projektin yksi tavoite. Tässä osassa käsitellään tavoitteiden toteutumista projektin toimenpiteissä ja tasa-arvotyön näkyväksi tekemistä.



*Sanna Nieminen, Johanna Kaasinen & Lena Siikaniemi*

## **OSAAMISFOORUMI MUUTOKSEN TUKENA**

Työelämän jatkuva muutos, yksilön työkyvyn ja elämäntilanteen muutokset, epätyypilliset työsuhteet, ikääntyminen, organisaatioiden ja toimintatapojen muutokset – tässä joitakin muutoksia, jotka haastavat organisaatiot ja yksilöt pohtimaan ratkaisuja ja tukiverkkoja tuekseen. Tämä artikkeli kokoaa niitä muutoksia, jotka ovat olleet projektin suunnittelun taustalla.

### **Jatkuva muutos**

Jatkuva muutos on tämän päivän arkea työelämässä ja muutosvalmius on osa ammatillisuutta. Muutoksiin valmistautuminen, niiden kohtaaminen ja hallinta edellyttävät monenlaista osaamista eri toimijoilta. E. Olavi Salmisen mukaan tämän päivän muutokset ovat pyörteisiä. Pyörteisyys ruokkii puolestaan organisaatioiden muutoksia, oppimiskokemuksia ja urakehitystä entistä rauhattomampaan suuntaan (Salminen, 2005). Mitä enemmän on muutospainetta, sitä enemmän on tarvetta muutosjohtajuudelle. Motivoidakseen henkilöstöä muutosmyönteiseksi esimiesten tulee kyetä esittämään uskottavasti, että muutoksen jälkeen perustehtävän hallinta onnistuu entistä paremmin.

Organisaatioissa tapahtuvat muutokset johtavat usein tehtävien ja jopa työyhteisön vaihtoon. Henkilöiden siirtyessä saman organisaation sisällä toisiin tehtäviin myös vastaanottavassa työyhteisössä on huolehdittava uusiin työtehtäviin perehdyttämisestä. Mitä suurempi organisaatio, sitä useampia työkuultuureja ja toimintatapoja se sisältää. Osaamisfoorumin tarkoituksena on toimia työntekijän ja esimiehen tukena organisaatioissa, kun etsitään uusia työtehtäviä erilaisissa muutostilanteissa.

### **Epätyypilliset työsuhteet**

Työministeriön työvoima 2020 -raportin (Työministeriö 2003) mukaan yksi merkittävämpiä muutoksentekijöitä työmarkkinoilla ovat osa- ja määräaikaiset työsuhteet. Edellä mainitut työsuhteet ovat työntekijän kannalta hyödyllisiä silloin, kun ne toimivat siltana pysyvään työsuhteeseen tai luontevana tapana rytmittää omaa työuraa. Asia on kokonaan toinen silloin, kun ne osoittautuvatkin epävarmuustekijöiksi. Työntantajalle määräaikaisten palvelussuhteiden suunnittelun ja toteutuksen hallitseminen on haasteellista ja vaatii resursseja.

Suomessa määräaikaiset työsuhteet ovat naisilla yleisempiä kuin miehillä (ks. Kauhanen 2002). Vuonna 2006 määräaikaisten työntekijöiden osuus oli 23,2 % koko kunta-alan henkilöstöstä ([www.kuntatyonantajat.fi](http://www.kuntatyonantajat.fi)).

Väliaikaisuus saattaa myös vähentää kiinnostusta työpaikan asioihin ja työyhteisön kehittämiseen. On tärkeää pitää huolta määräaikaisten työntekijöiden vaikuttamismahdollisuuksista ja ottaa heidät mukaan päätöksentekoon sekä huomioida muussakin työpaikan yhteisessä toiminnassa. Määräaikaisten työntekijöiden aseman parantamiseksi Osaamisfoorumi-toiminnalla pyritään etsimään työtehtäviä työsuhteen jatkamiselle eri toimipisteistä organisaation sisältä.

Pitkäjänteinen, strategisten päämäärien mukainen henkilöstösuunnittelu varmistaa tasa-arvoisesti henkilöstön monipuolisen osaamisen, ikärakenteen, oikean määrän ja oikeaan tarpeeseen kohdistuvan kyvykkyyden ja ammatti-taidon. Henkilöstösuunnittelun tulee perustua henkilöstöstrategiaan, tietoihin ikärakenteesta, tutkintotasosta, pätevyyksistä ja osaamisalueista sekä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen tarvittavasta uudesta osaamisesta. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus ovat uuden henkilöstön hankinnassa tärkeä osa, jota avoin ja läpinäkyvä rekrytointi edistävät. (Päijät-Hämeen koulutus konserni. Henkilöstöstrategia.)

## **Ikääntyminen**

Väestökehityksessä on havaittavissa, että väestö ikääntyy vauhdilla. Työelämässä lähestytään nopeasti sitä hetkeä, kun vanhemmat ikäluokat jäävät sankoin joukoin eläkkeelle ja nuorten ikäluokkien pitäisi astua heidän tilalleen. Valtiovarainministeriön ylijohtaja Jukka Pekkarinen huomauttaa, että muutos kiihtyy jatkuvasti. Tämän hetkiseen tilanteeseen ei saa tuudittautua liikaa. Työvoiman ikääntyminen ja eläkkeelle siirtyminen vaikuttavat sekä yksityisellä että julkisella sektorilla. Kuntien haasteet ovat todella suuret ja ilman rakenteellisia korjaustoimia niiden hallinta ei onnistu (Pekkarinen 2007).

Tilanne on koko yhteiskunnan tasolla haastava, sillä nuoret ikäluokat eivät pienuutensa vuoksi riittä määrällisesti korvaamaan edeltäjiänsä. Kun työvoiman määrä pienenee, pitäisi pystyä pitämään huolta siitä, että työelämän laatu ja työntekijöiden työkyky olisivat mahdollisimman hyviä ja että työelämässä pysyttäisiin mahdollisimman pitkään. Organisaatiotasolla ihmisten ikääntymiseen voidaan ajatella liittyvän sekä mahdollisuuksia että uhkia. Uhat liittyvät mm. osaamisen mahdolliseen vajeeseen, jos suuri osa avainhenkilöistä siirtyy lähes yhtä aikaa eläkkeelle. Mahdollisuudet liittyvät mm. kokemuksen lisääntymiseen ja inhimillisten voimavarojen entistä joustavampiin käyttötapoihin. (Ks. Kivioja 2006.)

Ikääntyvän henkilöstön työssä jatkaminen edellyttää työorganisaatioilta toimintatapoja henkilöiden uudelleensijoittamiseksi esimerkiksi vähemmän fyysistä työkuntoa edellyttäviin työtehtäviin. Myös joustavat työaikajärjestelyt mahdollistavat ikääntyvien henkilöiden työelämässä pysymistä. Organisaatioiden tulee myös huomioida ajoissa hiljaisen tiedon siirtämiseen liittyvät haasteet sekä mentoroinnin tärkeyden tulevissa henkilöstöjärjestelyissä.

Ilmarisen mukaan ikääntyminen tulisi nähdä johtamishaasteena. Eri ikäryhmillä on omia tarpeita, jotka tulisi johtamisessa ottaa huomioon. Ikäjohtamisessa onkin kyse pitkälti eri-ikäisten työntekijöiden yksilöllisyyden tunnistamisesta ja osaamistarpeiden kohdistamisesta oikein. Jotta palkitseminen voi olla oikeudenmukaista ja aikaansaa oikeita vaikutuksia, se edellyttää paitsi osaamisen tasojen ja elämäntilanteen huomioon ottamista, myös eri-ikäisten työntekijöiden motivaatiopohjan erilaisuuden tunnistamista ja siihen suhteutettujen kannustimien käyttöä. (Ilmarinen 2003, 87.)

Työvoima 2020 -työryhmän väliraportin mukaan suurten ikäluokkien siirtyminen eläkkeelle ei välttämättä poista nykyistä työttömyyttä, vaan tulevaisuudessa saattaa vallita yhtäaikainen suurtyöttömyys ja työvoimapula (Työministeriö 2003). Kuntalan keski-ikä vuonna 2006 on 45,1 vuotta ([www.kuntatyonantajat.fi](http://www.kuntatyonantajat.fi)).

## **Työkyky**

Työntekijän tärkein pääoma työelämässä on hänen työkykynsä. Työkyky rakentuu ihmisen voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä tasapainosta. Ihmisen voimavarat muodostuvat terveydestä ja toimintakyvystä, koulutuksesta ja osaamisesta sekä arvoista ja asenteista. Koska organisaation tulokset syntyvät henkilöstön työkyvyn ansiosta, myös organisaation rooli henkilöstönsä työkyvyn tukemisessa ja kehittämisessä on keskeinen. (Ilmarinen, 2006.)

Työntekijän työkyvyn eri asteiden, esimerkiksi pitkien sairauslomien kohdalla, käsitteelyyn kaivataan yhteisiä toimintamalleja, jotka toimivat sekä työntekijän että esimiestyön tukena. Sairauden takia uudelleensijoitusta tarvitsevat työntekijät ovat haasteellisia työnantajalle, koska työntekijän työkykyä vastaavaa tehtävää voi olla hyvin vaikeaa löytää.

Aktiivinen aikainen puuttuminen on osa työkykyä ja tasa-arvoa edistävää työtapaa. Aikaista puuttumista on avarasti ajateltuna kaikki se, mitä työnantaja tarjoaa ja järjestää työntekijöilleen työhyvinvoinnin ylläpitoon, parantamiseen, työkykyriskien välttämiseen sekä työkyvyn alenemisen estämiseen (Cavén-Suominen, 2005). Vuonna 2006 yhdellä kolmasosalla kunnista ja 50 prosentilla yrityksistä oli kehitetty ja otettu käyttöön aktiivisen aikaisen puuttumisen toimintamalli.

Aktiivinen aikainen puuttuminen on työkykyriskien hallintaa yksilö- ja yhteisötasolla. Tämä edellyttää kaikkien osapuolten sitoutumista. Aktiivinen aikainen puuttuminen on myös oikea-aikaista puuttumista. Jotta työntekijän työssä suoriutumista voidaan tukea ja merkittävät työkykyongelmat estää, tulee työkyvyn heikkeneminen osata tunnistaa ja arvioida varhaisessa vaiheessa. Sekä työnantajalle että työntekijälle on edullista, että työkyvyn tai työyhteisön ongelmiin puututaan mahdollisimman varhain. Pitkittyessään ongelmilla on taipumus pahentua ja tulla vaikeahoitaisemmiksi. Aktiiviseksi puuttumisen tekee se, että sitä tehdään jatkuvasti, suunnitelmallisesti, tietoisesti ja hyvin tiedottaen sekä toimintaa seuraten ja arvioiden. (Cavén-Suominen, 2005.) Aktiivisuus edellyttää myös työntekijän ja työyhteisön halua olla mukana etsimässä ratkaisuja.

Kuntapuolella ammatillisen kuntoutuksen merkitys henkilöiden työkyvyn ylläpitämisessä näyttää koko ajan nousevan. Ammatillinen kuntoutus voi olla kuntoutusneuvontaa, työhön ja ammattiin johtavaa koulutusta tai työpaikalla toteutettavaa työkokeilua ja työhön valmennusta, jolloin työnantajalla on oleellinen rooli prosessissa. Kuntien eläkevakuutuksen mukaan ammatillisen kuntoutuksen asiakkaita oli viime vuonna enemmän kuin koskaan aikaisemmin. Kuntien eläkevakuutus voi tukea sellaisten kuntatyöntekijöiden ammatillista kuntoutusta, joiden työkyky on terveydellisistä syistä uhattuna. Ammatillisen kuntoutuksen tavoitteena on työntekijän työssä jatkaminen entistä paremmin edellytyksin. Ammatillinen kuntoutus kannattaa: vuonna 2006 ammatillisen kuntoutuksen ohjelman päättäneistä ansiotyöhön palasi 77 prosenttia. (Keva 1/2007.)

Tammikuun 2007 alusta alkaen otettiin valtakunnallisesti käyttöön osasairausloma työhönsä palaaville. Kelasta voi hakea osasairauspäivärahaa, jonka tarkoituksena on helpottaa työhön paluuta pitkältä sairauslomalta. Osa-aikaiseen työhön paluu on vapaaehtoinen järjestely, johon tarvitaan sekä työntekijän että työnantajan suostumus. Se ei saa vaarantaa työntekijän terveyttä ja toipumista, mutta ei myöskään aiheuttaa työnantajalle kohtuuttomia järjestelyjä tai ongelmia. Aloitteen osa-aikaisesta työhön paluusta voi tehdä työntekijä itse, työterveyshuolto tai työnantaja. ([www.kela.fi](http://www.kela.fi))

Työhön paluuta kannattaa tukea. Sairauslomalta töihin palaavan tukeminen on suuri edistysaskel organisaation työhyvinvointityössä. Oikea-aikaisesta ja turvallisesta töihin paluusta huolehtiminen tukee toipumista ja ehkäisee työ- ja toimintakyvyn heikkenemistä. 2000-luvun alussa tietoinen huomion kiinnittäminen työhönpaluuseen oli vielä melko vieras ajatus. Ponnistelu sairauspoissaolojen hallitsemiseksi on lisääntynyt ja katse on kääntynyt työpaikoille. Esimiestä ja työntekijää on alettu pitää kuntoutuksen perusyksikkönä. Työhön paluun tukemiseen kehitettyjen tukimallien tavoitteita on kolmenlaisia; ensimmäiseksi työhön palaajalle halutaan osoittaa myötätuntoa ja tukea, toiseksi tavoite sairauspoissaolokustannusten vähentämiseen tuo mukanaan mää-

rätietoisen seurannan, kolmanneksi erilaisten työhönpaluumallien kehittäminen on osa yrityksen yleistä työhyvinvointitoimintaa (Kivistö 2005).

## **Työ ja elämäntilanne**

Työn sisällön ja henkilökohtaisten tarpeiden tasapaino on tärkeä, samoin kuin tämän tasapainon vaikutus yksilön hyvinvointiin. Työn ja muun elämän yhteensovittamisessa lähtökohtana ovat kunkin elämänalueen osuus ja kuormituksen sopivuus. Työ- ja yksityiselämän tasapainottamiseen löytyy useita vaihtoehtoja: osa-aikatyö, työn jakaminen, etätyö, päivittäiset työajan joustot, tiivistetty työviikko, eläkejärjestelyt ja sapativapaat. Tämä edellyttää kuitenkin päättäjiltä ja työnantajilta toimia työ- ja perhe-elämän yhteensovittamiseksi. Mm. lasten päivähoito sekä äitiys- ja vanhempainvapaat ovat tällöin avainasemassa.

Tärkeäksi kysymykseksi nousee työn sopeuttaminen vastaamaan henkilön elämäntilannetta, terveyttä, opiskelun ja perhe-elämän tarpeita. Avainkysymys näiden ongelmakohtien ratkaisussa on työvoiman erityyppisen liikkuvuuden lisääminen. Tästä näkökulmasta kyse on määrällisten riittävyysien ohella työmarkkinoiden dynaamisen toimintamallin kehittämisestä. Liikkuvuus ratkaisee myös osan tasa-arvon pullonkauloista, koska ratkaisuna on eteneminen työtehtävistä toisiin, osaamisen jatkuva kehittäminen ja moniosaamisen vahvistaminen. Tällöin voidaan välttää työelämän hierarkisuutta, missä juututaan pysyvästi hierarkian eri portaille. Vaikka erot kasvaisivat, niiden merkitys on vähäisempi, kun ihmiset ovat eri elämäntilanteissa erilaisissa ja eritasoisissa tehtävissä. (Työministeriö 2003.)

## **Tehtäväkierto ja urakehitys**

Työelämän muutokset ja joustovaatimukset asettavat uusia edellytyksiä uralla kehittymiselle. Niin yksilön kuin organisaation on joustettava itsensä ja toistensa hyväksi yhä enemmän. Entiset selkeät rakenteet ovat murtuneet tai murtumassa. Uudet, tavoittelemisen arvoiset mahdollisuudet voivat avautua sekä nykyisessä organisaatiossa että muualla. Uusiin mahdollisuuksiin siirtyminen edellyttää myös avoimia ja selkeästi sovitettuja toimintaperiaatteita. Esimiehellä ja alaisella on kummallakin vastuunsa, mutta heillä on myös yhteisvastuu siitä että osaaminen, työmarkkina-arvon kasvattaminen, motivaatio, vuorovaikutus ja jaksaminen toteutuvat työssä ja työympäristössä. Urakehitys on luontevinta siinä arvojen ympäristössä, jonka kokee omakseen. (Salminen 2005, 182-183.)



Elämme tänä päivänä tilanteessa, jossa työpaikan ja alan vaihtaminen on yleistynyt, ja koko ikänsä samaa työtä samassa organisaatiossa tekevät työntekijät alkavat olla harvinaisia. Perinteinen nousujohteinen uralla eteneminen ei voi olla tänä päivänä ainoa uralla kehittymismuoto. Uralla kehittyminen voi tapahtua myös horisontaalisesti, se voi liikkua alaspäin ja myös organisaatiosta ulospäin. Uran on todettu olevan merkittävä kannustamisen ja sitouttamisen muoto. Esimerkiksi asiantuntijoille työn kiinnostavuus on ylivoimaisesti tärkein motivaattori (Salonen, 2002).

Työsopimuslain 2 luvussa on säädetty työnantajan velvollisuuksista. Lain mukaan ”työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi” sekä ”työnantajan on ilmoitettava vapautuvista työpaikoistaan yleisesti yrityksessä tai työpaikalla omaksutun käytännön mukaisesti varmistaakseen, että myös osa-aikaisilla ja määräaikaisilla työntekijöillä on samat mahdollisuudet hakeutua näihin työpaikkoihin kuin vakituisilla tai kokoaikaisilla työntekijöillä”. Tämän lisäksi ”Jos työn vastaanottaminen edellyttää sellaista koulutusta, jonka työnantaja voi työntekijän soveltuvuuteen nähden kohtuudella järjestää, työntekijälle on annettava tällainen koulutus”. (Työsopimuslaki.)

Työnjohto-oikeutensa nojalla työnantaja määrää missä, milloin, miten ja mitä työtä henkilöstö tekee työsopimuksensa tai virkansa puitteissa. Töiden järjestely kuuluu työnantajalle ja optimaalinen tavoite on, että oikea henkilö on oikeassa paikassa oikeaan aikaan tekemässä sisällöltään oikeita työtehtäviä. Henkilöstösuunnittelu sisältää parhaimmillaan urasuunnittelua, jossa on kyse uran ja sen kehittymisen suunnitelmallisesta tukemisesta siten, että työntekijän osaaminen ja organisaation tarpeet kohtaavat.

## **Toimintamuutokset**

Työelämässä toteutetaan muutoksia monella tasolla. Ne voivat olla rajattuja ja selkeän tavoitteellisia muutosprosesseja tai jatkuvia arkityön sopeutumisprosesseja. Ensimmäinen kysymys muutoksen edessä on: miten minulle käy? Ihmiset tarvitsevat muutoksen keskellä yhteisöllisen jakamisen lisäksi esimiehen tukea. Tuen tarve vaihtelee tilanteen ja henkilöiden mukaan. Muutosjohtajan tehtävänä on taiteilla tunneviidakossa niin, että kaikkien tunteille on tilaa. Silti hän voi hienovaraisesti omalla asenteellaan ja esimerkeillään ohjata yhteisön tunnetilaa kohti muutosmyönteisyyttä korostamalla pieniäkin onnistumisen kokemuksia. Muutosvastarinta on tärkeä osa muutosprosessia. Se pakottaa miettimään muutoksen mielekkyyttä perusteellisesti sekä pohtimaan vaihtoehtoisia ratkaisuja. Rakentava kriittisyys vahvistaa uskoa muutokseen, kun pohdinta on avointa ja eri näkemyksiä kunnioittavaa. Toivotutkin muutokset herättävät aina ristiriitaisia tunteita: toiveita paremmasta, mutta myös epäilyjä lopputuloksen suhteen (Tammi 2006).

Organisaatio- ja toimintamallimuutokset asettavat organisaatiolle suuria haasteita. Selvää on, että muutoksessa joidenkin henkilöiden tehtävät muuttuvat ja saattaa olla että kaikille ei löydy tehtäviä uudessa organisaatiossa. Suuret ja nopeasti toteutettavat muutokset aiheuttavat henkilöstön keskuudessa epävarmuutta ja pelkoa omasta asemasta uudessa organisaatiossa ja siitä onko jatkossa töitä. Luodut yhtenäiset toimintamallit, joiden tavoitteena on tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen työntekijän kohtelu, helpottavat työntekijän ja työn kohtaamista organisaatiossa sekä luo turvallisuuden tunnetta työntekijöille sekä varmuutta esimiesten ja johdon toimintaan.

Organisaation muutoksia ohjaavat ajattelutavat. Organisaation muutokset puolestaan muokkaavat myös yksilön ja yrityksen keskinäistä suhdetta, henkistä ja psykologista sopimusta (Salminen 2005). Psykologiset sopimukset, kuten organisaation ja yksilön välillä olevat kirjoittamattomat pelisäännöt esimerkiksi siitä, miten työntekijän ja työnantajayrityksen tulisi sitoutua toisiinsa, eivät välttämättä enää pidä organisaatiomuutosten myötä. Muutos voi vaikuttaa siihen, että toinen osapuoli sanoutuu irti sopimuksesta toisen yhä noudattaessa sitä. Tästä voi aiheutua epävarmuutta yksilön ja organisaation väliseen suhteeseen. Toimiminen työssä vaikeutuu, kun osapuolet toimivat eri säännöillä.

Organisaatiokulttuurin on kasvettava suvaitsevaiseksi ja muutosta tukevaksi, niin työntekijöiden kuin esimiestenkin osalta. Organisaatiomuutokset ovat osa nykypäivää, niin kuin on sekin tosiasia, että toisella henkilöllä työssä jaksaminen tai sairaus vaikuttaa työn tekemiseen. Tärkeä asia on se, että yksilöllä ja työyhteisöllä on valmius ja tarvittava tuki lähteä ratkaisemaan usein vaikealtakin tuntuvia tilanteita.

## Lähteet

Cavén-Suominen, S. 2005. Aktiivinen aikainen puuttuminen - tavoitteena pitkäaikais-terveys. Helsinki: Kuntien Eläkevakuutus.

Ilmarinen, J. 2005. Pitkää työuraa! Työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos.

< <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/020107101357HL?openDocument>  
>[www-dokumentti] Luettu 22.10.2007.

Keva 2007. Ammatillinen kuntoutus kannattaa. KEVA - Kuntien Eläkevakuutuksen lehti 1/2007. 4. [www.dokumentti] < [http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid2/Info\\_txt/id229/Keva\\_lehti\\_1\\_2007.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid2/Info_txt/id229/Keva_lehti_1_2007.pdf)> Luettu 22.10.2007.

Kivioja, K. 2006. Lähden uupumuksen tähden. Tutkimus alle ja yli 45-vuotiaiden kuntatyöntekijöiden uupumuksesta ja ammatillisesta muutosalttiudesta. Kuntatyö 2010 -tutkimuksen raportteja 2/2006. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. [www-dokumentti] < [http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid3/Info\\_txt/id4241/2010\\_uupumusrap.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid3/Info_txt/id4241/2010_uupumusrap.pdf)> Luettu 22.10.2007.

Kauhanen, M. 2002. Määräaikaiset työsuhteet ja toimentulon riskit. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia. Helsinki: Kansaneläkelaitos.

Kivistö, S. 2005. Paluu Työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kunnallinen työmarkkinalaitos. 2007. [www-dokumentti] <http://www.kuntatyonantajat.fi/index~id~AB16F3C66EA94AFCAC88D3F45DA0923D.asp> Luettu 22.10.2007.

Pekkarinen, J. 2007. Ikärakenteen muutos otettava vakavasti. KEVA - Kuntien Eläkevakuutuslehti 1/2007. 10-13. [www.dokumentti] < [http://www.keva.fi/Table\\_pict/cid2/Info\\_txt/id229/Keva\\_lehti\\_1\\_2007.pdf](http://www.keva.fi/Table_pict/cid2/Info_txt/id229/Keva_lehti_1_2007.pdf)> Luettu 22.10.2007.

Päijät-Hämeen koulutus konserni-kuntayhtymä. 2005. Henkilöstöstrategia 2005–2010.

Salminen, E. 2005. Joustava urakehitys – miten voin johtaa sitä? Helsinki: Edita.

Tammi, O. 2006. Esimies tukee muutoksessa. Kuntien eläkevakuutus.

Työministeriö 2003. Työvoima 2020. Osaamisen ja täystyöllisyyden Suomi. Työpoliittinen tutkimus loppuraportti nro 245. Helsinki: Työministeriö.

Työsopimuslaki [www-dokumentti]< <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>> Luettu 22.10.2007.

*Lena Siikaniemi*

## **OSAAMISFOORUMIN TOIMINTA OSANA HENKILÖSTÖ-STRATEGIAN JA TASA-ARVOSUUNNITELMAN TOTEUTAMISTA**

### **Johdanto**

Osaamisfoorumi-projektin yksi keskeinen tavoite on edistää sukupuolten välistä tasa-arvoa. Projekti on Euroopan Sosiaalirahaston (ESR)-hanke Tavoiteohjelma 3, Toimenpidekokonaisuus 2.1: Sukupuolten mukaisen tasa-arvon edistäminen koulutuksessa ja työelämässä sekä naisten työmarkkina-aseman vahvistaminen (Työministeriö 2007). Osaamisfoorumi-projektissa toimenpiteet ja kehittäminen ovat keskittyneet toimenpidekokonaisuudessa määriteltuihin painopisteisiin, joissa on tavoitteena:

- kehittää ja levittää toimintamuotoja, joilla vähennetään sukupuolen mukaista eriytymistä koulutuksessa ja työelämässä,
- parantaa rakennemuutosaloilla, erityisesti julkisella sektorilla toimivien työttömyysuhanalaisten naisten työllistyvyyttä,
- vahvistaa epätyypillisissä työsuhteissa olevien naisten työmarkkina-asemaa.

Tasa-arvolaisissa (2005/232) veloitetaan edistämään sukupuolten välistä tasa-arvoa työpaikoilla suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti. Vastuu lain noudattamisesta kuuluu työnantajalle, mutta vastuu tasa-arvoisesta käytöksestä ja toiminnasta kuuluu koko työyhteisölle. Toimenpiteinä tasa-arvon edistämiseksi (§ 6a) työnantajan on toteutettava tasa-arvoa edistävät toimet vuosittain laadittavan, erityisesti palkkausta ja muita palvelussuhteen ehtoja koskevan tasa-arvosuunnitelman mukaisesti.

Leinosen (2004) mukaan työpaikoilla tehdään tasa-arvosuunnittelua vähän, ja käytännön toimia on vielä vähemmän. Neutraali suhtautuminen sukupuoleen ja tasa-arvoon on suomalaisilla työpaikoilla hallitseva piirre, tosin työpaikoilla ei myöskään esiintynyt kielteistä suhtautumista tasa-arvoa kohtaan. Tasa-arvoasioita ei tarvitse käsitellä tai käsitellä muusta toiminnasta erillisenä, vaan se on osa organisaation jokapäiväistä toimintaa (Sosiaali- ja terveysministeriö 2005).

## **Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus parantavat työyhteisön hyvinvointia ja tuottavuutta**

Tasa-arvo ei ole pelkästään itseisarvo, vaan se tulisi nähdä myös välineenä työolojen kehittämisessä ja osana organisaation strategista henkilöstöjohtamista. Työntekijöiden kannalta tasa-arvoinen työyhteisö on motivoiva ja sitoutumiseen kannustava. Se myös parantaa työyhteisön yhteishenkeä, osaamista ja tuottavuutta. (Leinonen emt.) Kokonaisvaltainen näkemys henkilöstöpolitiikan ja henkilöstöjohtamisen tavoitteista ja vaikutuksista liittyy tasa-arvosuunnitelman toimenpiteet osaksi organisaation henkilöstöstrategista suunnittelua ja tavoitteiden toteuttamista.

Tasa-arvokeskusteluissa on usein ajateltu, että tasa-arvo on jonkinlaista sukupuolten samanlaisuutta. Nykyisin tasa-arvo käsitetään laajemmin niin, että naiset ja miehet voivat olla erilaisia, mutta heitä ja heidän työtään tulisi arvostaa samalla tavalla. Heille tulee tarjota tasavertaiset mahdollisuudet tehdä työtä, tulla palkituksi siitä ja kehittyä työssään. Onkin tärkeää korostaa myös yhdenvertaisuutta eikä ainoastaan tasa-arvoa. Osaamisfoorumin yhtenä tavoitteena Päijät-Hämeen koulutus konsernissa on kehittää henkilöstötyötä ja työoloja siten, että ne turvaavat tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden toteutumisen.

Tasa-arvon edistäminen on sekä työntekijän että työnantajan edun mukaista. Tasa-arvon edistäminen edellyttää jaettua vastuuta, joka kuuluu myös työntekijöille. Osallistuva työyhteisö edistää tasa-arvoa. Henkilöstön psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että henkilöstö kokee tulevansa kohdelluksi oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Hyvinvoinnin ja voimavarojen kehittäminen tukevat henkilöstön työssä jaksamista ja työtyytyväisyyttä.

## **Päijät-Hämeen koulutus konsernin henkilöstöstrategia ja tasa-arvosuunnitelman toimenpiteet**

Sosiaali- ja terveysministeriön ohjeessa (2005) tasa-arvosuunnitelman laatimiseksi korostetaan, että tasa-arvosuunnitelmaan liittyvät selvitykset voivat olla samoja, joita laaditaan esimerkiksi henkilöstöraporttia varten, tunnusluvut tulee tällöin raportoida sukupuolittain. Myös työolobarometri- ja ilmapiirikyselyt tuottavat tietoa tasa-arvosuunnittelun tueksi.

Koulutus konsernin henkilöstöstrategian tavoitteena on osaava, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Henkilöstöstrategia linjaa ne toimenpiteet, joiden avulla meidän osaamisemme ja työssä jaksamisemme turvataan ja resursoidaan vastaamaan myös tuleviin haasteisiin (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2005).

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman (Päijät-Hämeen koulutus konserni 2007) toimenpiteet vuosille 2007–2008 eri osa-alueilla ovat samoja, joita on määritelty henkilöstöstrategian kehittämisen painopisteiksi. Toimitusjohtaja Arvo Ilmavirta kirjoittaa tämän julkaisun artikkelissa 'Strategia eläväksi – Osaamisfoorumi inhimillisenä voimavarana' laajemmin Osaamisfoorumin toiminnan liittymisestä konsernin strategian toteuttamiseen.

Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelman toimenpiteet vuosille 2007–2008:

1. Henkilöstön rakenne

Henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin kehittäminen. Selvitetään määräaikaisten työntekijöiden käyttö ja määräaikaistuuksien perusteet.

2. Henkilöstöresurssit

Osaamisfoorumin toimintamallien käyttöön ottaminen ja edelleen kehittäminen. Rekrytointiprosessin kehittäminen.

3. Henkilöstön kehittäminen

Esimiesvalmennusohjelma, osaamiskartoitukset ja koko henkilöstön kehittäminen. Pehdyttämisen toteutetaan pehdyttämishojelman mukaisesti.

4. Henkilöstön osallistuminen

Konsernin erilaisiin työryhmiin ja toimielimiin ehdotetaan ja nimetään tasapuolisesti miehiä ja naisia.

5. Henkilöstön hyvinvointi ja työtyytyväisyys

TOB entistä parempi hyödyntäminen työyhteisön kehittämisessä. Kehityskeskustelujen käyminen ja hyödyntäminen. Aktiivisen aikaisen puuttumisen toimintamallin hyödyntäminen.

6. Työterveyshuolto ja työsuojelu

Työterveyshuollon ja työsuojelun toimintasuunnitelmien toteuttaminen ja arviointi.

7. Henkilöstöjohtaminen

Esimiesten koulutukseen lisätään tasa-arvonäkökulma ja tasa-arvoasioita, jotta esimiesten tasa-arvoasiantuntemus ja kyky ottaa naisten ja miesten erilaisuus huomioon lisääntyisi.

Koulutus konsernin henkilöstöraportissa raportoidaan vuosittain henkilöstöstrategian kehittämisen painopisteiden toteutumista ja raportti toimii myös tasa-arvosuunnitelman toteutumisen ja arvioinnin välineenä.

Edellä olevista koulutus konsernin tasa-arvosuunnitelman osa-alueista lähes kaikki toteuttavat myös Osaamisfoorumi-projektin toimintaan ja tavoitteisiin liittyviä ESR-projektin toimenpidekokonaisuuden 2.1. painopisteitä.

Henkilöstösuunnittelun ja rekrytoinnin kehittäminen (erityisesti kohdat 1, 2, 3 ja 7) vahvistavat epätyypillisissä työsuhteissa olevien naisten työmarkkina-asemaa sekä pa-

rantavat työttömyysuhanalaisten naisten työllistyvyyttä. Noin puolentoista toimintavuoden aikana on koulutus konsernin Osaamisfoorumissa löydetty ratkaisuja muutostilanteissa 21 työntekijälle, joista naisia on 17. Tämän julkaisun OSA 2:n artikkeleissa, kerrotaan esimerkkejä toimintamalleista sekä Osaamisfoorumin asiakkaiden ja eri sidosryhmien näkemyksiä tehdyistä toimenpiteistä ja niiden onnistumisesta.

Pitkäjänteinen henkilöstösuunnittelu varmistaa tasa-arvoisesti henkilöstön osaamisen, ikärakenteen, oikean määrän ja oikeaan tarpeeseen kohdistuvan ammattitaidon. Osaamisfoorumin on tarkoitus toimia tukena tässä henkilöstösuunnittelussa ja luoda sen avuksi yhteisiä toimintamalleja ja työkaluja. Myös esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä laadittavat kehitys- ja koulutussuunnitelmat tukevat tasa-arvon edistämistä järjestelmällisesti.

Henkilöstön hyvinvointi ja työtyytyväisyys, työterveyshuolto ja työsuojelu sekä henkilöstöjohtaminen osa-alueiden tavoitteet (kohdat 5, 6 ja 7) tukevat toimintaa, joilla vähennetään sukupuolen mukaista eriytymistä koulutuksessa ja työelämässä erityisesti rakennemuutosaloilla, joita kuntasektori tänä päivänä vahvasti edustaa.

Vaikka tasa-arvotyön tavoitteet ja toiminta ovat sisälle rakennettuina suunnitelmiin ja raportointiin on Osaamisfoorumin toimintamallin luominen tuonut konsernin käytäntöihin uutta, syvempää tarkastelunäkökulmaa. Samalla tasa-arvotyö on tullut näkyvämmäksi koordinoitun toiminnan kautta. Työnantaja tukee ja kehittää yhdessä sidosryhmien kanssa henkilöstön terveyttä, työkykyä ja työllistyvyyttä.

## Lähteet

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (8.8.1986/609). Uusi tasa-arvolaki (1.6.2005/232).

Leinonen, M. 2004. Tasa-arvo normitettuna vaatimuksena ja perusarvona henkilöstöjohtajien näkemyksissä. Teoksessa Sukupuoli ja organisaatiot liikkeessä? Gender and organisations in flux? Toim. P. Eriksson, J. Hearn, M. Jyrkinen, S. Meriläinen, J. Moisander, H. Niemi, K. Rolin, S. Vanhala, E. Henttonen, M. Hiillos, S. Katila & T. Tallberg. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration. Research Reports 60.

Päijät-Hämeen koulutus konserni -kuntayhtymä. 2005. Henkilöstöstrategia 2005–2010.

Päijät-Hämeen koulutus konserni -kuntayhtymä. 2007. Tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2005. Tasa-arvosuunnittelun miksi, mitä ja miten? Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Työministeriö. 2007. Tavoite 3 ohjelma. [www-dokumentti]< [http://www.mol.fi/esr/fi/esr\\_suomessa/](http://www.mol.fi/esr/fi/esr_suomessa/)> Luettu 15.10.2007.





*Johanna Kaasinen*

## **PROJEKTIN LÄHTÖKOHDAT JA TOIMIJAT**

Euroopan Sosiaalirahaston osa-rahoittama projekti 'Työntekijäpankki urakehityksen ja tasa-arvon edistäjänä' mahdollisti Osaamisfoorumin toimintamallin kehittämisen. Osaamisfoorumi -nimi otettiin myöhemmin käyttöön koskemaan koko projektin toimintaa. Projektin tiedot on esitelty tarkemmin tämän julkaisun sivulla 88. Alla on esitetty projektisuunnitelmassa määritellyt projektin tavoitteet, avaintulokset ja vaikutukset.

Projektin **tavoitteena** on rakentaa malli julkiselle ja yksityiselle sektorille työntekijäpankin käytöstä ja kehittämisestä urakehityksen ja tasa-arvon edistäjänä. Erityisesti on tarkoitus luoda toimintamalleja ja pelisääntöjä esimiesten ja henkilöstöhallinnon avuksi. Työntekijäpankin toiminnalla halutaan vaikuttaa henkilöstösuunnittelun ja henkilöstöjohtamisen parantamiseen, mutta myös korostaa yksilön omaa vastuuta etsiä vastauksia tilanteiden ratkaisemiseksi sekä huolehtia omasta hyvinvoinnista. Projektin kohderyhmänä ovat Päijät-Hämeen julkisen ja yksityisen sektorin organisaatiot sekä niiden henkilöstö. Varsinainen toiminta (mallien suunnittelu, kehittäminen, koulutus) kohdistuu toimintamalleja suunnitteleviin henkilöstöhallinnon työntekijöihin sekä esimiehiin, jotka ovat vastuussa henkilöstöasioista.

**Ongelma**, joka projektin toimenpiteillä pyritään ratkaisemaan: rakennemuutosaloilla, erityisesti julkisella sektorilla työntekijäpankkeja ei ole tai niitä ei ole osattu hyödyntää mahdollisuuksien antajina urakehityksessä.

Projektin **avaintuloksina** ovat: Malli työntekijäpankin käytöstä ja kehittämisestä urakehityksen ja tasa-arvon edistäjänä sekä julkaisu hyvistä käytännöistä.

Projektin **arvioituina vaikutuksina** ovat työntekijöiden entistä tasa-arvoisempi ja oikeudenmukaisempi kohtelu työn ja organisaatioiden muutoksissa uusien mahdollisuuksien hyödyntämisen ja joustavien työnteon mallien avulla.

Projektin toimijoita ovat: Esa-konserni, Naisten pukutehdas Oy, Hollolan kunta ja Päijät-Hämeen koulutus konserni. Seuraavaksi on esitelty organisaatiot ja niissä esille nostetut projektin kehittämistoiminnan pääteemat.

## **Esa-konserni**

Esa-konserni on Päijät-Hämeen johtava viestintäalan yritys, joka harjoittaa julkaisuja kustannustoimintaa sekä tuottaa graafisen alan palveluja perinteisessä ja sähköisessä muodossa.

Konsernin pääliiketoiminta-alueet ovat sanomalehtien kustantaminen ja julkaiseminen sekä sisällön tuotanto monimediaympäristöön, paikallisradiotoiminta, mainonnan suunnittelu, painopalvelut, jakelu sekä kiinteistötoiminta. Esa-konsernin liikevaihto on noin 50 miljoonaa euroa.

Esa-konsernissa on noin 360 työntekijää ja osa-aikaisia lehdenjakajia yli 450. Esa-konsernissa työntekijöiden vaihtuvuus on ollut erittäin pientä. Työntekijöillä on ollut pitkiä työuria konsernin palveluksessa ja työuran aikana on ollut mahdollisuus tehdä useaa eri työtä konsernin eri yksiköissä. Esa-konsernin työntekijöiden keski-ikä on 43 vuotta. Tavoitteena on, että työntekijät pysyisivät työkykyisinä eläkeikään asti ja nauttisivat työstään. Kuitenkin lähivuosina Esa-konsernista on poistumassa paljon osaa-mista ja hiljaista tietoa.

Esa-konsernissa projektissa kehittämisen pääteemoiksi nousivat esimiesroolin kirkastaminen ja esimiesvalmiuksien kehittäminen eri osa-alueilla. Kehittämisen kohteeksi nostettiin myös ikäjohtaminen ja ikääntyvien työntekijöiden työelämän suunnittelu ja toteutus.

## **Naisten Pukutehdas Oy**

Naisten Pukutehdas (NP) on muotialan yritys, jonka henkilöstön lukumäärä on 48. NP on toiminut perheyrittäjänä vuodesta 1919 lähtien. Naisten pukutehtaan kohdalla projektin pääteemaksi nousi tehtävänkierroksen kehittäminen organisaatiossa. Tapa tehdä työtä ja suhtautua työhön on muuttumassa projektimaiseen suuntaan, tämän vuoksi kaivataan toimintamalleja joustavalle liikkumiselle organisaation sisällä eri tehtävien välillä. Tilanne on korostunut organisaatiossa tapahtuneiden muutosten myötä.

Kehittämiskohteeksi nousivat myös työyhteisöjen ilmapiiri, asenteet ja arvot sekä erilaisuuden kunnioittaminen. Näillä kaikilla tekijöillä on merkitys tasa-arvoisen kohteluun ja käyttäytymiseen työyhteisöissä. Naisten Pukutehdas ei ole henkilöstömäärältään kovin suuri, joten esimerkiksi määräaikaiset palvelussuhteet, ikääntyneet työntekijät ja lääketieteellisesti todetut työkyvyn heikentymiset eivät ole vaatineet lisäresursseja henkilöstösuunnittelussa.

## **Hollolan kunta**

Hollolan kunta oli mukana projektissa sen suunnitteluvaiheesta alkaen. Vuonna 2006 Hollolan kunnan henkilöstömäärä sijaistettiin noin 1084. Seuraavan kymmenen vuoden aikana pelkästään vanhuuseläkkeelle jää noin 270 henkilöä. Samalla tapahtuva henkilöstörakenteen ikääntyminen sekä myös erilaiset perhe- ja elämäntilanne muutokset tuovat mukanaan tarpeen ja toiveita yksilöllisiin työjärjestelyihin. Jo nämä em. tekijät tuovat tarpeen ja myös tilaisuuksia tehtävien uudelleenjärjestelyyn, vaikka muita muutoksia kunta- ja palvelurakenteessa ei olisikaan tulossa.

Hollolan kunnan palvelustrategian yhtenä linjauksena on, että palvelutoiminnan muutokset tehdään ensisijaisesti luonnollista poistumaa hyödyntäen. Toimenpiteenä tämän linjauksen toteuttamiseksi on mm. henkilöstön luonnolliseen poistumaan liittyvien muutosmallien rakentaminen. Lähtökohtana on, että henkilöstön henkilökohtaiset taidot ja ominaisuudet otetaan osaksi työn suunnittelua ja kehittämistä ja että henkilökohtaisten ominaisuuksien ja työn parempaa kohtaamista edistetään. On todettu, että on välttämätöntä kehittää työväline, jonka avulla tätä kohtaamista voidaan hallitusti edistää.

Vuonna 2007 menossa oleva kuntien seudullisen yhteistyön laajentaminen sekä parhaillaan valmistelussa oleva kunta- ja palvelurakenteen selvitys toteutuessaan tuovat laajoja muutostarpeita ja muutoksia kuntien henkilöstöresurssien suunnitteluun ja käyttöön.

Hollolan kunnan tärkeäksi teemaksi nousi ikääntyvien työntekijöiden uudelleen sijoittaminen ja lääketieteellisesti todetun työkyvyn heikentymisen takia uudelleen sijoitustarpeessa olevat henkilöt, jotka usein liittyvät toisiinsa. Samaan aikaan Hollolan kunta tarvitsee myös hyviä malleja organisaatio- tai muihin muutoksiin liittyviin tehtäviin ja henkilöstöjärjestelyihin. Näitä malleja rakennetaan yhteistyössä päijät-hämäläisten henkilöstöpäälliköiden kanssa käytettäväksi kunnallisten työnantajien palvelurakennemuutoksissa. Myös Hollolan kunnan kohdalla Aktiivisen aikaisen puuttumisen mallin kehittäminen nousi ensisijaiseksi kehittämistoimenpiteeksi.

## **Päijät-Hämeen koulutus konserni-kuntayhtymä**

Päijät-Hämeen koulutus konserni muodostuu kolmesta liikelaitoksesta: Koulutuskeskus Salpauksesta, Lahden ammattikorkeakoulusta ja Tuoterenkaasta sekä liikelaitoksille yhteisiä palveluja tarjoavista Yhteisten palvelujen yksiköistä. Henkilöstön määrä on vuonna 2007 yhteensä 1650.

Seuraavan vuosikymmenen aikana Päijät-Hämeen koulutus konsernissa eläkkeelle palvelusuhteista jää noin 450 henkilöä. Eläkkeelle siirtymisen myötä organisaatio on pakotettu, ja sille myös tarjoutuu mahdollisuus, uudistamaan toimintoja. Koska tämä tilanne avautuu konsernissa jo 4 - 5 vuoden kuluttua, on tärkeää hallita ja suunnitella palvelusuhteiden täyttämistä kokonaisuutena etukäteen. Konsernissa viime vuosina toteutetut suuret organisaatiomuutokset (Lahden ammattikorkeakoulun ja koulutuskeskus Salpauksen organisaatiomuutokset) sekä työsopimuslain määräykset edellyttävät kokonaisharkinnan lisäämistä sekä tuki- ja palvelumuotojen rakentamista työelämän tasa-arvon lisäämiseksi. Tarve yhtenäisille käytännöille määräaikaisten palvelussuhteiden suunnittelussa ja toteuttamisessa on myös noussut esille.

Päijät-Hämeen koulutus konsernissa tärkeimmiksi kehittämisen kohteiksi nousivat organisaatiotasolla erilaisissa muutostilanteessa toimiminen sekä yksilötasolla lääketieteellisen työkyvyn heikentymisen edellyttämät järjestelyt. Aktiivisen aikaisen puuttumisen mallin rakentaminen jo projektin alkuvaiheissa oli yksi edellä mainittuja kehittämistarpeita vahvasti tukeva toimintamalli.

## **OSA II**

# **SUUNNITELMISTA KÄYTÄNTÖÖN – TOIMINTAMALLIEN KEHITTYMINEN**

Osaamisfoorumi -projektissa on luotu erilaisia toimintamalleja muutostilanteissa toimimiseen. Projektin käynnistyessä ajankohtaisin kehitettävä toimintamalli useimmille projektin toimijoille oli aktiivisen aikaisen puuttumisen malli. Tästä esitellään Hollolan kunnan ja Päijät-Hämeen koulutus konsernin mallit. Esa-konsernissa on kirjattu Ikäjohtamisen perusteet tukemaan esimiestyötä ja laadittu toimintamalli työhön paluussa. Organisaatio- ja muihin toimintamuutoksiin on kehitetty toimintamalli Päijät-Hämeen koulutus konserniin, samoin ura- ja tehtäväkiertotoimintamalli. Näitä toimintamalleja kuvataan julkaisun tässä osassa. Toimintamallien kehittäminen jatkuu edelleen projektin päättymisen jälkeen.

*Johanna Kaasinen*

## **OSAAMISFOORUMIN TOIMINNAN VIITEKEHYS PÄIJÄT-HÄMEEN KOULUTUSKONSERNISSA**

Päijät-Hämeen koulutus konsernissa Osaamisfoorumi on projektin toiminnallinen avaintulos. Osaamisfoorumin toimintamallin kehittäminen käynnistyi Henkilöstöhallinnon-tiimissä (HRM -tiimi), johon kuuluu konsernin johtoryhmä, liikelaitosten asiantuntijoita, henkilöstösihteerit ja palvelussuhdepäällikkö ja puheenjohtajana henkilöstöjohtaja. Toiminnallisia tarkennuksia tehtiin henkilöstöpalveluiden tiimissä käytännön toiminnasta saatujen kokemusten perusteella. HRM -tiimin laatimia perussuunnitelmia kehitettiin edelleen järjestöjen luottamusmiesten kanssa useissa tilaisuuksissa, joista merkittävämmäksi muodostui Lehmonkärjen seminaari syyskuussa 2006. Seminaarissa työstettiin pienryhmissä Osaamisfoorumin teemoja ja saatiin arvokasta tukea mallin toiminnallisiin ja viestinnällisiin ongelmakohtiin.

Osaamisfoorumin toiminnalla halutaan vaikuttaa henkilöstösuunnittelun ja henkilöstöjohtamisen parantamiseen, mutta se korostaa myös yksilön omaa vastuuta etsiä vastauksia tilanteiden ratkaisemiseksi sekä huolehtia omasta työ- ja toimintakyvystään. Koulutus konsernin työyhteisön hyvinvointisuunnitelmassa on määritelty tarkemmin toimijoiden ensisijaiset vastuut työyhteisön työhyvinvoinnin ylläpitämisessä. Osaamisfoorumin lähtökohtana on, että toiminta sisältyy henkilöstöstrategiaan ja siellä määriteltyihin kehittämisen painopisteisiin. Toiminnalla on oltava ylemmän johdon tuki ja hyväksyntä. Toiminta lähtee siitä, että kaikki toimivat samoilla pelisäännöillä.

Päijät-Hämeen koulutus konsernissa käytetään Osaamisfoorumia seuraavissa muutostilanteissa:

- henkilön halutessa urakiertoon tai halutessa vaihtaa työyksikköä osaamisensa hyödyntämisen ja kehittämisen tai ikääntymisen vuoksi
- yli kolme vuotta kestäneen määräaikaisen palvelussuhteen päättyessä
- lääketieteellisesti todetun työkyvyn heikentymisen takia uudelleensijoitustarpeessa olevien henkilöiden tukeminen
- tukea organisaatio- tai muissa toimintamuutoksissa tehtävä- ja henkilöstöjärjestelyissä työntekijää ja työnantajaa.

Osaamisfoorumin toiminnassa keskeisellä sijalla on yhteistyö ja aktiivisuus eri toimijoiden välillä, myös luottamuksellisuus ja avoimuus toimijoiden kesken ovat avaintekijöitä. Usein vaikeiltakin tuntuvien tilanteiden eteenpäin vieminen onnistuu parhaiten, kun kaikki osapuolet keskittyvät asian ratkaisuun, eivätkä menneiden, kenties

melko ikävien asioiden pohtimiseen ja esille tuomiseen. Osaamisfoorumin tehtävä on olla tukena niin esimiehelle kuin työtekijällekkin. Se antaa myös yhteiset toimintamallit henkilöstöpalveluiden henkilöstölle.

Seuraavassa esitellään Osaamisfoorumin toimintamallia ja toimintatapoja erilaisissa organisaation ja yksilön muutostilanteissa. Viitekehys on kuvattu kuviossa 1.

## **1. Henkilön halutessa urakiertoon tai vaihtaa työyksikköä osaamisen hyödyntämisen ja kehittymisen tai ikääntymisen vuoksi**

### **Tehtäväkierto ja urakehitys**

Yksilön kannalta on oleellista, että henkilö itse ottaa vastuun omasta ammatillisesta kasvustaan ja urakehityksestään. Urasuunnittelu on pitkän aikavälin yhteissuunnittelua, jolla varmistetaan sekä yksilön että organisaation tavoitteiden kohtaaminen. Osaamisfoorumin tavoitteena on luoda pelisäännöt ja toimintamallit konsernin sisällä tapahtuvaan tehtäväkiertoon ja urakehityksen tukemiseen. Tarkemmin ura- ja tehtäväkiertoa on kuvattu myöhemmin tässä julkaisussa artikkelissa 'Ura- ja tehtäväkierto Päijät-Hämeen koulutus konsernissa.'

### **Ikääntyminen**

Koulutus konserni on myös tämän johtamishaasteen edessä. Henkilöstön keski-ikä vuonna 2006 oli 46,2 vuotta. Vuosina 2007 -2015 laskennallisen eläkeiän konsernissa saavuttaa yhteensä 379 henkilöä, mikä on lähemmäs neljännes koko henkilöstöstä. Luvut ovat vuodelta 2003 ja suuntaa antavia. Tämä asettaa suuren haasteen esimiestyölle. Miten saamme ihmiset jatkamaan motivoituneina ja työkykyisenä eläkeikään asti? Toisen haasteen asettaa suuri osa-aikaeläkeläisten määrä. Vuonna 2006 heitä oli konsernissa yhteensä 86 henkilöä eli 5,3 prosenttia henkilöstömäärästä. Miten heidän työaika- ja tehtäväjärjestelyt hoidetaan yksilön ja organisaation kannalta yhteensopivasti ja tehokkaasti?

Tukena näissä haasteissa on konsernin systemaattinen henkilöstön osaamisen johtaminen, jonka apuna käytetään mm. osaamiskartoituksia, kehityskeskusteluja ja niiden pohjalta laadittuja koulutus- ja kehittämissuunnitelmia. Konsernissa on koko ajan kehittyvä ennakoititiedon verkosto, jonka tuloksia hyödynnetään henkilöstösuunnittelussa. Koulutus konsernissa laaditun henkilöstöstrategian kehittämisen painopisteiksi on nostettu mm. systemaattinen mentorointi, työnohjaustoiminnan kehittäminen sekä henkilöstötieto- ja raportointijärjestelmän kehittäminen.



## 2. Organisaatio- ja toimintamuutokset

Työn organisointi ja toimintatavat muuttuvat ja kehittyvät nykyajan organisaatiossa jatkuvasti. Muutokset eivät välttämättä ole aina suuria tai äkillisiä. Kehittäminen voi olla työpaikoilla arkinen työtehtävien osa-alue. Jatkuvat pienet muutokset kasautuvat ja vuosien kuluessa toimintatavat ovat voineet muuttua paljonkin. Pyrkimyksenä on, että työn organisoinnin avulla mahdollistuu tehokas ja tuottava toiminta sekä henkilöstön osaamisen oikea resursointi (Ylöstalo 2005).

Organisaatio- ja toimintamallimuutokset asettavat organisaatiolle suuria haasteita. Muutoksessa henkilöiden tehtävät, työyhteisö ja esimiehet muuttuvat ja saattaa olla, että kaikille ei löydy tehtäviä uudessa organisaatiossa. Tehtävien uusjaossa on tärkeää keskustella kaikkien henkilöiden kanssa jota muutos koskee, myös niiden kanssa, jotka eivät itse ole varsinaisen muutoksen edessä.

Koulutus konsernissa Osaamisfoorumin tehtävänä on toimia organisaatio- ja toimintamuutoksissa tukiverkkona muutoksen kohteena olevalle henkilölle, työyhteisölle ja esimiehelle. Henkilö, jonka työtehtävät uhkaavat päättyä, täyttää ura- ja tehtäväkiertolomakkeen, jonka jälkeen hänet, toiveidensa mukaan, haastatellaan. Tarkoituksena on selvittää henkilön osaamistausta ja halua siirtyä muihin tehtäviin. Henkilön tietojen siirtyessä Osaamisfoorumiin, saa esimies tuen Osaamisfoorumin aktiivisesta toimimisesta etsittäessä henkilölle uusia työtehtäviä.

Organisaatio- ja toimintamuutoksessa käytettävää toiminamallia kuvataan artikkelissa ”Uudelleensijoitus työtehtävien päättyessä -toimintamalli”.

## 3. Määräaikaiset työsuhteet

Päijät-Hämeen koulutus konsernissa määräaikaisia työntekijöitä oli vuonna 2006 yhteensä 422 henkilöä eli 26,1 prosenttia henkilöstöstä. Yleisimmät tekijät määräaikaisuuteen konsernissa on opettajien epäpätevyys (asetuksen vaatiman kelpoisuuden puuttuminen), projektien suuri määrä ja joillakin aloilla useiden pitkien sairaslomien sijaisiksi tai osa-aikaisen henkilöstön palkattavien määrä. Määräaikaiseen työsuhteeseen on aina oltava selkeä määräaikaisuuden peruste olemassa.

Haasteena on keskitetyn tiedon hallinta määräaikaisen henkilöstön osaamisesta ja resurssien vapautumisesta. Tällä hetkellä Päijät-Hämeen koulutus konsernissa on käytössä ura- ja tehtäväkiertolomake määräaikaisten henkilöiden kartoittamisessa. Kun henkilön määräaikainen työsuhde on päättymässä, hän oman aktiivisuutensa mukaan, täyttää ura- ja tehtäväkiertolomakkeen ja toimittaa sen Osaamisfoorumille. Koulutus-

konsernin esimiehet selvittävät aina ennen uutta rekrytointia Osaamisfoorumin tarjolla olevien osaamis- ja aikaresurssien tilanteen. Lomakkeen tietojen avulla Osaamisfoorumi voi kertoa tulevasta määräaikaisen työsuhteen päättymisestä ja sitä kautta vapautuvasta henkilöstä. Näillä toimilla, pystymme pitämään aktiivisen ja motivoituneen sekä konsernin toiminnot tuntevan henkilön palveluksessamme.

#### **4. Lääketieteellisesti todetun työkyvyn heikentyminen ja työhön palaamisen tukeminen**

Osaamisfoorumissa on aktiivisen aikaisen puuttumisen mallin avulla kehitetty työhön palaamisen tukemisen keinoja. Näitä ovat mm. siirto toisiin työtehtäviin työpaikan sisällä, kouluttautuminen uuteen ammattiin työntäjän tuella (esim. oppisopimukset), työtilojen ergonomiset muutokset, työtehtävien henkilökohtainen suunnittelu ja keventäminen, uusien ja työtä helpottavien työvälineiden löytäminen, ohjaus ja työyhteisön tiedotus.

Työhön paluun tukemisessa yhteistyötahoina ovat olleet Lahden kaupungin työterveysasema, ja siellä erityisesti työterveyslääkäri Paula Soiva ja työterveyshoitaja Soila Riihimäki. Paula Soiva kuvaa tarkemmin toimintamuotoja tämän julkaisun artikkelissa osassa 3: ”Osaamisfoorumi työterveyshuollon näkökulmasta”.

Kuntien eläkevakuutuksen tarjoamaa työkokeilua on myös käytetty työhön paluun tukemisessa. Työkokeilu on tarkoitettu työntekijälle, jolla on sairaus tai vamma, joka aiheuttaa uhkan osa- tai täydelle työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisestä lähimmän viiden vuoden kuluessa. Tarkempia tietoja ammatillisesta kuntoutuksesta Kuntien eläkevakuutuksen sivuilta ([www.keva.fi](http://www.keva.fi)).

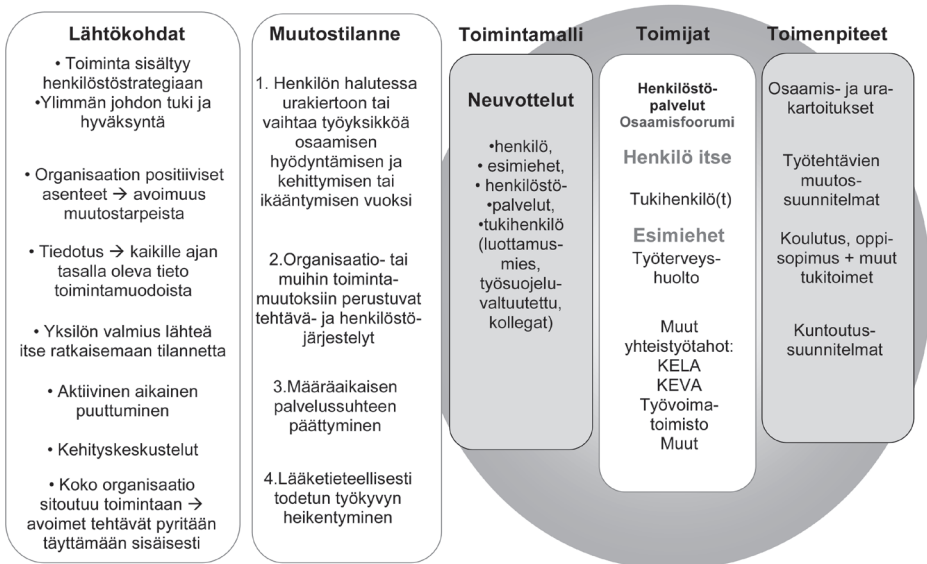
#### **Osaamisfoorumin toimintaa kuvaavia lukuja**

Osaamisfoorumin toiminnan aikana maaliskuusta 2006 lokakuuhun 2007 asiakkaita on ollut yhteensä 49 henkilöä. Erilaisten muutostilanteiden käsittelyssä Osaamisfoorumi on löytänyt ratkaisun 21 henkilölle. Lääketieteellisesti todetun työkyvyn heikentyminen ja työhön palaamisen tukemisessa 11 henkilön kanssa on päästy ratkaisuun seuraavasti. Kolme henkilöä jäi osatyökyvyttömyyseläkkeelle ja kaksi henkilöä työkyvyttömyyseläkkeelle, kahden henkilön tehtävät muuttuivat, kaksi henkilöä ryhtyi työntäjän tuella opiskelemaan oppisopimuksella uutta ammattia ja kahden kohdalla tehtiin työpaikalla järjestelyjä niin, että he pystyivät jatkamaan entisissä tehtävissään. Organisaatio- tai muissa toiminnan muutoksissa olevien henkilöiden osalta neljälle kuudesta henkilöstä löytyi ratkaisu: heidän työsuhteensa jatkui organisaation sisällä muissa tehtävissä. Ura- ja tehtäväkierron muutostilanteissa yhdelle henkilölle on löy-

detty uusi työtehtävä ja määräaikaisissa palvelussuhteissa kolmelle henkilölle on saatu vakinaistettua työsuhde.

Ratkaisuihin pääsemistä on tukenut henkilöstöpalveluiden yhteistyöverkosto, jonka toiminta on ollut henkilöstöjohtaja Lena Siikaniemen, palvelusuhdepäällikkö Tuula Vaskelaisen ja henkilöstösihteereiden Ulla Iivosen sekä Heidi Karin kanssa Osaamisfoorumin toiminnan tukijalkakana ja ratkaisevana tekijänä näiden sijoittumisten onnistumiseen. Osaamisfoorumissa asiakkaana olevien henkilöiden esimiesten halu auttaa ja löytää ratkaisuja on myös erittäin merkittävä. Ylimmän johdon tukea ja hyväksyntää kuvaa toimitusjohtaja Arvo Ilmavirran artikkelissaan ” Strategia eläväksi – Osaamisfoorumi inhimillisenä voimavarana” myöhemmin tässä julkaisussa. Samoin neuvottelu- ja suunnittelutilanteissa eri toimijoiden aktiivinen osallistuminen ja ratkaisujen etsiminen on edellytyksenä onnistuneelle ja tavoitteelliselle toiminnalle.

## Osaamisfoorumin viitekehys



Kuvio 1. Osaamisfoorumin viitekehys

*Johanna Kaasinen*

## **AKTIIVISEN AIKAISEN PUUTTUMISEN MALLI PÄIJÄT-HÄMEEN KOULUTUSKONSERNISSA**

Aktiivisen aikaisen puuttumisen toimintamallia alettiin suunnitella heti Osaamisfoorumi -projektin käynnistyessä, koska tarve yhteisen mallin käyttöön oli tunnistettu jo sen suunnitteluvaiheessa. Mallia kehitettiin Oulun kaupungin varhaisen puuttumisen mallista ja konsernin Esimiesvalmennuksen lähipäivien (syksy 2006) pohdintojen perusteella. Koulutuksen toteuttajana olivat Kuntien eläkevakuutuksen asiantuntijat.

Aktiivinen aikainen puuttuminen on osa työkykyä ja tasa-arvoa edistävää työtapaa. Aktiivisen aikaisen puuttumisen mallin tavoitteena on pitää mahdollisimman moni henkilö työssä motivoituneena, tuloksellisesti työskentelevänä ja työkykyisenä vanhuusikään asti, sekä antaa esimiehille työkaluja toimia hallitusti erilaisissa muutostilanteissa.

Kuviossa 1. kuvataan Päijät-Hämeen koulutus konsernissa käytössä oleva aktiivisen aikaisen puuttumisen toimintamallin prosessi. Seuraavassa avataan prosessin eri vaiheiden ydinkohtia.

### **1. Tunnistaminen**

Aktiivisen aikaisen tunnistamisen ensimmäinen asia on osata tunnistaa ja arvioida yksilön tai työyhteisön ongelmatilanteet. Usein tällaiset tilanteet näkyvät kun työssä selviytyminen tai jaksaminen on uhattuna ja muutokset työssä selviytymisessä on jo näkyvissä. Aktiivinen aikainen puuttuminen työkyky- ja työyhteisöongelmiin on edullista sekä työnantajalle että työntekijälle. Ongelmien pitkittyessä ja niiden käsittelyn viivästyessä ne usein muuttuvat syvemmiksi ja vaikeammin käsiteltäviksi. Tunnistaminen ja asioihin puuttuminen vaatii esimiehen, työntekijän ja työyhteisön näkemystä siitä, että vain asioihin puuttumalla saadaan aikaan ratkaisuja. Liitteessä 1 on esitetty eri toimijoiden (mm. henkilö itse, työtoveri, työsuojeluvaltuutettu) mahdollisuudet toimia ongelma- ja muutostilanteissa. Taulukko on laadittu Kymenlaakson sairaanhoidopiiriin ky- Opastuskaavio ennaltaehkäisevään toimintaan työhyvinvoinnin edistämiseksi yksilö-, työyhteisö-, ja esimiestasojille mallin pohjalta.

Päijät-Hämeen koulutus konsernissa toimitaan mm. seuraavanlaisissa tilanteissa aktiivisen aikaisen puuttumisen mallin mukaisesti.

#### A. Yksilön tai työyhteisön ongelmatilanteiden ratkaisemisessa:

- Työyhteisön toiminnan laatu, tehokkuus tai työn sujuvuus ovat muuttuneet heikompaan suuntaan
- Työpaikalla joku kokee tulevansa häirityksi tai syrjityksi
- Työntekijän tuloksellisuus tai työn laatu on alkanut laskea
- Työkaverit ovat huolestuneet työkaverista tai valittavat hänestä
- Työntekijällä on ongelmia sitoutua työaikoihin
- Työntekijän käyttäytyminen viittaa alkoholin tai päihteiden ongelmakäyttöön
- Työntekijän työkyky ei vastaa työn vaatimuksia tai huomataan työkyvyn laskua, esimerkiksi keskittymis- tai tarkkaavaisuusongelmia, hieno- tai karkea motorisen toiminnan heikkenemistä
- Työntekijä on konfliktissa yhden tai useamman työkaverinsa kanssa tai jos on ristiriitoja, jotka sitovat ihmisten työhönsä tarvitsemaa energiaa.

#### B. Muutostilanteissa, joiden ratkaisut edellyttävät aktiivista aikaista puuttumista

- henkilön halutessa urakiertoon tai halutessa vaihtaa työyksikköä osaamisensa hyödyntämisen ja kehittämisen tai ikääntymisen vuoksi
- yli kolme vuotta kestäneen määräaikaisen palvelussuhteen päättyessä
- lääketieteellisesti todetun työkyvyn heikentymisen takia uudelleensijoitustarpeessa olevat henkilöt
- organisaatio- tai muihin toimintamuutoksiin perustuvissa tehtävä- ja henkilöstöjärjestelyissä.

Päijät-Hämeen koulutus konsernissa pitkiin, yli 20 päivää kestäviin sairauspoissaoloihin, tai usein toistuviin lyhyisiin sairauspoissaoloihin (6 krt/6kk) esimiehet puuttuvat suunnitelmallisesti aikaisen aktiivisen puuttumisen mallin avulla. Sairauspoissaolojen seuraaminen tapahtuu sähköisen Web-tallennuksen avulla. Tiedot nähdään viimeisen kolmen vuoden ajalta. Esimiesten on helppo tarkistaa tasaisin väliajoin omien työntekijöidensä tilanne. Tämä toimii myös toisin päin, jokainen työntekijä voi itse tarkistaa omat sairauspoissaolonsa ja huomata, että niitä on paljon ja voinko itse vaikuttaa niihin. Aikaisen aktiivisen puuttumisen mallia voidaan käyttää myös silloin, kun kehityskeskusteluissa nousee jokin työoloihin tai työssä jaksamiseen liittyvä asia parantamisen kohteeksi.

## 2. Puheeksi ottaminen

Aloite puheeksi ottamiseen voi tulla työntekijältä itseltään, esimieheltä, työtoverilta, työsuojelusta tai työterveyshuollosta. Keskustelussa kirjataan ne asiat jotka vaikuttavat työssä selviytymiseen ja millaisia keinoja niiden ratkaisemiseksi löydetään. Keskustelun tavoitteena on määritellä tarvittavat toimenpiteet ja menetelmät eli seuraava askel. Keskusteluista on hyvä laatia muistio. Päijät-Hämeen koulutus konsernissa käytetään aktiivisen aikaisen puuttumisen muistio-mallia (Liite 2), joka on kehitetty Oulun kaupungin mallin pohjalta.

## 3. Yhteinen suunnittelu

Työpaikalla tehtävät toimenpiteet voivat olla jo riittäviä tilanteen korjaamiseksi, mutta aina ei ole mahdollista vaikuttaa suoraan ongelmatilanteisiin tai työntekijän työkykyyn. Tässä vaiheessa tarvitaan usein työterveyshuollon asiantuntemusta sekä tarvittaessa henkilöstöpalveluiden ja työsuojelun edustajan osallistumista yhteiseen suunnitteluun.

Keskusteluihin kutsutaan (tilanteen mukaan):

- henkilö itse
- työnantajan edustaja (esimies, henkilöstöpalveluiden edustaja – henkilöstösihteeri, palvelussuhdepäällikkö, henkilöstöjohtaja, Osaamisfoorumin edustaja.)
- mahdolliset tukihenkilöt (luottamusmies, terapeutti, työtoveri tms.)
- työterveyshuollon edustaja (työterveyslääkäri, -hoitaja, työfysioterapeutti, työpsykologi)
- muita henkilöitä (työsuojelu, kuntoutustaho, työvoimaviranomainen tms.)

Työterveyshuollon edustaja, henkilön luvalla, tuo esiin lääketieteellisen näkemyksen työntekijän työ- ja toimintakyvyn rajoitteista. Työkykyyn liittyvissä asioissa edellytetään työnantajan järjestämän työterveyshuollon käyttöä. Työntekijä kertoo oman näkemyksensä tilanteestaan.

Keskusteluissa haetaan yhteinen näkemys siihen, mitkä asiat vaikuttavat työssä selviytymiseen ja miten niihin voidaan vaikuttaa. Luottamuksellisuus on yhteistyössä erittäin keskeistä, toisaalta tarvitaan avointa keskustelua, mutta toisaalta salassapitosäännökset ovat ehdottomia. Tämän jälkeen sovitaan ja kirjataan ne toimenpiteet, mitä seuraavaksi tehdään. Keskustelussa määritellään myös henkilöiden vastuut asioiden hoitamisista ja niiden aikataulu. Lopuksi sovitaan, milloin asiaa käsitellään yhdessä seuraavan kerran.

## 4. Mahdollisuudet

Mahdollisuudet erilaisten ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi riippuvat ongelman laadusta ja laajuudesta. Yksilön ja työyhteisön ongelmatilanteiden ratkaisemiseksi sekä muutostilanteissa, joiden ratkaisut edellyttävät aktiivista aikaista puuttumista, voidaan löytää mm. seuraavia keinoja:

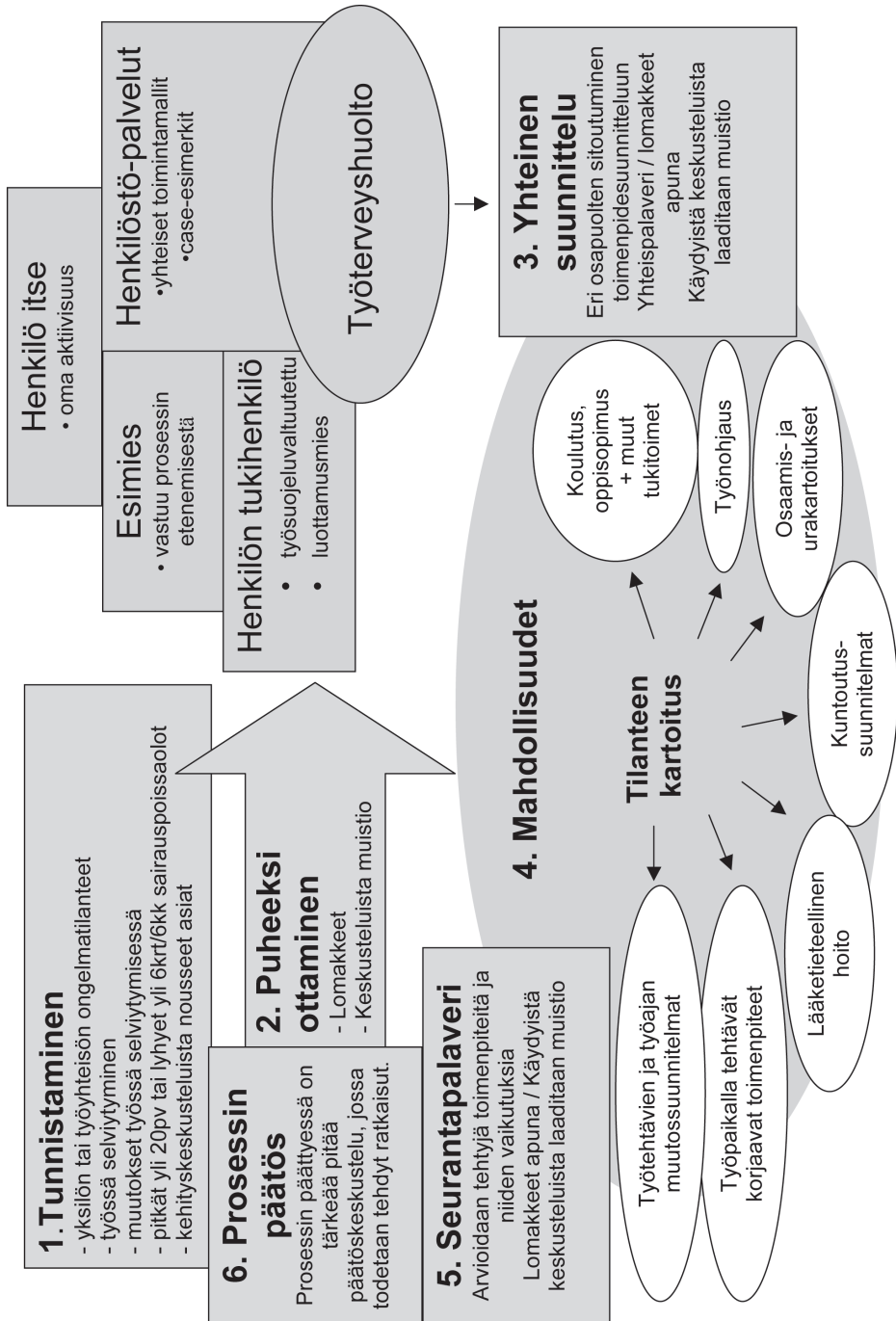
- ristiriitatilanteen selvittäminen -> avoimuus
- yhteiset keskustelut
- osapuolten vastuunotto ja sitoutuminen
- työnohjaus
- työ- tai työaikajärjestelyt
- työkierto, tehtävien vaihto
- koulutus, valmennus, perehdytys
- tutorointi, mentorointi
- työyhteisöselvitykset ja niiden jatkotoimenpiteet
- lomien jaksottelu
- osaamis- ja urakartoitukset
- ammatillisten kuntoutusmahdollisuuksien selvittely (yhteistyössä työterveyden kanssa)
- henkilökohtaiset ratkaisut: osa-aikatyö, opintovapaa, vuorotteluvapaa, osa-aikaeläke yms.

## 5. Seurantapalaverit

Yksilön ja työyhteisön sekä työkykyyn liittyvien ongelmatilanteiden seurantalaverissa arvioidaan tehtyjä toimenpiteitä ja niiden vaikutuksia. Prosessi voi kokonaisuudessaan olla pitkä, siksi sen eri vaiheissa on tärkeää sopia aikatauluista selkeästi, jakaa vastuu toimenpiteistä ja laatia muistiot. Osaamisfoorumin roolina on tarkistaa, että sovittuja toimenpiteiden mukaisesti ja aikataulussa toimitaan.

## 6. Prosessin päätös

Yksilön tai työyhteisön ongelmatilanteiden ratkettua on tärkeä pitää päätöskeskustelu, jossa todetaan ratkaisut. Tavoitteena päätöskeskusteluissa on, että jokainen siinä mukana ollut tiedostaa tilanteen ratkaisemiseksi tehdyt toimenpiteet ja niiden vaikutukset.



Kuvio 1. Aktiivisen aikaisen puuttumisen malli Päijät-Hämeen koulutuskonernissa.



*Anne Laine*

## **AKTIIVINEN AIKAINEN PUUTTUMINEN JA PUHEEKSI OTTAMINEN HOLLOLAN KUNNASSA**

Osana Päijät-Hämeen koulutus konsernin Osaamisfoorumi –projektia rakensimme ja otimme Hollolan kunnassa käyttöön aktiivisen aikaisen puuttumisen ja puheeksi ottamisen toimintamallin. Tavoitteenamme oli saada aikaan Hollolan kunnan henkilöstöohjelman toteuttamista omalta osaltaan tukeva toimintamalli, joka helpottaisi ja auttaisi vaikeiden ja epämieluisien asioiden esille ottamista organisaation kaikilla työpaikoilla. Mallin tavoitteen oli myös, että sen avulla saataisiin luotua sekä yksilön että työyhteisön hyvinvointia vahvistava toimintatapa.

### **Toimintamallin tarkoitus**

Asiana aktiivinen aikainen puuttuminen ei suinkaan ole uusi Hollolan kunnassa. Uutta ovat selkeä yhteinen ohjeistus ja lomakemallit, joita apuna käyttäen on helpompaa puuttua erilaisiin tilanteisiin työpaikoilla niin henkilö- kuin työyhteisötasolla. Toimintamalli sekä velvoittaa että antaa selkeästi luvan ottaa esille asioita ja kysymyksiä, jotka aiemmin saatettiin jättää täysin huomiotta, kun pelättiin ihmisten reaktioita asioihin puututtaessa.

Ensisijaisesti tämä toimintamalli on esimiehen työväline, joskin aloite asioiden esille ottamiseen voi ja saa tulla myös työntekijältä. Toimintamallissa korostetaan mahdollisimman aikaista puuttumista asioihin ja työpaikan omia keinoja ongelmien ehkäisyssä ja selvittämisessä. Aktiivisen aikaisen puuttumisen ja puheeksi ottamisen malli sisältää yhteisen sopimuksen niistä toimenpiteistä, joiden avulla tilannetta halutaan muuttaa. Lisäksi se tuo yhteiset toimintatavat tilanteen seurantaan.

Aktiivisella aikaisella puuttumisella saadaan selkeästi hyötyä. Hyötyinä ovat mm. työhyvinvoinnin ja työkyvyn tukeminen oikeaan aikaan, työntekijän työkyvyn parantuminen ja omassa työssä selviäminen, työyhteisön toimivuuden ja vastuullisuuden lisääntyminen, sairauspoissaolojen ja sairauskustannusten väheneminen sekä mahdollisen pysyvän työkyvyttömyyden estäminen tai siirtäminen kauemmaksi.

Esimiehen rooli työyhteisön toiminnassa on keskeinen. Hän rakentaa avointa ilmapiiriä omalla esimerkillään. Myös työntekijällä on vastuunsa työyhteisön toimivuudesta. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on osa hyvää ammattitaitoa. Ammattitaitoinen työntekijä ei myöskään jätä työtoveria yksin. Mallin avulla tuetaan työntekijöiden

omaa aloitteellisuutta ja vastuullisuutta työstä ja omasta hyvinvoinnista mutta myös työyhteisön muiden jäsenten hyvinvoinnista.

Lyhyesti kuvattuna aktiivisen aikaisen puuttumisen ja puheeksi ottamisen toimintamalli on:

- tunnistetaan työhyvinvointia ja työkykyä uhkaavat tekijät
- toimitaan yhtenäisen, avoimen toimintamallin mukaisesti
- puututaan mahdollisimman nopeasti
- sovitaan toimenpiteet ja edetään niihin ripeästi
- seurataan sovittujen toimenpiteiden toteutumista

## **Toimintamallin kehittäminen ja käyttöönotto työpaikoilla**

Projektin alkaessa tehtiin kartoitus niistä henkilöstöä koskevista asioista, jotka Hollolan kunnassa koettiin sillä hetkellä tärkeimmiksi. Yhdessä sovittiin, että aktiivisen aikaisen puuttumisen ja puheeksi ottamisen toimintamallin kehittäminen on asia, jota projektin toiminnalla haluttiin kehittää.

Projekti ajoittui kunnan toiminnan kannalta hyvään ja huonoon aikaan: huonoon aikaan siltä osin, että aikataulu oli varsin haasteellinen, kun samaan aikaan valmisteltiin isoa organisaatiomuutosta. Muutoksen myötä kunnan henkilöstömäärä kaksinkertaistui ja uutta henkilöstöä tuli viidestä eri organisaatiosta. Projekti sijoittui hyvään aikaan siltä osin, että omalta osaltaan tämä toimintamallin täsmäntäminen on auttanut asioiden käsittelyä tilanteessa, jossa on paljon uutta henkilöstöä ja myös paljon uusia esimiehiä.

Aktiivisen aikaisen puuttumisen ja puheeksi ottamisen toimintamallin kehittelyn alkuvaiheessa keuhällä 2006 asiaa esiteltiin esimiehille, ja he saivat kommentoida suunnitelmaa ja antaa kehittämisajatuksia jatkotyöskentelylle. Syksyllä 2006 ennen toimintamallin vahvistamista projektin edustaja ja Kuntien eläkevakuutuksen edustaja olivat kertomassa asiasta esimiehille. Toimintamallista ja siihen liittyvistä lomakkeista käytiin vilkasta keskustelua, ja niihin sovittiin vielä joitakin täsmennyksiä niin, että niistä tulisi mahdollisimman hyviä apuvälineitä esimiehille.

Toimintamalli koskee kaikkia Hollolan kunnan työpaikkoja, ja se on otettu aktiiviseen käyttöön useissa työyksiköissä. Esimiehet ovat kertoneet omista työyksiköistään aktiivisen aikaisen puuttumisen ja puheeksi ottamisen toimintamallista, ja henkilöstö- ja hallintosihteeri on käynyt useilla työpaikoilla kertomassa lisää. Asia on pääasiassa otettu innostuneina vastaan. Esimiehet ovat kokeneet, että he saavat mallista

apua ja tukea puuttua tilanteisiin, joihin aiemmin ei ole ehkä rohjennut tai osannut tarttua vaikka onkin tiedetty, että pitkittyessään ongelmat helposti muuttuvat entistä vaikeahoidoisemmiksi. Myös työntekijöiden puolelta on saatu positiivista palautetta. He kokevat, että näin heitä rohkaistaan ilmaisemaan tuntojaan ja esittämään parannusehdotuksia työyhteisössä. Puheeksiottamiskeskustelu kertoo välittämisestä – esimiesten, työtovereiden ja jokaisen itsensä. Kaikkien toive ja tavoite on, että hyvä asia ei jää vain paperille vaan että toimintatapa saadaan juurtumaan käytäntöön ja saadaan syntymään aktiivisen aikaisen puuttumisen kulttuuri.

Toimintamallin ja lomakkeiden olemassaolo ja esittely ei pelkästään riitä, vaan esimiesten ja työyhteisöjen pitää ottaa ne käyttöön jokapäiväiseen toimintaan ja normaaliin käytäntöön työyhteisössä. Vain sillä tavalla toimintamallista saadaan paras hyöty, ja asioiden käsittelystä tulee avoin ja luonteva tapa työyhteisöön ja sen päivittäiseen toimintaan. Toimintamallin avulla työyhteisöön saadaan avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, jolloin asioita on helppo käsitellä ja kaikki kokevat kuuluvansa samanarvoisina jäseninä työyhteisöönsä. Aktiivinen aikainen puuttuminen on toimintatapa, jolla työhyvinvointia uhkaaviin epäkohtiin haetaan yhteistyössä ajoissa ratkaisuja ja parannuksia sekä seurataan tuloksia.

*Tuula Pulkkinen*

## IKÄJOHTAMINEN JA TYÖKYVYN PALAUTTAMINEN ESA-KONSERNISSA

### Esa-konserni

Esa-konsernissa olemme tehneet vuosien ajan yhteistyötä Päijät-Hämeen koulutus-konsernin kanssa eri projektien muodossa. Olemme saaneet paljon erilaista asiantun-tija-apua eri projektien suunnittelu- ja kehitysvaiheissa. Nyt meillä oli mahdollisuus jatkaa yhteistyötä Osaamisfoorumin myötä. Halusimme osallistua projektiin, koska siinä kehitetään meille ajankohtaisia ja tärkeitä asioita.

Esa-konserni on Päijät-Hämeen johtava viestintäyrittäjä, jonka liiketoiminta-alueet ovat julkaisu- ja kustannustoiminta, painopalvelut, sähköinen viestintä sekä mainonnan suunnittelu. Konsernissa työskentelee noin 360 kokopäiväistä työntekijää ja yli 400 lehdenjakajaa. Liikevaihtomme on n. 50 miljoonaa euroa. Konsernin rakennetta on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Viestintätalo Esa-konserni.

Olemme eläneet konsernissa suurta myllerrystä viime vuodet. Tietotekniikka on tullut voimakkaasti mukaan useimmissa ammateissa. Tekniikan kehittyminen taas on vähentänyt työntekijöiden määrää tietyissä ammateissa. Työntekijät ovat myös joutuneet opettelemaan uuden ammatin tai aivan uuden tavan tehdä työtä.

## **Työhyvinvoinnin kehittäminen Esa-konsernissa**

Viime vuosina olemme panostaneet mittavasti työntekijöiden työhyvinvointiin. Yhdessä esimiesten, luottamusmiesten, työsuojeluhenkilöiden sekä työterveyshuollon kanssa olemme työstäneet toimintamalleja, miten työntekijät pysyisivät työkykyisinä eläkeikään asti ja nauttisivat elämästään.

Toiminnallisia tavoitteita vuodelle 2007 ovat:

- yksikkökeskeisyydestä yhteistyöhön
- jokaisella työntekijällä halu kehittyä omassa työssään ja pitää itsestään huolta, pysyä työkykyisenä ja nauttia elämästään
- työntekijät työskentelevät työkykyisinä eläkeikään asti
- sairauspoissaoloprosentti pysyy pienenä
- työntekijät oppivat tuntemaan muita Esa-konsernin työntekijöitä
- hyvä yhteishenki

Toiminta

- kohdistuu yksilöön, työyhteisöön ja työympäristöön
- koko konsernia koskeva laaja ilmapiirikartoitus tehdään kahden-kolmen vuoden välein, pienempiä yksikkökohtaisia kartoituksia tarpeen mukaan
- kehityskeskustelut käydään vuosittain
- esimiestaitojen kehittäminen esimieskyselyn avulla
- yksikkökohtaiset osaamiskartoitukset
- koulutus (Jet-koulutus, Otto- ja Grake -projektit, oppisopimukset, täsmäkoulutus)
- perehdyttäminen
- henkilöstöraportti
- Esanssi, henkilöstölehti
- Hermes, sisäinen tiedotuskanava
- oma työterveyshuolto
- oma henkilöstöravintola
- harrastetoiminta
- henkilökunnan vuosittainen yhteinen tilaisuus (sadonkorjuujuhla)
- yhteistyö muiden yritysten kanssa (ilojen ilta, kävelytestit)

- Aslak-kuntoutus
- työhyvinvointiprojekti Vierumäellä
  - kesto vuosina 2004 -2006
  - osallistui 100 Esa-konsernin työntekijää
- henkinen hyvinvointi
- luennot

Esa-konsernissa henkilöstöhallintomme tehtävänä on ollut luoda yhteneväisiä malleja ja toimintatapoja, joita noudatetaan kaikissa konsernin yrityksissä. Alkuvuodesta 2007 työstimme varhaisen työkyvyn palauttamisen, puheeksi ottamisen ja ikäjohtamisen malleja.

Esa-konsernissa, niin kuin muuallakin työelämässä, henkilöstön ikärakenne tulee muuttumaan merkittävästi. Meillä on alle 30-vuotiaita 70 henkilöä ja yli 50-vuotiaita noin 110 henkilöä. Työntekijöidemme keski-ikä on 43 vuotta ja vaihtuvuus on ollut erittäin pientä.

Viime vuosina useat työntekijät ovat hakeutuneet eläkkeelle 56-vuotiaana työssä tapahtuneiden muutosten takia, osa omasta halusta ja osa työnantajan toivomuksesta. Eläkeuudistuksen ja julkisen keskustelun myötä parin viimeisen vuoden aikana eläkeputkeen hakeutuminen on ollut hyvin vähäistä. Esa-konsernissa vuonna 2005 eläkkeelle jääneiden keski-ikä oli 60,8 ja vuonna 2006 se oli 61,8 vuotta. Tavoitteemme on siirtää eläköitymisikää vielä eteenpäin, selkeästi aina 63-vuotiaaksi asti.

Vuonna 2006 ryhdyimme yhdessä pohtimaan: mitä eläköitymisen eteen tulisi tehdä? Aluksi aloitimme yhteistyön Eläke-Varman kanssa ja testasimme pilottiyrityksenä heidän hyvä ikä-materiaaliaan, jonka pohjalta lähdimme kehittämään toimintamalleja oman organisaatiomme käyttöön. Järjestimme valikoiduille ryhmille kyselyn ikään liittyvistä asioista. Sama kysely löytyy nyt Esa-konsernin sisäisestä intranetistä. Siinä työntekijät voivat testata omaa tietämystään ikään liittyvistä väittämistä.

Seuraavassa vaiheessa teimme kyselyn yli 55-vuotiaille työntekijöille. Kyselyssä kartoitettiin työssä viihtymistä, osaamista, koulutusta, omaa jaksamista ja eläketietämystä. Kyselyyn oli mahdollisuus vastata nimettömänä. Kyselyssä ei noussut esille varsinaisesti mitään uutta ja mullistavaa. Vastausten perusteella työntekijät olivat tyytyväisiä työhönsä ja heidän osaamisensa oli riittävää. Eri-ikäisiin suhtauduttiin tasa-arvoisesti. Työntekijät huolehtivat omasta terveydestään liikunnan ja ravinnon avulla. Ystävien merkitys korostui hyvinvoinnin tukijana. Suurin osa vastaajista oli halukkaita olemaan työssä 63-vuotiaaksi, he olivat myös valmiita tulemaan tarvittaessa työhön eläkkeellä ollessaan. Työntekijät halusivat enemmän tietoa eläkkeestään ja sen suuruudesta. Heille oli myös tärkeätä, että heitä arvostetaan työssä, ja että he saavat työstään palautetta sekä esimieheltä että työkavereita. Työyhteisössä tulisi olla hyvä olla.

Vuonna 2007 rakensimme ikäjohtamisen periaatteita Esa-konsernissa käyttäen pohjalta mm. Juhani Ilmarisen (2005) ajattelua ikäjohtamisesta. Näitä periaatteita esimiesten tulisi noudattaa omassa johtamistyössään. Tärkeimmät osatekijät on koottu kuviossa 2. ikäjohtamisen huoneentauluksi.

## **Ikäjohtaminen**

### **Tavoite**

Ikäjohtamisella tarkoitetaan Esa-konsernin yhtiössä ja yksiköissä toimintatapaa, jolla pyritään luomaan ja säilyttämään tasapainoinen ikärakenne eri ammattiryhmissä sekä säilyttämään työntekijöiden työkyky ja – halu eläkkeelle siirtymiseen saakka.

Ikäjohtamisella pyritään vaikuttamaan konsernin johtamiskäytäntöihin siten, että työntekijät voivat vaikuttaa työnsä sisältöön, järjestelyihin ja määrään sekä työuraansa henkilökohtaisten tarpeidensa ja elämäntilanteensa mukaan.

### **Osaaminen**

Strategisissa suunnitelmissa huomioidaan osaamistarpeet seuraaville kolmelle vuodelle sekä huomioidaan, mitä yrityksen avainosaamista ja kokemusta on mahdollisesti poistumassa lähivuosina ja miten tämä osaaminen siirrettäisiin nuoremmille.

Osaamistarvekartoitus ja sen pohjalta laaditut koulutus/kehityssuunnitelmat laaditaan osana strategista suunnitelmaa. Vuosittaiset koulutussuunnitelmat tehdään budjetoinnin yhteydessä ja kehityskeskustelussa ne viedään henkilötasolle kehityssuunnitelmiksi sekä seurataan niiden toteutumista.

Työntekijän ammattitaitoa ylläpidetään koko työelinkaaren ajan ja luodaan edellytykset selvitä jatkuvasti kehittyvistä ja muuttuvista työtehtävistä. Työntekijöitä kannustetaan työn ohella tapahtuvaan itsensä kehittämiseen koko työuran ajan. Yritys tukee omaehtoista opiskelua joko taloudellisesti tai opintovapaina. Ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi toimitaan yhteistyössä paikallisten opilaitosten kanssa (Palmenia, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Päijät-Hämeen koulutuskeskusi) tai Helsingissä AEL.

Strategian mukaisesti Esa-konserni ylläpitää hyvää yritysimagoa ollakseen haluttu työnantaja nuorille osaajille.

### **Työyhteisö**

Ikääntyvän työntekijän työkokemusta ja pitkäaikaista työpanosta arvostetaan sekä esimiehen että työkavereiden taholta, ”ikäntyminen ei ole sairaus vaan saavutus” (Juhani Ilmarinen).

Esimiehille annetaan ikäjohtamiskoulutusta.

Eri-ikäisten työpareja muodostetaan mahdollisuuksien mukaan. Huolehditaan osaamisen siirtämisestä nuoremmalle työntekijälle.

Kehityskeskusteluissa esimies huomioi työntekijän sen hetkisen ja tulevan elämäntilanteen. Esimies voi käyttää tukenaan ”hyvä ikä-yksilöpeili”-nimistä kyselylomaketta.

Kaikille yli 50-vuotiaille pidetään yllä kehityskeskustelun pohjalta päivitettyä suunnitelmaa jossa on kolmen vuoden jaksolle todetut osaamistarpeet ja koulutus- sekä urasuunnitelmat.

Kahden kolmen vuoden välein tehdään ilmapiirikartoitus jossa seurataan yksikön ilmapiiriä, jaksamista ja johtamista myös ikäjohtamisen näkökulmasta

## **Motivaatio**

Motivaatio syntyy onnistumisista ja siitä että pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä. Senioreita kannustetaan jatkamaan työelämässä eläkeikään asti. Huolehditaan, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa, kehittää ja kehittyä työssään.

## **Terveys**

Tehtäväsidonnoisesta työkyvystä tulee huolehtia. Kiinnitetään huomiota siihen että fyysinen ja psyykinen kuormittavuus on hallittua. Ikääntymiseen liittyvät fyysiset ja psyykkiset työturvallisuusriskit tunnistetaan yleisellä ja henkilökohtaisella tasolla. Huomiota kiinnitetään työntekijän työolosuhteisiin ja työilmapiiriin sekä työergonomiaan ja työtehtäviin liittyviin työsuoritteisiin ja välineisiin.

Työntekijälle tehdään ikäryhmätarkastus työterveyshuollon toimesta 50 ikävuoden jälkeen kolmen vuoden välein.

Tarvittaessa voidaan keskustella työajan lyhentämisestä, liukuvasta työajasta tai yksilöllisestä työajasta.

Pitkäaikaisia sairauksia seurataan ja jatkotoimenpiteisiin ryhdytään konsernissa sovitun ”työkyvyn palauttaminen pitkän sairausloman jälkeen” -menettelytavan mukaisesti.

## **Elämäntilanne**

Kehityskeskusteluissa esimies selvittää mitä suunnitelmia työntekijällä on työuransa loppupuolella, missä vaiheessa hän haluaisi jäädä eläkkeelle. Eläkekeskustelun yhteydessä selvitetään myös onko työntekijällä halukkuutta eläkkeellä ollessaan työskennellä tilapäisesti yrityksessä, toimia ”reservinä”.

## **Johtaminen**

Esimies luo työyhteisön ilmapiiriin. Hän vaikuttaa työilmapiiriin, motivaatioon sekä työkykyyn. Esi miehen tulee huomioida johtamisessa sekä nuoret että vanhat työntekijät tasapuolisesti. Heidän tulee arvostaa kaikkia työntekijöitä.

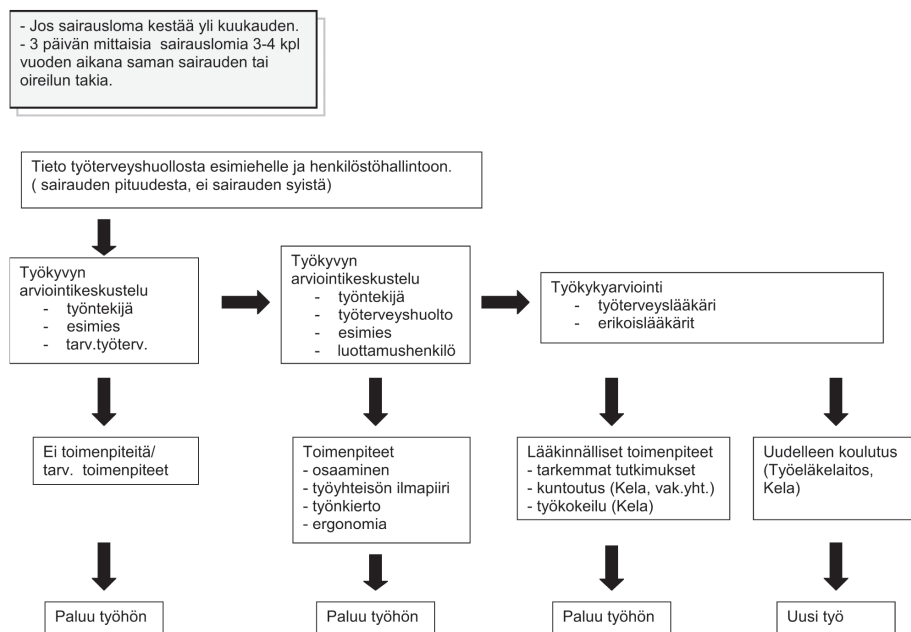
Kuvio 2. Ikäjohtamisen huoneentaulu.

## **Työkyvyn palauttaminen Esa-konsernissa**

Esa-konsernilla on oma työterveysasema, joka seuraa aktiivisesti työntekijöiden työkykyä. Asioihin pystytään puuttumaan nopeasti. Seurataamme konsernissa sairauspoissaoloprosenttia kuukausittain yritys- ja yksikkökohtaisesti. Sairauspoissaoloprosentti on pysynyt viime vuosina suurin piirtein samansuuruisena (mm. vuonna 2006 se oli 3,5 prosenttia) ja työkyvyttömyyseläkkeelle hakeutuminen on ollut pientä. Tullevaisuudessa on tärkeää pystyä puuttumaan toistuviin ja pitkiin sairaslomiin ja näin välttää työkyvyttömyyseläkkeiltä. Toimintamallien auki kuvaaminen myös kirjallisina dokumentteina on tärkeää toimintatapojen yhtenäistämiseksi. Näin henkilöstön kokemuseräinen tieto saadaan jaettua kaikkien käyttöön. Toimintamallien avulla pystymme luomaan Esa-konserniin selkeät toimintatavat tilanteiden hoitoon.



Yhdessä työterveyshuollon kanssa suunnittelimme lomakkeen, jossa käsittelemme sitä, miten sairauslomalla olevan työntekijän työkyyn voidaan vaikuttaa. Tärkeää olisi saada toimintamallit, joiden avulla pystymme toimimaan parhaalla, yhtenäisellä tavalla työntekijän työkyyn palauttamiseksi. Käsittelemme lomaketta yt-neuvottelukunnassa ja työsuojelutoimikunnassa. Kävimme lomaketta läpi myös esimiesten kanssa, jotta toimintatavat tulisivat tutuiksi myös heille. Kuviossa 3. esitetään työkyyn palauttamisen toimintamalli.



Kuvio 3. Työkyyn palauttamisen toimintamalli.

Olemme panostaneet esimiestyöhön pyrkimällä parantamaan heidän valmiuksiaan toimia tehtävissään. Yhtenä osana on ollut mahdollisuus tutustua Juhani Ilmarisen ikäjohtamisen periaatteisiin Osaamisfoorumi -projektin puitteissa järjestettävien tilaisuuksien kautta. Olemme järjestäneet myös useita lyhyitä koulutustilaisuuksia konsernissa esimiesvalmiuksien parantamiseksi. Koulutuksissa olemme käsitelleet mm. seuraavia teemoja: motivointi, toimivan ryhmän rakentaminen, hankalien tilanteiden käsittely ja kehityskeskustelut.

Osaamisfoorumi-projektin myötä olemme voineet luoda käyttöömmme toimintamalleja. Työstämiemme asioiden ympärillä olemme käyneet paljon keskustelua ja samalla myös asiat ovat tulleet tunnetuiksi henkilöstölle.

*Johanna Kaasinen*

## **UDELLEENSIJOITUS TYÖTEHTÄVIEN PÄÄTTYESSÄ – TOIMINTAMALLI PÄIJÄT-HÄMEEN KOULUTUSKONSERNISSA**

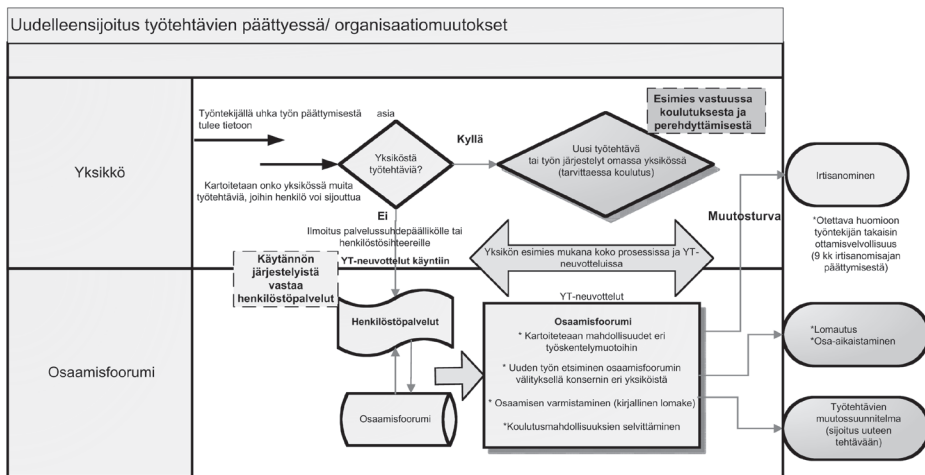
Osaamisfoorumi toimii Päijät-Hämeen koulutus konsernissa erilaisissa organisaation muutostilanteissa osana henkilöstöpalveluiden tuottamia palveluja. Sen avulla pyrimme sijoittamaan uudelleen työntekijöitä, joiden työtehtävät ovat muutoksen seurauksena päätymässä.

Kuviossa 1. kuvataan uudelleensijoitusprosessi työtehtävien päättyessä. Prosessi käynnistyy kun uhka työn päättymiselle tunnistetaan. Käynnistävinä tekijöinä voivat olla organisaation rakenteiden tai toimintojen muuttuminen, uudenlaisen teknologian aiheuttamat työkuva muutokset tai taloudellisen tilanteen heikentyminen ja niihin perustuva työtehtävien uudelleen organisointi ja/tai vähentyminen. Yksikössä selvitetään, löytyykö henkilölle muita töitä. Mikäli omasta yksiköstä ei löydy työtehtäviä, esimies ottaa yhteyttä henkilöstöpalveluihin, joko palvelussuhdepäällikköön tai Osaamisfoorumiin. Siellä selvitetään konsernitasolla onko irtisanominen tai lomauttaminen vältettävissä sijoittamalla työntekijä kohtuudella muihin tehtäviin. Työtehtäviä tarkastellaan ja etsitään lähtökohtana se, että työntekijä voi ammattitaitonsa ja kokemuksensa huomioiden selvittää uusissa tehtävissä. Samalla selvitetään, voidaanko työntekijälle järjestää työnantajan tarpeisiin soveltuvaa koulutusta tarjolla oleviin uusiin tehtäviin. Osaamisfoorumissa haastatellaan irtisanomisuhan alla oleva henkilö. Haastattelun tavoitteena on kartoittaa henkilön halu siirtyä muihin tehtäviin ja minkä tyyppisistä tehtävistä hän on kiinnostunut.

Mikäli uusia työtehtäviä ei löydy, palvelussuhdepäällikkö käynnistää yhdessä työntekijän yksikön kanssa yhteistoimintalain mukaisen selvitystyön. YT-lain mukaisessa irtisanomistilanteessa on mukana työntekijä, esimies ja työnantajan edustaja (palvelussuhdepäällikkö ja/tai henkilöstöjohtaja). Halutessaan työntekijä voi kutsua mukaan tukihenkilön, esim. työoverin, luottamusmiehen tai lakimiehen. Irtisanomisesta tehdään viranhaltijapäätös, johon on kirjattuna irtisanomisen perusteet ja viimeinen työpäivä. Esimies on vastuussa ja mukana koko prosessin ajan.

Palvelussuhdepäällikkö tiedottaa työntekijälle hänen oikeudestaan työvoimatoimiston laatimaan työllistämisohjelmaan sekä työllistymisohjelmallisään, jos hänelle ennen irtisanomisajan päättymistä kertyisi yhteensä vähintään 3 vuoden työhistoria saman tai eri työnantajien palveluksessa. Henkilöstöpalveluista tiedotetaan irtisanomisista paikallisia työvoimaviranomaisia.

Kun työntekijä on irtisanottu, hän siirtyy lopullisesti Osaamisfoorumin asiakkaaksi. Työnantajalla on työn tarjoamisvelvollisuus työntekijälle tuotannollisten ja taloudellisten irtisanomismenettelyn jälkeen yhdeksän kuukauden ajan irtisanomisajan päättymisen jälkeen, mikäli hän on paikallisessa työvoimatoimistossa työnhakijana. Osaamisfoorumi lähettää irtisanotulle tiedot konsernissa hänen ammattitaitoaan ja kokemustaan vastaavien työtehtävien avautumisesta. Henkilön asiakkuus Osaamisfoorumissa loppuu, jos hän on työllistynyt konsernissa tai sen ulkopuolella ja kun työnantajan lakisääteinen ilmoitusvelvollisuus on päättynyt.



Kuvio 1. Uudelleensijoitus työtehtävien päättyessä.

*Johanna Kaasinen*

## **URA- JA TEHTÄVÄKIERTO PÄIJÄT-HÄMEEN KOULUTUSKONSERNISSA**

Joustava urakehitys varmistaa kehityksen tulokset yksilön hyväksi ja organisaation eduksi (Salminen 2005). Ruohotie (2000) puhuu joustavasta urasta, joka viittaa sekä yksilöiden sekä organisaatioiden muuttuneisiin toimintatapoihin. Uusi ura voidaan nähdä horisontaalisena kasvuna, jossa olennaista on osaamisen jatkuva laajeneminen tai monipuolistuminen sekä työhön liittyvä kanssakäyminen eri sidosryhmien kanssa. Ihmisen urakehitystä ei määrittele pelkkä työkokemus vaan organisaatiolle hyödyllisen tiedon ja oppimisen kertyminen ja kumuloituminen (Ruohotie emt.). Päijät-Hämeen koulutus konsernissa urasuunnittelu on pitkän aikavälin yhteissuunnittelua, jolla varmistetaan sekä organisaation että yksilön tavoitteiden kohtaaminen.

Koulutus konserni tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa osaavan ja motivoituneen henkilöstön. Konsernissa henkilöstön osaamista ja osaamistarpeita kartoitetaan henkilöstöryhmittäin laadittavien osaamiskartoitusten avulla. Kartoitusten tuloksista nostetaan liikelaitosta, ryhmää sekä yksilöä koskevat kehittämiskohteet. Vuosittain käydään kehityskeskustelut lähiesimiehen kanssa. Näiden keskustelujen yhteydessä laaditaan henkilökohtainen lyhyen ja pitkän aikavälin kehityssuunnitelma. Esimiesten tehtävänä on myöhemmin käydä läpi kehityskeskusteluissa ja osaamiskartoituksista nousevat kehittämiskohteet ja ryhtyä tarvittaviin kehittämistoimiin.

Yksilön kannalta on oleellista, että henkilö itse ottaa vastuun omasta ammatillisesta kasvustaan ja urakehityksestään. Tehtävien vaihto usein lisää uskallusta tarttua uusiin työtehtäviin ja edistää joustavuutta työyhteisössä. Henkilön halutessa tehtävä-/urakiertoon hänen on hyvä keskustella ensin oman esimiehen kanssa. Keskustelun käytyään, hän täyttää ura- ja tehtäväkiertolomakkeen (liite 3), joka toimitetaan konsernin Henkilöstöpalveluihin. Tiedot toimitetaan Osaamisfoorumiin. Tarvittaessa henkilö haastatellaan ja samalla tarkennetaan lomakkeessa kysytyjä asioita. Lomaketta käytetään myös määräaikaisten työtekijöiden mahdollisen jatkon suunnittelussa.

Osaamisfoorumissa on keskitetysti tieto henkilöistä jotka toivovat ura-/tehtäväkiertoon. Esimiehet ottavat yhteyttä Osaamisfoorumiin kun he tarvitsevat uutta työntekijää. Ura- ja tehtäväkiertoon ilmoittautuneiden henkilöiden toiveet ja osaaminen yhdistetään organisaation tarpeiden kanssa.

Ura- ja tehtäväkierto on työnantajalle tärkeä henkilöstön kehittämisen väline, jonka avulla voidaan lisätä työn kiinnostavuutta rekrytoitaessa henkilöstöä. Ura- ja tehtäväkierto on myös kehittämisen väline koko organisaatiolle kun varaudutaan tulevaisuuden työelämän muutoksiin.

Tehtävä- ja urakierron tavoitteina koulutus konsernissa ovat mm. kannustaa henkilöstöä tehtävien vaihtoon ja uuden oppimiseen organisaation sisällä, tarjota mahdollisuuksia ammattitaidon lisäämiseen ja monipuolistamiseen sekä tarjota mahdollisuuksia verkottumiselle ja vertaisoppimiselle.

## **Lähteet**

Salminen E. 2005. Joustava urakehitys – miten voin johtaa sitä? Helsinki: Edita.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.

## **OSA III KOKEMUKSIA JA NÄKÖKULMIA**

Tässä osassa eri toimijat kuvaavat kokemuksiaan ja näkökulmiaan sekä kehittämisehdotuksia Osaamisfoorumin toiminnoille. Olemme koonneet näkökulmat yhden projektin organisaation – Päijät-Hämeen koulutus konsernin – toimintojen ympärille, jotta lukijalle välittyisi paremmin kuva Osaamisfoorumin viitekehyksen kokonaisuudesta ja siihen liittyvistä toiminnoista. Artikkelissa 'Ikääntyvät työntekijät – tutkimuksen taustaa ja tuloksia' kootaan ikäjohtamiseen liittyviä ajankohtaisia teemoja sekä avataan Hollolan kunnassa tehdyn tutkimuksen tuloksia.



*Arvo Ilmavirta*

## **STRATEGIA ELÄVÄKSI – OSAAMISFOORUMI INHIMILLISENÄ VOIMAVARANA**

### **Johdanto**

Päijät-Hämeen koulutus konserni muodostuu kolmesta liikelaitoksesta, Koulutuskeskus Salpauksesta, Lahden ammattikorkeakoulusta ja Tuoterenkaasta sekä liikelaitoksille yhteisiä palveluja tarjoavista Yhteisten palvelujen yksiköistä. Henkilöstön määrä on 1650, josta noin puolet on opettajia. Opiskelijoita tutkintoon johtavassa koulutuksessa on noin 12 000 ja muussa aikuiskoulutuksessa vuosittain lähes 20 000. Siten ei ole aivan yhdentekevää, millaisilla prosesseilla konsernia johdetaan ja ohjataan.

Olemme valinneet konsernitason ydinprosesseiksi neljä keskeistä aluetta: koulutus, tutkimus- ja kehitystyö, työhönvalmennus sekä johtaminen. Ydinprosessien määrittely on tärkeää, jotta voisimme keskittyä työssämme oleelliseen. Toimialueemme laaja-alaisuudesta johtuen toimintojen rönsyilyä tapahtuu helposti ja hallitsemattomasti suuntiin, jotka eivät ole ydintoimintojen kannalta oleellisia. Siksi on aika-ajoin pysäyttävä pohtimaan omia toimintatapojamme.

Kiteytimme strategiaprosessin aikana konsernin vision seuraavasti: Kolmen huipun vetovoimainen Koo. Visiosta on johdettu strategiset painopisteet käyttäen Balanced Score Card (BSC) lähestymistapaa. Strategiset painopistealueet on ryhmitelty neljän johtamisnäkökulman (asiakas- ja yhteiskunnallinen vaikuttavuus, resurssit ja talous, prosessit ja rakenteet, henkilöstön kehittyminen ja innovatiivisuus) mukaisiksi tasapainotetuiksi tulokorteiksi. Johtamisnäkökulmien avulla on helppo hahmottaa strategia ja muuttaa se menestystekijöiden kautta tavoitteiksi ja tuloksiksi eli käytännön toimiksi.

### **Henkilöstö voimavarana**

Seuraako talouden kuntoon saattamisesta tai saneerauksesta se, että voimme resursoida henkilöstöön ja sitä kautta tulla paremmiksi. Vai onko niin, että henkilöstön motivaation, sitoutumisen ja osaamisen kautta myös talouden on mahdollista pysyä tasapainossa. Tosiasia on, että konsernimme ja sen liikelaitosten käytännöllisesti katsoen ainoa voimavara on henkilöstö ja sitä kautta asiakkaamme: opiskelijat, työelämä, yhteistyökumppanit. Meillä ei ole paperiteollisuuden kaltaista sellu- tai paperikonetta, joka jauhaa yötä päivää, tosin sekin osaavan mutta vähäisen henkilökunnan ohjauksessa. Opettajamme ja muu henkilöstö, tarkemmin sanottuna korvien väli, on se tuo-



tannontekijä, jolla me menestymme tai menehdymme. Se on enemmän kuin kilpailukyky, se on kilpailuetumme!

Olemme päätyneet siihen, että kun henkilöstömme määrä ja resurssit on mitoitettu oikein, se on osaavaa, sitoutunutta ja motivoitunutta. Kun henkilöstö voi hyvin, niin siitä seuraa mm., että ydinprosessimme ja rakenteemme toimivat, mikä puolestaan varmistaa sen, että henkilöstömme toimii tuottavasti ottaen huomioon taloudelliset, käytettävissä olevat voimavarat. Tätä kautta saamme halutun vaikutuksen aikaan asiakkaillemme ja yhteiskunnallisesti. Tosiasia on, ettei konsernin johtoryhmä: toimitusjohtaja, talousjohtaja, henkilöstöjohtaja tai liikelaitosten johtajat voi, eivätkä pysty, yksin valvomaan ja vahtimaan sitä, että jokainen meistä toimii taloudellisesti ja rationaalisesti. Siinä ei olisi itse asiassa edes mitään järkeä. Taloudellisen toiminnan tae konsernissamme on se, että jokainen opettaja, tukihenkilö ja kaikki me olemme riittävän osaavia, keskitymme ydinasioihin ja olemme motivoituneita ja sitoutuneita työssämme.

Vielä muutama vuosi sitten koulutusorganisaatiot kouluttivat työmarkkinoille enemmän työvoimaa, kun se kykeni työllistämään. Yhteistyö yritysten kanssa oli pääosin koulutuslähtöistä. Oli saatava opiskelijoille harjoittelupaikkoja työttömyydestä karsivään yhteiskuntaan. Työmarkkinat ovat nyt muuttuneet radikaalisti. Työnantajat ovat yhä enemmän huolissaan siitä, mistä ne saavat osaavaa työvoimaa tulevaisuuden tarpeisiinsa. On siirrytty työelämälähtöiseen koulutusyhteistyöhön. Henkilöstöltä vaaditaan tässä tilanteessa muutosherkkyyttä ja uusia osaamisia sellaisillakin alueella, josta he ovat enemmän tai vähemmän alkaneet vieraantua.

Joudumme myös ratkaisemaan vaikean kysymyksen: kuka päättää sen, mille aloille koulutamme uusia ammattilaisia. Tai oikeastaan kysymys kuuluu: mitkä työelämän alat jäävät jatkossa kokonaan tai osittain ilman uusia ammattityöntekijöitä. Eikö tällainen tilanne ole omiaan aiheuttamaan paineita opettajakunnassa?

## **Henkilöstön kehittyminen ja innovatiivisuus**

Tasapainoinen tuloskortti (Balanced Scorecard BSC) on osa johtamisjärjestelmäämme. Neljännessä johtamisnäkökulmassa ”Henkilöstön kehittyminen ja innovatiivisuus” strategisena konsernitason tavoitteen on osaava, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö. Seuraavat kolme menestystekijää tulee toteutua, jotta tämän näkökulman strateginen tavoitteemme toteutuisi:

- kyky varmistaa alansa parhaan henkilöstön saaminen ja pysyvyys sekä jatkuva kehittyminen,
- työyhteisön hyvinvointi,
- hyvä henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöpolitiikka.

Meillä on nyt tiedossa menestystekijät, jotka tulisi saada toteutumaan tavalla tai toisella. Edellä esitetyistä kolmesta menestystekijästä havaitsee heti, että ne ovat koko organisaation toimintaan ja prosesseihin mitä syvällisimmin vaikuttavia tavoitteita. Yhtä lailla kuin taloudenkin kohdalla, henkilöstön kehittymistä ja innovatiivisuutta ei voi yksi tai kaksi henkilöä ratkaista. Siihen tarvitaan jälleen jokaista konsernin 1650 työntekijästä. Tämä on vain ymmärrettävä ja pidettävä kirkaana mielessä. Menestystekijöiden määrittelyn jälkeen asetetaan mittarit, joilla voidaan mitata em. kolmen menestystekijän toteutumista ja nimetään mittarikohtaiset tavoitteet. Todellisuudessa työ ei ole vielä lopussa. Vasta nyt se alkaa.

Julistukset ja komeat painotuotteet eivät auta siihen, että henkilöstö lähtisi toimimaan tai osaisi toimia oikeansuuntaisesti strategian ja tavoitteiden mukaisesti. Jos kaikissa strategian suunnittelun vaiheissa ei ole osattu sitouttaa henkilöstöä ja ottaa sitä mukaan strategiatyöhön, ei henkilöstö ole valmis eikä se osaa toimia halutulla tavalla. Henkilöstön täytyy myös itse haluta tehdä asioita oma-aloitteisesti oikein. Se takaa hyvän pohjan strategian toteutumiselle.

Tavoitteet asetetaan kullekin menestystekijälle johtoryhmissä, tiimeissä tai vastaavissa ryhmissä ja yleensä ne asetetaan vuoden jaksolle. Tavoitteita arvioidaan myös päättäjien ja muun henkilöstön kanssa. Tavoiteasetanta on tärkeää myös siksi, että näin tavoitteista saadaan haastavia, muttei liian kaukana toteutuissa olevia. Muutoin tavoitteet eivät ole uskottavia.

Taulukkoon 1 on koottu henkilöstön kehittymisen ja innovatiivisuuden johtamisnäkökulman strategiset tavoitteet ja niiden menestystekijät, mittarit sekä vuoden 2008 mittavat tavoitteet.

Taulukko 1. Johtamisnäkökulma 4: HENKILÖSTÖN KEHITYMINEN JA INNOVATIIVISUUS

| STRATEGISET TAVOITTEET                                 | MENESTYKSETKIJÄT  | MITTARIT   | TAVOITTEET  |
|--|---|--|---|
| 1. Osaava, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö         | 1.1. Kyky varmistaa alansa parhaan henkilöstön saaminen ja pysyvyys sekä jatkuva kehittyminen | 1.1.1 Kehityskeskustelujen määrä ja laatu  | määrä: 100 prosenttia<br>laatu: koetaan hyödylliseksi (nyk. 50 prosenttia) tavoite 60 prosenttia<br>Pidetään väh. 1v työsuhteessa oleville.   |
|  |   | 1.1.2 Henkilöstön kehittämiseen käytetyt määrärahat / kokonaishenkilöstömenot  | koko PHKK:<br>TP 2005 2,5 M€ / 64,3 M€ = 3,9 prosenttia<br>TP 2006 2,7 M€ / 65 M€ = 4,1 prosenttia<br>TA 2007 tavoite 4,0 prosenttia<br>v. 2008 tavoite 4,0 prosenttia  |
|  |   | 1.1.3 Opettajien kelpoisuusmittari   | Salpauksen opettajien pätevyys prosenttia<br>TP 2006 79,4 prosenttia<br>TP 2007 82 prosenttia<br>TA 2008 86 prosenttia<br>LAMKin opettajien pätevyys<br>TP 2004 82,2 prosenttia<br>TP 2005 83,6 prosenttia<br>TP 2006 89,3 prosenttia                               |
|  |   | 1.1.4 Osaamiskartoitus   | osaamiskartoitus toteutettu (prosentti-määrä koko henkilöstöstä)<br>määritellyt jatkotoimenpiteet (henkilöstökoulutuskalenteri; henkilökohtainen kehityssuunnitelma HEKS kehityskeskustelun yhteydessä)<br>käynnistetty jatkotoimenpiteet (koulutuskalenteri, HEKS) |
|  |   | 1.1.5 Henkilöstön vaihtuvuus   | lähteneiden määrä kokonaishenkilöstömäärästä<br>TP 2005 69 per 1593 hlö → 4,33 prosenttia<br>TP 2006 53 per 1614 hlö → 3,29 prosenttia<br>analysoidaan jokaisen eronneen osalta syyt<br>eronneet omasta pyynnöstään per kaikki lähteneet                            |
|  |   | 1.2 Työyhteisön hyvinvointi  | 1.2.1 TOB-timantti (työn kehittävyys, esimiestyö, ergonomia, optimaalinen kuormitus, työkyky, tiedonkulku ja vuorovaikutus)   |
|  |   | 1.2.2 Sairauspoissaolot  | YPA v. 2006 13,6 pv<br>tavoite vuodelle 2008 max. 12 pv/hlö   |
| 1.3 Hyvä henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöpoliittikka | 1.3.1 TOB   | TOB / YPA v. 2006:<br>Esimiestyö 3,35 → + 0,2<br>Ergonomia 3,45 → + 0,2<br>Optimaalinen kuormitus 3,22 → + 0,2<br>Työkyky 4,06 → + 0,2<br>Tiedonkulku ja vuorovaikutus 3,34 → + 0,2<br>Työn kehittävyys 3,59 → + 0,2 |   |

## Kehityskeskustelut

Johtoryhmissä asetettuja tavoitteita täsmennetään henkilökohtaisissa, pääsääntöisesti kahden keskeisissä kehityskeskusteluissa. Keskustelujen tuotos kirjataan määrämutoiselle lomakkeelle. Kehityskeskustelussa täsmennetään se, miten kyseinen henkilö voi omalla toiminnallaan ja osaamisellaan vaikuttaa asetettuihin tavoitteisiin pääsemiseksi.

Miten voimme toteuttaa strategisen tavoitteen ”Osaava, sitoutunut ja hyvinvoiva henkilöstö”? Todettakoon ensiksi, että mielelläni kirjoittaisin tuon strategisen tavoitteen tällä hetkellä muotoon ”Sitoutunut, hyvinvoiva ja osaava henkilöstö”. Siksi, että haluan korostaa sitoutumisen ja sitä kautta myös motivaation merkitystä työyhteisössämme. Osaamisella ei ole kovinkaan suurta merkitystä eikä hyvinvointikaan taida toteutua, jos sitoutuminen ja motivaatio puuttuvat.

Organisaatiossamme löytyy osaamista. Sitä myös lisätään jatkuvalla henkilöstön kehittämishäällä, ja vielä suurempi osaamispääoman kasvu tapahtuu henkilöstön omaehtoisella opiskelulla. Päijät-Hämeen koulutus konsernin kaltaiseen asiantuntijaorganisaatioon (opetushenkilöstöä on noin 850) töihin tulon edellytyksenä on korkea tutkinto- ja osaamistaso. Voisi sanoa, että osaaminen on itseisarvo.

Onko Päijät-Hämeen koulutus konserni sellainen työyhteisö, jolla on kyky varmistaa alansa parhaan henkilöstön saaminen ja pysyvyys sekä henkilöstön jatkuva kehittyminen? Jos työyhteisöstä puhutaan positiivisesti organisaation ulkopuolella ja viestintävälineissä, on se jo yksi tae tuon menestystekijän toteutumiseksi. Positiivinen organisaation oma viesti toimii niin kauan, kun viesti on rehellistä ja totuudenmukaista. Muunlainen viestintä ei ole mahdollista tämän tavoitteen toteutumisen kannalta. Mutta positiivinen informaatio ei yksin riitä. Tarvitaan myös organisaatorakenne, jossa on tunnistettu ja määritelty toimivat, yhdenmukaiset ja yhdensuuntaiset prosessit. Prosessien yhdenmukaistaminen onkin sitten työläs, joskus mahdottomaltakin tuntuva tehtävä. Muutosvastarinta, omasta turvakaaresta kiinnipitäminen, epämukavuusalueelle joutuminen, estävät tehokkaasti muutoksia toimintamalleissa. Jos johto ja esimiehet ovat sitoutuneet muutokseen ja toteuttavat muutokset hallitusti, ollaan melko pitkällä toimivien prosessien toteutuksessa.

Kehityskeskustelut, joiden sisältöä kuvasin aiemmin, ovat vuosittain toistuva, johtamisen keskeinen elementti. Siinä sovitaan myös henkilön kouluttautumistarpeesta tulevalle vuodelle ja tavoitteet mahdollisen puuttuvan osaamisen tai muodollisen kelpoisuuden hankkimiseksi. Osaamiskartoitusten kautta selvitetään eri henkilöstöryhmien osaamistarpeet ja lähdetään kehittämään niitä. Viidenneksi mittariksi valittu henkilöstön vaihtuvuus on mielenkiintoinen. Suuri vaihtuvuus ei varmaankaan ole

hyvä asia. Se indikoi ainakin tyytymättömyyttä työyhteisöön sekä ongelmista. Pieni vaihtuvuus johtaa uusien näkemysten ja uuden veren vähyyteen. Ehkä tärkeää tämän mittarin osalta on selvittää tapauskohtaisesti, miksi henkilö eroaa konsernin palveluksesta ja sitä kautta etsiä kehittämiskohteita.

Työyhteisön hyvinvointi riippuu organisaation vireydestä ja terveydestä. Uskon, että motivoitunut ja sitoutunut työntekijä on myös hyvinvoiva. Toki yksityiselämän ongelmat heijastuvat työelämään ja päinvastoin. Siten edes optimaalisessa virityksessä olevassa työyhteisössä jokainen työntekijä ei voi olla hyvinvoiva. Täytyy vain tunnistaa syyt pahoinvointiin. Mutta voiko sen sijaan sairaassa työyhteisössä olla yhtään hyvinvoivaa työntekijää? Työolobarometrin (TOB) tulokset kertovat organisaatiomme henkilöstön arvion kuudesta arviointinäkökulmasta: työn kehittävyys, esimiestyö, ergonomia, optimaalinen kuormitus, työkyky, tiedonkulku ja vuorovaikutus. TOB -kysely tehdään vuosittain ja sen tulokset analysoidaan tarkoin. Palautetta tutkimalla löydetään kehittämiskohteita, joihin on syytä reagoida toimenpitein. Tämän lisäksi analysoidaan ja seurataan sairauspoissaoloja.

Myös menestystekijä 'hyvä henkilöstöjohtaminen ja henkilöstöpolitiikka' on todennettavissa TOB -analyysin kautta.

## **Osaamisfoorumin rooli**

Olen kuvannut konsernimme strategisia tavoitteita, niiden menestystekijöitä sekä mittareihin liittyviä tavoitteita. Jos prosessit toimivat, Osaamisfoorumin, jota on kuvattu aiemmin tässä julkaisussa, työskentäminen on paljon pienempi kuin päivittäisessä tapahtumassa. Osaamisfoorumin tehtävänä on työskennellä yksittäisten työntekijöidemme kanssa yhteisesti määritellyin periaattein. Työyhteisön on tehtävä voitavansa niissä tilanteissa, jotka on määritelty Osaamisfoorumin tehtäviksi. On selvää, että se ei onnistu, jollei ole olemassa valmiita toimintamalleja erilaisiin tilanteisiin. Tilanteet syntyvät joskus nopeasti, ennalta arvaamattomasti. Silloin on myöhäistä ryhtyä selvittämään toimintamalleja.

Vuonna 2006 toteutettiin kaikille Päijät-Hämeen koulutus konsernissa esimiehenä toimiville tai tulevaisuudessa esimiestehtäviin ryhtyville Esimiesvalmennuskoulutusta. Esimiesvalmennuksessa koulutettiin esimiehiä mm. aktiiviseen aikaiseen puuttumiseen. Aktiivinen puuttuminen voi tapahtua hyvinkin erilaisissa tilanteissa. Oleellista on, että esimies on ajan tasalla siitä, mitä työyhteisössä tapahtuu. Se on mahdollista, jos esimies on riittävästi läsnä sekä henkisesti että fyysisessä mielessä. Vakava oirehtiminen, oli syy siihen mikä hyvänsä, heijastuu nopeasti muuhun työyhteisöön negatiivisella tavalla. Helposti tapahtuu myös, että työyhteisö alkaa ”suojella” ongelmassa

olevaa henkilöä, jotta tarpeelliset toimenpiteet eivät käynnistyisi. Kuitenkin kaikkien etu on se, että tilanteeseen puututaan niin pian kuin se on tullut ilmi ja etsitään korjaavia toimenpiteitä. Luultavaa onkin, että koko työyhteisön henki paranee, kun kukin kykenee ja haluaa hoitaa omat tehtävänsä mahdollisimman hyvin osana kokonaisuutta.

Konsernissamme on käynnissä jatkuvasti erilaisia organisaation kehittämishankkeita. Niiden tarkoituksena on tuottaa tulosta entistä laadukkaammin, mutta myös optimaalisin resurssein. Suuressa organisaatiossa on paljon mahdollisuuksia uudelleen koulutuksen kautta sijoittaa henkilöitä uusiin työtehtäviin. Tehtävien vaihto saattaa tulla ajankohtaiseksi monista eri syistä. Positiivisimpia tapauksia ovat tilanteet, joissa henkilö haluaa edetä urallaan konsernin sisällä. Tähän on suotava mahdollisuus tilanteen mukaan.

Henkilön sairastuminen ja sitä kautta työkyvyn heikentyminen sekä ikääntyminen ovat tulevaisuuden haasteita. Konsernissa oli osa-aikaisella eläkkeellä vuoden 2006 lopussa yhteensä 86 henkilöä eli 5,3 prosenttia henkilöstömäärästä. Pidän tuota määrää melkoisen suurena. Osa-aikaeläkkeen perusteet on määritelty konsernissa siten, että sille on mahdollista siirtyä, jos perusteluna ovat sairaudesta tai muusta syystä johtuva jaksamisen puute tai toisena syynä tuotannolliset ja taloudelliset perustelut. Osa-aikaeläkkeen kesto on rajattu päättyväksi laskennalliseen eläkeikään. Inhimillisesti katsoen tämä järjestelymuoto on hyvä tapa lähestyä eläkkeelle siirtymishetkeä, mutta vaatii työnantajalta kykyä osata järjestellä työympäristöä ja resursointia tilanteen vaatimusten mukaisesti.

Organisaatio- tai muihin toimintamuutoksiin perustuvissa tehtävä- ja henkilöstöjärjestelyissä Osaamisfoorumin rooli on vaikea ja haastava. Löytyykö edellä mainituissa järjestelyissä vapautuville henkilöille uusia työtehtäviä? Juuri tällä hetkellä meillä on voimassa rekrytointikielto lukuun ottamatta opettajien rekrytointia. Tällä toimenpiteellä varmistamme sen, että kaikki vaihtoehdot tutkitaan ensin sisäisin menettelytavoin ennen kuin ryhdytään rekrytoimaan henkilöstöä organisaation ulkopuolelta. Myös sijaisuusjärjestelyt ja määräaikaissa työsuhteessa olevat henkilöt otetaan tässä yhteydessä huomioon.

Osaamisfoorumin rooli on muodostunut erittäin tärkeäksi konsernissamme. Sen roolia ollaan myös lisäämässä ja vahvistamassa. Uskon, että hallitulla, mutta päättävällä henkilöstöpolitiikalla olemme jatkossakin houkutteleva työnantaja, jonka palvelukseen halutaan tulla, ja jossa on hyvä tehdä työtä. Uskon myös, että henkilöstömme haluaa olla sitoutunut, hyvinvoiva ja osaava.

*Paula Soiva*

## **OSAAMISFOORUMI TYÖTERVEYSHUOLLON NÄKÖKULMASTA**

### **Johdanto**

Lahden kaupungin työterveysasema on ollut mukana Osaamisfoorumi -projektissa työterveyshuollon asiantuntijana, kun kyseessä on ollut työntekijän lääketieteellisesti todettu työkyvyn heikentyminen. Työterveyshuollon näkökulma perustuu tähän yhteistyöhön.

Vuonna 2006 Päijät-Hämeen koulutus konsernissa oli 1614 työntekijää, joista opetushenkilöstöä puolet. Sairauslomapäiviä työntekijää kohden oli 9,5 päivää. Näistä 86 prosenttia muodostui yli kolmen päivän sairauslomista. Yhteensä 62 henkilöä oli yli 60 päivää poissa sairauden takia. Työkyvyttömyyseläkkeelle jäi vuonna 2006 seitsemän henkilöä. Vanhuuseläkkeelle jäävien osuus oli 18. Osa-aikaeläkkeelle taas jäi 11 henkilöä.

### **Työterveyshuoltotoiminnasta**

Työterveyshuollon tavoitteina ovat yksilön terveyden ja työ- ja toimintakykyisyyden säilyttäminen ja edistäminen sekä työhön liittyvien terveysvaarojen ehkäisy. Tavoitteina ovat myös työn ja työympäristön terveellisyyden ja turvallisuuden sekä työyhteisön hyvinvoinnin edistäminen yhteistyössä työnantajan ja työntekijöiden kanssa. Työterveyshuollon tulee olla ammatillisesti riippumaton työnantajista ja työntekijöistä. (Työterveyshuoltolaki.)

Työterveyshuollon keskeiset arvolähtökohdat ovat inhimillisen elämän kunnioittaminen, terveyden ylläpitäminen ja edistäminen, työntekijän autonomian kunnioittaminen, salassapitovelvollisuuden noudattaminen ja potilaan yksityisyyden kunnioittaminen, työyhteisön hyvinvointi ja turvallisuus sekä hyödyn maksimoiminen, joka on ensisijaisesti työnantajan ja yhteiskunnan etu (Launis 2007, 1).

Päijät-Hämeen koulutus konsernin ja Lahden kaupungin työterveysaseman työterveyshuoltosopimus sisältää lakisääteisen työterveyshuollon ja yleislääkäritasoisen työterveyshuoltopainotteisen sairaanhoidon. Ylilääkäri vastaa toiminnasta ja toimii työterveyshuollon ohjausryhmässä. Koulutus konsernin työterveyshuollosta huolehtivassa ryhmässä on kaksi työterveyslääkärinä, kaksi työterveyshoitajaa, työfysioterapeutti ja tarvittaessa psykologi. Myös sairaanhoitovastaanoille tulevat asiakkaat pyritään ohjaamaan vastuuryhmän työntekijöille.

## Työkyvyn arvioinnista työterveyshuollossa

Työkyvyn arvioinnissa käytetään laaja-alaista työkyvyn käsitettä, jossa työn ja ihmisen voimavarojen suhteen tasapainoisuus on keskeistä (ks. lisää Ilmarinen 2007, 2). Ilmarisen talomallissa, joka on esitetty tässä julkaisussa Hanna Mäkelän artikkelissa, työkykyyn vaikuttavat työntekijän omat ominaisuudet, terveys ja toimintakyky, ammatillinen osaaminen, arvot, työ ja elämäntilanne. Yhteiskunta luo laajemman kehyksen ymmärtää työkykyyn vaikuttavia tekijöitä: se vaikuttaa organisaatioiden ja yksilöiden tapoihin ja mahdollisuuksiin toimia. Työkykyä arvioitaessa tulisi ymmärtää eri osa-alueiden vuorovaikutteisuus, ja työterveyshuollon yhteistyö työntekijän ja työnantajan kanssa onkin arviointiprosessissa tärkeää.

Työkyvyn perustana ovat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen terveys ja toimintakyky. Ammatillinen osaaminen vaikuttaa merkittävästi työssä suoriutumiseen. Osaamisen tasoa voi kehittää kouluttautumalla ja oppimalla itse työssä. Osaamisen vaje voi heikentää työkykyä, mutta myös liian korkea osaamistaso suhteessa työn vaativuuteen voi vähentää motivaatiota työntekoon. Yhtä tärkeää kuin osaaminen ovat asenteet ja motivaatio tehdä työtä – ne ovatkin arvopohjan merkittävät osat. Motivaatio vaikuttaa myös haluun oppia ja kehittyä työssä.

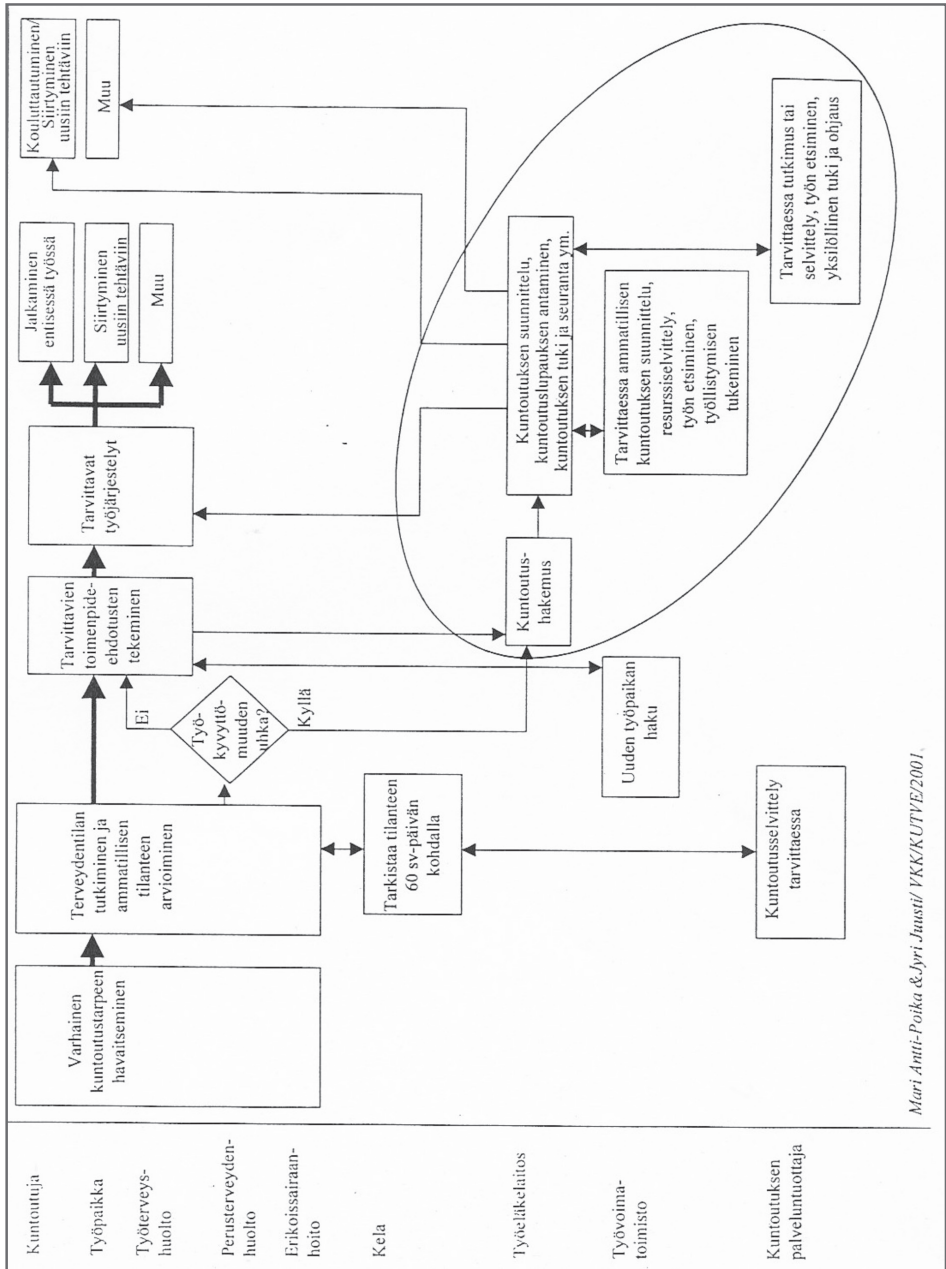
Kun puhutaan työkyvystä, ei voi olla painottamatta työn itsensä merkittävyyttä. Työolot voivat vaikuttaa niin työkykyä edistävasti kuin heikentävästikin. Työn sisällön ja vaatimusten tulisi olla kohtuullisen tasapainossa oman osaamistason kanssa. Omaan työhön tulisi voida vaikuttaa. Työyhteisö on tärkeä. Johtamisella voidaan vaikuttaa työn organisointiin, työilmapiiriin ja koko työyhteisön toimivuuteen ja hyvinvointiin.

Suomalaisen tutkimuksen mukaan ns. työkykyindeksillä arvioituna terveyden ja toimintakyvyn osuus työkyvystä on 30-64-vuotiailla 39 prosenttia - selvästi alle puolet. Työn osuus on lähes yhtä suuri, 33 prosenttia, ja siinä esimiestyöllä on hyvin merkittävä rooli. (Ilmarinen 2007, 3)

Terveyden ja toimintakyvyn arvioinnissa pelkkä sairauksien aiheuttaman nykyisen toiminta- ja työkyvyn haitan eli lääketieteellisesti todetun työkyvyn aleneman arviointi ei riitä. On arvioitava myös ennustetta, jolloin otetaan huomioon optimaalisen hoidon odotettavissa olevat tulokset sekä lääkinnällisen ja ammatillisen kuntoutuksen tarve ja mahdolliset vaikutukset.

Työkyvyn arvioinnin tulisi johtaa tarvittaessa ja riittävän varhain työkykyä tukeviin toimenpiteisiin - onhan tavoitteena työkyvyn edistäminen ja hyvinvointi. Kuviossa 1. on esitetty työhönkuntoutumisen palveluketju.





Mari Antti-Poika & Jyri Juusti/ VKK/KUTVE/2001.

Kuvio 1. Työhönkuntoutumisen palveluketju (Antti-Poika & Juusti 2001, 4).

Työhönkuntoutumisen palveluketjua esittävässä kuviossa on esitetty kuntoutumisprosessissa yhteistyössä toimivat tahot, kuten kuntoutuja, työpaikka, työterveyshuolto ja työeläkelaitos. Toimenpidetarpeen havaitseminen ja tilanteen arvioiminen ovat edellytyksiä sille, että työhön kuntoutumisen prosessi pääsee alkamaan. Toimenpiteinä voidaan tehdä mm. erilaisia kuntoutussuunnitelmia, uudenlaisia työjärjestelyjä, koulutautumista ja uusien sopivien työtehtävien etsimistä. Prosessi etenee asiakkaan henkilökohtaisten tarpeiden mukaan ja jokaiselle pyritään yhteisten toimintamallien avulla löytämään sopiva ratkaisu.

Kela järjestää harkinnanvaraisena lääkinnällisenä kuntoutuksena ammatillista varhaiskuntoutusta (ASLAK), työkykyä ylläpitävää kuntoutusta (TYK) ja sairausryhmäkohtaista laituskuntoutusta. Eläkevakuutuslaitos kustantaa monimuotoista ammatillista kuntoutusta (esim. työkokeilut ja –järjestelyt, ammatillinen uudelleen koulutus ja työhönvalmennus, ohjaus, neuvonta ja konsultointi), jonka edellytyksenä ovat työkyvyttömyyden uhka lähivuosina ja työsuhde/ ns. tuleva aika. Tärkeä edellytys on myös asiakkaan oma motivaatio kuntoutustoimenpiteisiin.

## **Työkykyarviosta Lahden kaupungin työterveysasemalla**

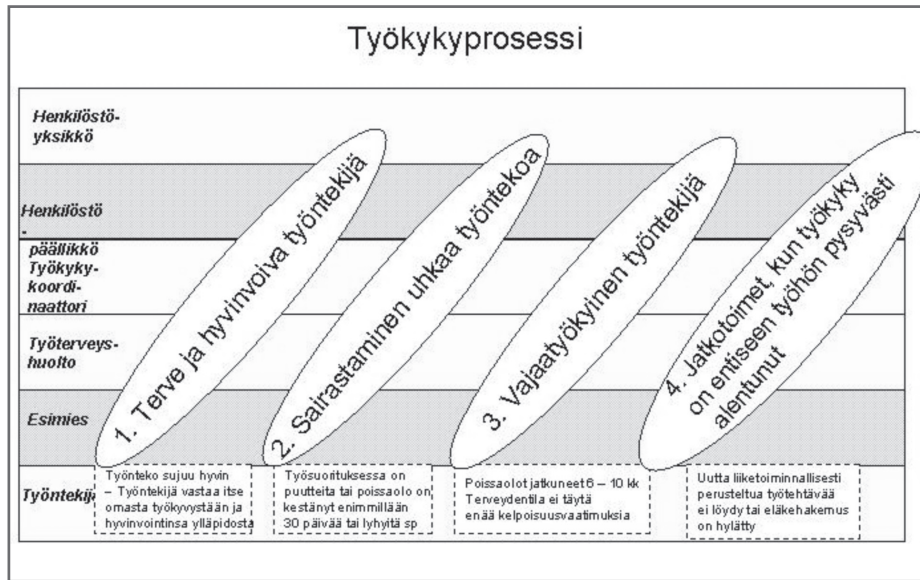
Työterveyshuolto saa tietoa työntekijän työkyvystä sairaanhoitovastaanoitoilla, terveystarkastuksissa, erilaisissa työkykyä ylläpitävän toiminnan tapahtumissa ja työpaikkakäynneillä.

Asiakaskontakteja on eniten sairaanhoitovastaanoitoilla. Työterveyshuollossa arvioidaan sairauksien hoidon yhteydessä aina myös työkykyä. Sairaanhoito on yleislääkäritasosta työterveyshuoltopainotteista sairaanhoitoa, josta asiakas tarvittaessa lähetetään erikoissairaanhoidon konsultaatioihin ja hoitoon. Erikoissairaanhoidon tutkimuksien ja hoitojen aikanakin tulisi yhteyden työterveyshuoltoon säilyä, jotta oikea-aikainen työkyvyn tuki toteutuisi.

Terveystarkastuksissa perehdytään asiakkaan työhön, koulutus- ja työhistoriaan, työkykyyn ja sairauksien diagnosointiin ja hoitoon. Vajaakuntoiselle työntekijälle laaditaan hänen kanssaan kuntoutussuunnitelma, tarvittaessa yhteistyössä esimiehen kanssa.

Vuosien ajan on pidetty yleensä työterveyshuollon aloitteesta ns. kolmikantaneuvotteluja (työntekijä, esimies ja työterveyshuollon edustaja, tarvittaessa myös työsuojeluvaltuutettu tai luottamusmies), kun on pitänyt toimia työkyvyttömyyden uhan vähentämiseksi, työn mukauttamiseksi tai etsiä uudelleensijoitusta, koulutus- tai eläkevaihtoehtoa tai käsiteltäessä työyhteisöristiriitoja. Eteneminen työn mukauttamisessa ja ammatillisen kuntoutuksen väylien käytössä on useinkin jäänyt haparoivaksi, kun työnantajalla ei ole ollut tähän omaa strategiaa.

Päijät-Hämeen koulutus konsernissa on tänä vuonna käyttöön otettu Aktiivinen aikainen puuttuminen -malli. Kuviossa 2. on esitetty työkykyprosessin vaiheet. Se on luonut uudet puitteet yhteistyöhön työkyvyn tukemisessa sekä varhaisessa vaiheessa (kuvio 2, kohta 2) että työkyvyn ollessa jo alentunut (kuvion kohdat 3 ja 4).



Kuvio 2. Työkykyprosessi (Projektisuunnitelma 2005, 6).

**1. Terve ja hyvinvoiva työntekijä** käyttää kaikille työntekijöille suunnattuja työterveyshuollon palveluja ja huolehtii itse hyvinvoinnistaan ja työkyvystään.

**2. Sairastaminen uhkaa työntekoa**

Työterveyshuollosta käsin voidaan käynnistää aktiivinen aikainen puuttuminen-prosessi, jos työntekijä antaa siihen luvan. Jos aloite tulee esimieheltä tai työntekijältä itseltään, aloitetaan arviokäynnistä työterveyshuollon vastaanotolla. Tarvittaessa tehdään työpaikkakäynti. Järjestetään sairauksien hoito. Laaditaan kuntoutussuunnitelma. Ohjataan työntekijä tarvittaessa varhaiskuntoutukseen (Kela). Pidetään tarvittaessa kolmikantaneuvottelu (työntekijä, esimies ja työterveyshuollon edustaja) tai Osaamisfoorumipalaveri.

**3. Vajaakuntoinen työntekijä**

Työterveyshuolto huolehtii sairaanhoidon toteutumisesta ja lääkinnällisen kuntoutuksen toimenpiteiden käynnistymisestä. Sairauslomalta paluuta tuetaan terveystarkastuksin. Ammatillisen kuntoutuksen toimenpiteet käynnistetään tarvittaessa kolmikantaneuvotteluissa tai Osaamisfoorumissa suunniteltavin toimenpitein. Kuntoutussuunnitelmaa tarkennetaan tarvittaessa.

#### **4. Työkyky omaan työhön on pysyvästi alentunut**

Osaamisfoorumissa selvitetään mahdollisuus siirtyä toiseen työhön ja ohjataan ammatillisen kuntoutuksen piiriin. Jos työllistyminen oman työnantajan osoittamaan työhön ei ole mahdollista, työterveyshuolto arvioi työkyvyttömyyttä, laatii tarvittavat lausunnot eläkevakuutusyhtiölle, työvoimatoimistolle ja Kelalle ja tukee asiakkaan selviytymistä vastaanotoilla ja ohjaamalla muiden tarvittavien tukitoimien piiriin.

### **Osaamisfoorumi –projektin toteuttaminen**

Työskentely oli projektin alusta asti sujuvaa; vastasihan projekti käytännön työn todellisiin tarpeisiin. Työterveyslääkäri oli työterveyshuollon asiantuntijana projektissa.

Osaamisfoorumissa käsiteltiin vuosina 2006-2007 Lahden kaupungin työterveysaseman konsultoidessa 10 työntekijän asioita, yhden osalta kahdessa neuvottelussa. Heinolan kaupungin työterveyshuolto oli asiantuntijana yhden työntekijän kohdalla. Koska asiakkaita oli vähän, ei työkyvyttömyyttä aiheuttavia sairauksia voida tässä tarkemmin arvioida. Yleensä oli kyse tuki- ja liikuntaelinsairauksista. Useimmat asiakkaat olivat fyysisesti kuormittavassa työssä.

Ennen Osaamisfoorumipalaveria työterveyshuollossa oli selvitetty sairauksien hoito ja lääketieteellisen ja ammatillisen kuntoutuksen tai työn mukauttamisen tarve mahdollisimman pitkälle. Palaveria varten ei erikseen tarvinnut tehdä työpaikkakäyntejä.

Yhdenkään asiakkaan kohdalla ei ollut aiemmin pidetty varhaisemman vaiheen kolmikantaneuvottelua. Muutamalla asiakkaalla oli sairauslomia vähän, mutta vahva kokemus siitä, että kroonisen sairauden takia ei nykyisessä työssä pitkään pysty jatkamaan. Heillä eivät täytyneet eläkevakuutuksen ammatillisen kuntoutuksen edellytykset (työkyvyttömyyden uhka lähivuosina).

Muutama oli jo joutunut kuntoutustuelle (Kelan 300 päivän päiväraha-kausiksi oli täynnä).

Projektipäällikkö kutsui neuvottelut koolle ja toimi puheenjohtajana sekä sihteerinä. Kirjaamiseen käytettiin aktiivisen aikaisen puuttumisen lomakkeistoa. Ennen palaveria oli koottu myös asiakkaan koulutus- ja työhistoriatiedot sekä sairausloma- ja kuntoutuspäivien määrä viime vuosilta. Projektipäällikkö oli yhteyshenkilö myös eläkelaitokseen päin ja auttoi asiakkaita hakemusten teossa. Palavereissa pohdittiin asioita monesta eri näkökulmasta ja kokemuksen mukaan ratkaisuihin päästiin melko hyvin.

## Pohdintaa

Projektin tavoitteessa onnistuttiin hyvin: saatiin käyttöön työssä jatkamista tukeva toimintamalli tilanteisiin, joissa on todettu työkyvyn heikentyminen tai työkyvyttömyys omaan työhön.

Prosesseissa löytyi hyviä yksilöllisiä ratkaisuja, joita ei välttämättä ilman foorumin yhteistyötä olisi löytynyt. Kokemuksen mukaan kaikille asiakkaille Osaamisfoorumi oli oikea paikka asioiden käsittelyyn. Jonkun kohdalla olisi ollut tarpeen pitää aiemmin kolmikantaneuvottelu - etenkin, kun työyhteisöristiriidat olivat yksi työkykyyn vaikuttavista asioista. Asiakkaille toimintamalli voi antaa tarpeellisen tuen oikeaan aikaan yleensä vaikeassa ja monin tavoin hämmentävässä elämänvaiheessa.

Työterveyshuollosta katsottuna koko aktiivisen aikaisen puuttumisen malli ja projektin luoma Osaamisfoorumin viitekehys ovat tarpeellisia ja välttämättömiä toiminnalle, kun pyritään aiempaa määrätietoisemmin edistämään sekä työntekijän että työpaikan työkykyä ja hyvinvointia. Työnantajan sitoutuminen toimintaan on myös erittäin tärkeää.

Vajaan kahden vuoden aikana Osaamisfoorumin asiakkaina oli kymmenkunta henkilöä. Tarve on varmastikin suurempi, onhan esimerkiksi pitkiä sairauslomia viime vuosina ollut yli 60 työntekijällä vuosittain. Toisaalta on muistettava, että varhaisemman vaiheen kolmikantaneuvottelut ovat useinkin riittävä yhteistyötapa etsittäessä työn mukauttamista omalla työpaikalla.

Työn mukauttaminen ja lisä- tai uudelleen koulutautuminen työkyvyn heikkenemisen takia ovat työelämässä vielä melko vieraita asioita. Yhteiskunnassa ja työpaikoilla tapahtuva asennemuutos on tärkeää, ja siihen tarvitaan tietotusta, onnistuneita esimerkkejä, hyvää mielikuvitusta uusien ratkaisujen etsimisessä ja aikaa. Esimiehet ovat vaativalla paikalla, ja heidän tukemisensa on tärkeää. Kaiken tämän keskellä on tärkeää muistaa, että työntekijä on omassa asiassaan keskeinen toimija, jonka autonomiaa tulee kunnioittaa.

## Ehdotuksia Osaamisfoorumin kehittämiseksi:

- Työn mukauttamiseen ja ammatilliseen kuntoutukseen liittyvät asiat ovat monimuotoisia. Niiden hyvä tuntemus on tärkeää. Tarvittaessa toimijoille on järjestettävä lisäkoulutusta.
- Yhteistoimintaa eläkevakuutuslaitoksen ja työvoimatoimiston ammatinvalinnanohjauksen sekä Kelan kanssa on hyvä tiivistää.
- Lomakkeistoa voisi kehittää etenkin koulutus- ja työhistorian sekä sairaus- ja kuntoutuspoissaolojen osalta.

- Osaamisfoorumista olisi hyvä olla esite, jossa kerrotaan myös toimijoiden yhteystiedot (esim. työterveyshuollossa asiakkaalle/esimiehelle annettavaksi).
- Lääketieteellisesti todettu työkyvyn heikentyminen -osalle Osaamisfoorumia voisi olla oma, lyhyt nimi, joka kuvastaisi toimenpidetarpeiden erityisluonnetta.
- Osaamisfoorumin toimintamalleja kehitettäessä tulisi toimijoiden keskustella toiminnan arvolähtökohdista ja käytännön menettelytavoista: toiminnan tarkoitus, asiakkaiden valinta ja ohjaaminen, asiakkaan yksityisyyden suojan ja itsemääräämisoikeuden varmistaminen, asiakirjoihin vietävien tietojen oikeellisuuden varmistaminen ja käyttö, toiminnan seuranta- ja arviointimenetelmät.
- Konsernin sairauslomaseurantajärjestelmä ei aikaisemmin tuottanut tietoa pitkityneistä tai toistuvista sairauslomista reaaliajassa, eikä tieto sairauslomista tullut aina työterveyshuoltoon työntekijöiltä itseltään tai esimiehiltäkään. Kehittynyt seurantajärjestelmä on tärkeä apu myös esimiestoiminnalle. ( Syyskuussa 2007 otettiin käyttöön koko konsernissa palkkahallinnon webTallennus -osio, josta esimiehet ja työntekijät voivat itse reaaliajassa seurata poissaoloja viimeisen kolmen vuoden ajalta.)
- Jonotusaika erikoissairaanhoidon tutkimuksiin ja hoitoihin on usein pitkä, ja sen kuluessa on usein vaikea arvioida tulevaa toiminta- ja työkykyä. Ammatillisen kuntoutuksen toimenpiteiden aloittaminen viivästyy usein. Asiakkaan yhteydet työterveyshuoltoon voivat katketa pitkiksi ajoiksi. Niiden ylläpitämiseksi tarvitaan sekä työterveyshuollon että esimiehen ohjausta – myös Osaamisfoorumin aktiivista käyttöä.
- Pitkältä sairauslomalta palaavaan tukemisen käytäntöjen kehittäminen edelleen

## Lähteet:

Antti-Poika, M. ja Juusti J. 2001. Vakki-koulutus 2002 -materiaali.

Ilmarinen, J. 2003. Työterveyslaitos. [www-dokumentti] <<http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Tyokyky/>> Luettu 24.10.2007.

Ilmarinen, J. 2007. Ikäjohtaminen. Ikäjohtamisen asiantuntijaluento Osaamisfoorumi-projektin yhteiskoulutustilaisuus Lahdessa 2.10.2007.

Launis, V. 2007. Työterveyslääkärin työ ja etiikka. Luento 30.8.2007.

Projektisuunnitelma 2005. Työntekijäpankki urakehityksen ja tasa-arvon edistäjänä.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. [www-dokumentti] <<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>> Luettu 22.10.2007.

*Heidi Hyttinen*

## **ASIAKKAANA OSAAMISFOORUMISSA**

Artikkelin pohjana on käytetty kolmen työntekijän haastattelua Päijät-Hämeen koulutus konsernissa.

### **Johdanto**

Artikkeli perustuu kolmen Päijät-Hämeen koulutus konsernissa työskentelevän Osaamisfoorumin asiakkaana olleen työntekijän teemahaastatteluun. Haastatteluissa käytiin läpi mm. seuraavia teemoja: miten haastateltava oli päätenyt Osaamisfoorumin asiakkaaksi, millaisia kokemuksia hänellä oli Osaamisfoorumi-prosessista, miten ratkaisuihin päästiin ja millaisena hän koki Osaamisfoorumin merkityksen omasta näkökulmastaan.

Haastateltujen asiakkaiden kokemukset Osaamisfoorumista olivat hyvin positiivisia. Osaamisfoorumista oli löytynyt lisää tukea ja resursseja tilanteiden ratkaisemiseksi. Ongelmatilanteet olivat syntyneet usein fyysisen jaksamisen loppumisena sen hetkessä työtehtävissä. Jaksamisen loppumisen seurauksena jouduttiin usein, vastentahotoisestikin, jäämään sairauslomille. Tilanteen ratkaisemiseksi yhteistyö työterveyshuollon kanssa oli hyvin merkittävää. Työterveyshuollon henkilöstön kanssa käydyissä keskusteluissa Osaamisfooriumia saatettiin ehdottaa avuksi tilanteen ratkaisemiseksi. Toinen vaihtoehto oli esimiehen kanssa käydyt keskustelut, joissa Osaamisfoorumi voitiin ottaa puheeksi yhtenä vaihtoehtona ongelmatilanteen ratkaisemiseksi.

Asiakkaiden kokemusten mukaan Osaamisfoorumin rooli oli merkittävä uuden ratkaisun löytymisessä. Se tarjosi myös tukiverkon asioiden käsittelyyn, mikä koettiin perheen tarjoaman tuen ohella hyvin merkittäväksi. Sen kautta löytyi lisää tilaa myös keskustelulle. Tilanteeseen toi varmuutta, kun omat ajatuksensa pystyi jakamaan, löytyi kuuntelijoita ja tukijoita. Ratkaisua lähdettiin etsimään yhdessä foorumin tuella, eikä työntekijä kokenut jäävänsä yksin. Työntekijälle foorumi onkin eräänlainen turvaverkko, joka pitää hänet kyydissä mukana. Yksilön erityislaatuisuus ja elämätilanne pyritään huomioimaan ja haetaan hänelle sopivaa ratkaisua.

## Kun jaksaminen loppuu

Osaamisfoorumin asiakkaaksi tullaan erilaisten työssä jaksamisen ongelmien vuoksi. Fyysisiä jaksamisen ongelmia voivat aiheuttaa niin työn kuormittavuus kuin muut sairaudet, joiden takia nykyisen työn tekeminen ei enää ole mahdollista. Fyysisen jaksamisen väheneminen voi johtaa myös psyykkiseen uupumiseen. Oma työ pyritään hoitamaan mahdollisimman hyvin, vaikka se johtaisi siihen, ettei työn jälkeen jakseta tehdä vapaa-aikana enää mitään. Työstä suoriutuminen vaikeutuu ja työtehtäviä joudutaan siirtämään työkavereille omien voimien huetessa. Kun omasta työstä ei enää pystytä suoriutumaan, voivat turhautumisen tunteet nousta pintaan. Omien raskaiden työtehtävien siirtäminen työkavereille taas voi aikaansaada huonoa omaatuntoa.

Vaikka työyhteisössä ymmärrettäisiin työkyvyn heikentyminen ja pyrittäisiin tukemaan työntekijää, ei se useinkaan riitä poistamaan tunteita itsestä vajavaisena työntekijänä. Työstä haluttaisiin pystyä suoriutumaan hyvin, mikä johtaa työntekijän jatkuvaan ristipaineeseen, koska oma halu tehdä työtä ja jaksaminen ovat epäsuhdassa keskenään. Asiakkaiden kokemusten mukaan työssä jaksaminen on hyvin tärkeässä osassa. Itsensä kokeminen pystyväksi työntekijäksi, jonka ei tarvitse olla sairaslomilla, on hyvin tärkeä asia, mitä ei välttämättä ymmärrä ennen kuin on kokenut asian nurjemman puolen – jaksaminen loppumisen.

Vaikka jaksamisen kanssa on ongelmia, työssä yritetään alkuun sinnitellä. Voidaan tehdä erilaisia uusia työjärjestelyjä, joilla pyritään helpottamaan työn fyysisistä kuormittavuutta. Jos näilläkään menetelmillä ei ole vaikutusta, on ainoa vaihtoehto lähteä etsimään ratkaisua muualta. Osaamisfoorumiä asiakkaille ehdotetaan usein työterveyshuollon kautta, mutta myös lähiesimies voi puuttua asiaan esimerkiksi huomauttaen lukuisat sairauslomamat ja ehdottaa työntekijälle Osaamisfoorumin asiakkaaksi ryhtymistä. Työntekijä itse ei välttämättä osaa ottaa foorumia puheeksi, koska hän ei ehkä ole tietoinen sen olemassaolosta ja tarjoamista mahdollisuuksista.

Joskus Osaamisfoorumin asiakkaaksi tullaan myös yllättävän työkykyä heikentävän sairauden vuoksi. Tällöin voidaan joutua äkkiä pitkällekin sairauslomalle, jonka päätteeksi Osaamisfoorumi tulee mukaan tukemaan työhön paluuta ja uusien sopivien työtehtävien etsimistä. Asiakkaiden kokemusten perusteella yleistä on, että erilaisia jaksamisen ongelmia on esiintynyt jo pidemmän aikaa, eikä niihin ole kyetty löytämään ratkaisua työyhteisötasolla työjärjestelyin tai muunlaisten sijoittamisten avulla.



## Asiakas on vastuullinen toimija

Kun työntekijä tulee Osaamisfoorumin asiakkaaksi, on tärkeää, että hänellä olisi itsellään tahtoa ja motivaatiota asioidensa hoitoon. Foorumiin tullessaan henkilöillä on myös usein suuriakin toiveita uudenlaisten työtehtävien pikaisesta löytymisestä. Joskus toiveita ei pystytä heti täyttämään. Kaikki riippuu siitä, miten työntekijälle sopivat ja konsernissa olevat avoimet työtehtävät kohtaavat. Vaihtoehtoja voidaan lähteä kartoittamaan luottamuksellisten keskustelujen avulla eri toimijoiden välillä. Asiakkaiden kokemusten mukaan keskusteluissa on usein mukana ainakin työntekijä itse, Osaamisfoorumin edustaja, esimies ja työterveyslääkäri. Kokemusten mukaan jo muutamalla tapaamiskerralla saatetaan päästä ratkaisuun. Joskus taas sopivaa työtä ei helposti löydy ja ratkaisua voidaan joutua odottamaan. Tähän voivat vaikuttaa esimerkiksi asiakkaan lääketieteelliset rajoitteet vastaanottaa työtä.

Asiakkaat ovat kokeneet Osaamisfoorumin keskustelut ilmapiiriltään luottamukselliseksi ja omista asioista on pystytty puhumaan avoimesti. Tilannetta on usein helpottanut myös työterveyslääkärin mukanaolo: hän on voinut selittää jaksamiseen vaikuttavan lääketieteellisen perustan, mikä on helpottanut sopivien työtehtävien valintaa. Aina sopivaa työtä ei ole löytynyt suoraan vaan ratkaisuun on päästy kouluttautumisen kautta. Kiinnostaviin ja sopiviin työtehtäviin voidaan lähteä kouluttautumaan myös aikuisiällä, johon konsernin rooli koulutuspalvelujen tarjoajana luo hyvät mahdollisuudet. Osaamisfoorumin kautta voidaan lähteä etsimään myös uudenlaisia asiakasta kiinnostavia ratkaisuja ja pohtia työtä ja ammatinvalintaa uusista lähtökohdista. Jokaisen on kuitenkin tärkeää itse pohtia, mikä on se hänen ”juttunsa”, mikä häntä kiinnostaa ja mitä hän haluaa työkseen tehdä.

Asiakkaat ovat kokeneet, että heitä on kuunneltu ja he ovat pystyneet vaikuttamaan tehtyihin päätöksiin. Osaamisfoorumin tarjoama tuki on ollut tärkeä omien henkilökohtaisten tukiverkkojen, kuten perheen ja ystävien ohella. Myös työnantajan puolelta saatu tuki on koettu merkittäväksi, se on luonut tunnetta siitä, että työntekijästä välitetään ja hänen työkykynsä aleneminen ymmärretään työyhteisössä. Tukea ei myöskään voi saada liikaa, pitkällä sairauslomalla oleva työntekijä kaipaa usein pieniäkin yhteydenottoja, vaikka ne eivät johtaisikaan mihinkään konkreettiseen, saadakseen tuntea olevansa yhä osa työyhteisöä. Sairauslomalla kontaktit työpaikkaan saattavat jäädä vähäisiksi, mikä voi johtaa työntekijän tuntemaan itsensä jollain tapaa unohdetuksi. Tämän vuoksi pienillä muistamisilla on suuri merkitys.

Työssä jaksamisen ongelmat ovat henkilökohtaisia ja voivat tuntua kipeiltä. Varsinkin, jos ongelmien taustalla ovat yllättävät muutokset omassa fyysisessä jaksamisessa, saattaa omien voimien tai kykyjen loppuminen tuntua vaikealta hyväksyä. Se, että saa ympärilleen ihmisiä, jotka tukevat, kuuntelevat ja auttavat on erittäin tärkeää. Osa-

misfoorumi voi taas osaltaan auttaa asiakkaaksi tullutta henkilöä löytämään paikkansa myös työntekijänä. Vaikka työkyky ei enää riitä nykyiseen työhön, voi se riittää mainiosti johonkin toiseen. Näiden vaihtoehtojen kartoittajana foorumin merkitys korostuu.

## **Rohkeita hyppäyksiä uuteen alkuun**

Pitkän sairasloman jälkeen työhön palaaminen on usein jännittävä kokemus - erityisesti täysin uusiin työtehtäviin ryhtyminen on haasteellista. Työkaverien ja esimiehen positiivinen suhtautuminen auttavat asiaa merkittävästi. Kokemusten mukaan työhön palaavalle työntekijälle olisi tärkeää myös huomata, että hänen tuloonsa on työpaikalla valmistauduttu ja että hän pääsee mahdollisimman pian kiinni uusiin työtehtäviinsä. On tärkeää myös kokea uudet työtehtävät itselle merkityksellisiksi.

Asiakkaiden kokemusten mukaan Osaamisfoorumin ratkaisuihin onnistuttiin hyvin, asiakkailla riitti motivaatiota ja rohkeutta kohdata ongelmansa, voittaa ne ja suunnata kohti uusiakin alueita. Rohkeus hypätä tuntemattomaan, tässä tapauksessa uuteen työhön tai koulutukseen, voi parhaimmassa tapauksessa tuoda tuloksena erittäin positiivisia kokemuksia ammattialasta ja tehtävistä, joita ei aikaisemmin osannut itselle edes kuvitella. Omat heikkoudet voi pyrkiä kääntämään vahvuudeksi ja itseä kasvattaviksi sekä voimaannuttaviksi kokemuksiksi.

Aikuisiällä uusiin työtehtäviin lähtevä ei halua välttämättä etsiä itselleen aivan uusia uria vaan pikemminkin pystyä hyödyntämään entistä kokemustaan uusissa työtehtävissä. Tärkeää on myös, että uusissa tehtävissä työntekijä pystyy jälleen nauttimaan työn iloa, arvostusta ja itsensä tarpeelliseksi kokemista. Hän ei koe olevansa enää vajavainen työntekijä vaan tarpeellinen ja arvostettu toimija työyhteisössä. Asiakkaiden kokemuksissa työn merkitys elämässä on suuri: työtä halutaan tehdä ja vielä mahdollisimman hyvin. Työssä halutaan selviytyä ja sen tekemisestä halutaan nauttia, ilman, että tarvitsee olla jatkuvasti huolissaan omasta jaksamisesta.

## **Osaamisfoorumin voima on yhteistyössä**

Osaamisfoorumin tarjoaman keskustelutilan avulla asiakkaan ongelmia on ollut mahdollista lähteä pohtimaan monelta eri taholta. Tämä on saattanut avata asiakkaalle ovia sellaisiin työtehtäviin, mitä hän ei olisi itse tullut edes ajatelleeksi. Toimiva verkosto on mahdollistanut tiedon saannin konsernin sisällä olevista mahdollisuuksista: kouluttautumisesta ja vapaana olevista työpaikoista.

Sosiaalinen tuki, apu ja tilanteen kartoitus yhdessä Osaamisfoorumin toimijoiden kanssa on hyvin tärkeää ja antaa asiakkaana olevalle henkilölle lisää voimia jaksaa uskoa mahdollisuuksiinsa. Sen avulla ei myöskään jäädä tyhjän päälle, vaikka tilanteeseen ei heti löydy ratkaisua. Foorumissa voidaan pohtia myös, miten asiakas voisi jaksaa nykyisessä työssään, jos uutta ei ole sillä hetkellä näköpiirissä. Kokemusten mukaan tieto siitä, että prosessi on käynnissä myös hiljaisempina hetkinä, auttaa jaksamaan, kun odotetaan tilanteen ratkeamista. Joskus ratkaisu löytyy aivan yllättäen esimiehen tai Osaamisfoorumin edustajan soittaessa mahdollisesta kiinnostavasta työtehtävästä.

Asiakkaat kokevat myös, ettei heitä ole jätetty heitteille tai yksin ongelmiansa kanssa. Ratkaisu ei ole ollut jatkuvat sairaslomat tai irtisanominen vaan uusi tulevaisuus uusissa työtehtävissä tai työjärjestelyissä. Työn iloa pystyy jälleen kokemaan, kun oma oireilu helpottaa. Voisikin sanoa, että Osaamisfoorumin onnistunut prosessin tulos on uuteen tilanteeseensa tyytyväinen työntekijä.

*Heidi Hyttinen*

## **OSAAMISFOORUMI ESIMIEHEN TYÖKALUNA**

Artikkelin pohjana on käytetty kolmen esimiehen haastattelua Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa.

### **Johdanto**

Esimiesten näkökulmat muodostuvat kolmen teemahaastattelun pohjalta. Haastateltavat esimiehet työskentelevät eri ammatillisilla aloilla ja eri liikelaitoksissa Päijät-Hämeen koulutuskonsernissa. Haastatteluissa keskustelua ohjasivat seuraavat teemat; millaisia kokemuksia esimiehillä on Osaamisfoorumin toiminnasta, millainen on esimiehen rooli prosessissa, miten merkityksellisenä Osaamisfoorumin toiminta koetaan sekä millaisia mahdollisuuksia ja haasteita Osaamisfoorumilla on edessään tulevaisuudessa.

Esimiesten kokemusten mukaan Osaamisfoorumi on tuonut lisää välineitä henkilötyöjohtamiseen. Siitä on muodostunut verkottunut välittäjä ja uusien mahdollisuuksien tarjoaja työyhteisölle. Työssä jaksamiseen liittyvät asiat ovat usein vaikeita ja kipeitä, niihin voi liittyä niin fyysistä kuin henkistäkin uupumista. Työntekijöiden väsyminen voi heijastua myös koko työyhteisöön, sen toimintakykyyn ja työilmapiiriin. Varsinkin fyysistä jaksamista vaativilla ammatillisilla aloilla yhden ihmisen työpanoksen jääminen pois rivistä kuormittaa usein jäljelle jääneitä. Tällöin joudutaan etsimään paikkausta sijaisista ja määräaikaista työntekijöistä. Esimiehelle on tärkeää, että hänellä olisi käytössään työkaluja, joiden avulla ongelmiin on mahdollista puuttua ajoissa.

Osaamisfoorumi on pyrkinyt etsimään vastausta erilaisiin työssä jaksamisen ongelmiin tarjoamalla tilan ja paikan keskustella vaikeistakin asioista. Erityisen tärkeää on, että sen kautta löytyy taho, joka kuuntelee. Esimiehen ongelmana on, että ajalliset resurssit eivät aina riitä, vaikka halua olisikin. Joskus vieraan ihmisen tukea voidaan tarvita, jos työyhteisössä on keskusteluyhteys katkennut tai arkaluontoisista asioista ei osata keskustella oman lähiesimiehen kanssa. Varsinkin tilanteissa, jossa työntekijä ei enää kykene tekemään nykyistä työtään, voi Osaamisfoorumi mahdollistaa väylän, jonka kautta voidaan lähteä yhdessä pohtimaan mahdollisuuksia uudelleensijoitua, koulutautua uusiin tehtäviin tai etsiä keinoja jaksaa sen hetkessä työssä.

Osaamisfoorumin kautta tarjoutuu myös keskusteluväylä ja resursseja etsiä työntekijälle vaihtoehtoja hänen tilanteeseensa, mikä tuo helpotusta myös esimiehen toimintaan. Ilman foorumia esimiehen mahdollisuudet etsiä työntekijälle uusia työtehtäviä

ovat rajalliset jo ajan puutteen takia. Osaamisfoorumin kautta mahdollistuu laajemman tukiverkoston, henkilö-, aika- ja tilaresurssien, hyväksikäyttö uusien mahdollisuuksien etsijänä.

## **Esimiehen rooli – aktiivinen aikainen puuttuminen ongelmatilanteissa**

Työssä jaksamisen ongelmat työyhteisössä saattavat olla monen vuoden takaisen prosessin tulosta. Taustalla voi olla niin fyysisistä kuin psyykkistä väsymistä ja loppuun palamista, joka usein kiertää itseään muodostaen jatkuvasti laajenevan kierteen. Tämä kierre voi johtaa myös työyhteisön hyvinvoinnin pois raiteiltaan. Tässä kohdin esimieheltä vaaditaan herkkiä tuntosarvia: hänen tulisi toimia tunnustelijana ja puuttua tarpeeksi ajoissa ongelmiin.

Varhaisella puuttumisella voidaan ennaltaehkäistä suuremman ongelmavyöhdin syntymistä, siksi ongelmien tunnistaminen on hyvin tärkeää. Samalla kun esimiehet korostavat omaa vastuutaan, korostavat he myös työntekijän aktiivisuutta prosessissa. Jos ongelmia ei tunnisteta eikä niihin pystytä tarttumaan ajoissa, voi negatiivinen kierre olla jo liian pitkällä. Tällöin työntekijällä tai työyhteisöllä ei ehkä ole enää tarpeeksi voimia olla aktiivisena toimijana. Fyysisten ongelmien tunnistaminen on koettu psyykkisiä ongelmia helpommaksi ja sairaslomia on pystytty käyttämään konkreettisenä mittarina työssä jaksamiselle. On oikein sekä työntekijälle että työyhteisölle, että ongelmiin puututaan oikealla tavalla ja pyritään etsimään ratkaisuja, jotka hyödyttävät kaikkia osapuolia, niin koko työyhteisöä kuin asianosaisena olevaa työntekijää.

Varhaiseen puuttumiseen liittyy myös ongelmia: kun kyseessä ovat henkilön yksityiset ja arkaluontoiset asiat, kuten sairaudet, ei tieto niistä tavoita aina työnantajaa. Työntekijäkin voi kokea vaikeaksi omista henkilökohtaisista asioistaan puhumisen. Tällaisissa tapauksissa esimiehen työkalupakin pohjalta ei välttämättä löydy enää välineitä asioihin puuttumiseen ja sairaslomakierre pääsee alkamaan. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa onkin koettu tarpeelliseksi ja hedelmälliseksi, koska se on mahdollistanut yhteisen suunnittelun ongelmanratkaisussa. Varhaiseen puuttumiseen liittyy problematiikkaa: toisaalta pitäisi pystyä havaitsemaan ongelmat ajoissa ja puuttumaan niihin, toisaalta on hyväksyttävä ihmisen vapaus valita, millä tasolla hän on valmis puhumaan henkilökohtaisista asioistaan. Tällöin esimiehen aikainen puuttuminen ei välttämättä ole mahdollista vaan tilanteen purkaminen voidaan aloittaa työterveyshuollon kanssa yhteistyössä - mahdollisesti heidän aloitteestaan. Ihmispersoonien erilaisuus luo raameja myös Aktiivisen aikaisen puuttumisen toimintamallin käytölle ja samalla se haastaa esimiehen tuntosarvet entistä tarkempaan työhön havaitsemaan ongelmiin liittyvät heikot signaalit.

Vuosittain käytävät kehityskeskustelut voivat toimia yhtenä väylänä, joissa ongelmista voidaan lähteä keskustelemaan. Niissä on voitu lähteä yhdessä työntekijän kanssa pohtimaan, olisiko olemassa muitakin vaihtoehtoja, jos jaksaminen nykyisessä työssä on loppu. Joskaan ne eivät saa olla ainoa tapa asioiden ratkaisemiseksi, vaan arjen vuorovaikutuksella on tässäkin erittäin suuri merkitys. Kehityskeskustelut eivät myöskään yksin riitä vuorovaikutuksen kanavaksi vaan tarvitaan nopeampaa tapaa reagoida tilanteisiin. Esimiehen näkökulmasta korostuukin vuorovaikutuksen tärkeys työyhteisössä. Sekä virallisten, että epävirallisten keskustelujen kautta on työntekijä voitu ohjata tarpeen mukaan Osaamisfoorumin asiakkaaksi. Keskustelujen avulla esimies voi myös osoittaa konkreettisesti välittämistään ja tukeaan, sitä, että hän on ja haluaa olla läsnä työntekijöilleen. Lähiesimiehen tuki heijastuu paljolti myös ilmapiiriin työyhteisössä ja se on koettu myös yhdeksi merkittäväksi työntekijöiden toimintaedellytysten luojaiksi työpaikalla.

Esimiehen vastuuksi prosessin etenemisessä voidaan määritellä aikaisen puuttumisen lisäksi yhteydenpito eri toimijoihin, kuten Osaamisfoorumiin, työterveyshuoltoon ja tukihenkilöstöön. Esimiehelle kuuluu myös hallinnollisten asioiden pitäminen käynnissä prosessin vaatimalla tavalla. Toinen vastuualue liittyy työntekijän tukemiseen ja kannustamiseen. On tärkeää, että työntekijällä on esimiehensä tuki niin hyvinä kuin vaikeimpinakin aikoina. Tuki ja kannustus rakentavat työyhteisöön luottamusta, mikä on tärkeä elementti myös Osaamisfoorumin toiminnassa. Luottamukseen perustuvalla toiminnalla saadaan asioiden oikea laita selville ja pystytään tekemään kaikkien kannalta parhaat mahdolliset ratkaisut, jotka myös kantavat tulevaisuudessa.

## **Osaamisfoorumi – työhyvinvoinnin tukija ja mahdollisuuksien luoja**

Osaamisfoorumin merkitys korostuu työyhteisön hyvinvoinnin tukijana. Jos työssä jaksaminen on uhattuna, uhkaa se samalla työvähihtyvyyttä ja työn kokemista mielekkääksi. Mielekkäässä työssä, jossa osaamista arvostetaan taas jaksaa paremmin ja voi tuntea onnistumisen kokemuksia edellyttäen, että fyysiset valmiudet työntekoon ovat kunnossa. Nykyajan haasteiden edessä, joissa työn tehokkuus ja osaamisvaatimukset ovat kasvussa, tulisi myös työntekijöiden hyvinvointiin kiinnittää erityistä huomiota henkilöstöjohtamisessa.

Fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten alueiden vaikeudet aiheuttavat ongelmia työyhteisössä. Jos ongelmavyöhyke pääsee kasvamaan ilman, että on välineitä puuttua siihen ajoissa, on koko työyhteisön hyvinvointi uhattuna. Ikärakenne ja työn kuormittavuus tehokkuusvaatimuksineen asettavat haasteita tulevaisuuteen. Miten pystyä turvaamaan hyvinvointi näiden haasteiden edessä? Luottamus, vastuullisuus ja arvostus luovat hy-

vää työilmapiiriä. Voiko Osaamisfoorumi osaltaan tukea myös yhteisöllisyyttä, tunteita siitä, että työyhteisö ei hylkää ongelmiin joutunutta jäsentään saatikka jätä häntä ulkopuolelle? Voisiko Osaamisfoorumi tarjota varmuutta ja luottamusta työnantajaan siitä, että mahdollisuuksia haetaan?

Osaamisfoorumin tärkeimpänä merkityksenä esimiehet ovat kokeneet, että se tarjoaa ajan, paikan ja tilan uudellelaiselle keskustelukulttuurille. Vaikeassakin tilanteessa Osaamisfoorumi voi tarjota toimintasuunnitelman ja ohjeet, miten menetellä. Siten se voi yhdenmukaistaa käytänteitä ongelmatilanteiden hoitoon ja tukea myös esimiehen toimintaa. Samalla kun se hyödyttää koko organisaatiota, hyödyttää se yksilöä ja tarjoaa ihmisläheisen toimintatavan muutosjohtamiseen.

## **Osaamisfoorumin tulevaisuus**

Osaamisfoorumilla on tulevaisuudessa tilauksensa organisaation henkilöstöjohtamisen ja työhyvinvoinnin tukijana. Päijät-Hämeen koulutus konsernin suuri koko tarjoaa hyvät mahdollisuudet hyödyntää foorumia niin keskustelutilana, uudelleensijoittumisen mahdollistajana kuin uusien kouluttautumisen- ja uramahdollisuuksien tarjoajana. Mahdollisuuksien mukaan hyviä käytänteitä voisi myös levittää laajemmalle kuntayhteistyön merkeissä. Toiminnan levittäminen yli organisaatorajojen voisi luoda lisää sijoittautumismahdollisuuksia työntekijöille ja laajemman verkoston organisaation käyttöön.

Organisaation suuri koko asettaa haasteen tiedottamisen suhteen nyt ja tulevaisuudessa. Tiedon tulva on usein valtavaa ja oleellisen ja tarpeellisen poimiminen siitä työkiireen keskellä voi tuntua jopa ylivoimaiselta. Tieto foorumista on kokemusten mukaan kulkenutkin pitkälti puskaradion kautta, työntekijältä toiselle. Tässä on tietysti kaksi puolta: foorumi toimii hyvien kokemusten sanansaattajana, mutta myös epävarmuuden ja pahan olon värittyneenä viestinviejänä. Uudet toimintamallit keräävät ympärilleen pelkoa ja epävarmuutta, koska niitä ei vielä tunneta. Voidaan pelätä muutosta, vierautta ja koneistoon joutumista. Hyppy tuntemattomaan vaatii uskallusta. Suuri kysymys onkin millä keinoin Osaamisfoorumin tarjoamista mahdollisuuksista saataisiin tieto paremmin henkilöstölle, siten, että se madaltaisi kynnystä tulla asiakkaaksi ja myös hälventäisi pelkoja? Ongelmien ratkomiseen on hyvä olla välineitä, niiden avulla voidaan päästä eteenpäin vaikeista tilanteista, eivätkä niin työyhteisö kuin työntekijäkään jäisi polkemaan paikoilleen.

Vaikka Osaamisfoorumiprosessin on koettu toimivan varsin mutkattomasti ja yhteistyön eri toimijoiden välillä pelaavan, voivat myös resurssikysymykset tulla tulevaisuudessa esiin: toiminnan mahdollinen laajeneminen ja sitä kautta laajeneva asiakaskunta

vaativat myös henkilöresursseja. Yhteiskunnan muuttuminen ja organisaatiomuutokset vaikuttavat myös Osaamisfoorumin asiakaskunnan ongelmakirjoon: työssäjaksaminen, halu kehittyä ja oppia uutta ja ikään liittyvät kysymykset tuovat tulevaisuuteen haasteensa. Tärkeä kysymys onkin: miten pystymme ylläpitämään laadukasta ja joustavaa palvelua uusien haasteiden edessä? On muistettava, että työkalun on tuotettava lisäarvoa sitä käyttäville toimijoille ja koko organisaatiolle.

Moninaistuvien ongelmien kautta esiin on noussut myös kysymys, pitäisikö toiminnassa olla mukana myös ihmissuhdetyön ammattilainen, kuten psykologi, tarjoamaan asiakkaille ammattimaista tukea ja apua heidän tarpeisiinsa? Yksi vaihtoehto voisi tietysti olla yhteistyön tiivistäminen työterveyshuollon palvelujen kanssa. Vaikeiden tilanteiden käsittelyssä voisi asiantuntijan apu olla tulevaisuudessa tarpeen, onhan tärkeää turvata myös Osaamisfoorumin työntekijöiden jaksaminen ja foorumissa tarjottava osaaminen erilaisten ongelmatilanteiden käsittelyyn. Osaamisfoorumin linkittyminen muutoksen johtamiseen voi luoda lisääntyvää tarvetta myös työnohjauksen järjestämiselle koko työyhteisölle. Tukipalvelujen tarpeellisuutta tulisi ainakin harkita, voisihan esimerkiksi työnohjaus toimia myös ennaltaehkäisevänä tukimuotona sekä auttaa foorumin asiakasta myös prosessin aikana ja mahdollisten uusien työtehtävien löytyessä.

Työelämän nopeatempoisuus väistämättä myös kuluttaa ihmistä. Ikärakenne monilla aloilla on painottunut lähelle viittäkymmentä vuotta. Fyysisesti kuormittavassa työssä ikä alkaa usein painaa jo aikaisemminkin ja työstä joudutaan olemaan sairauslomilla. Eri alojen vaativuuksien kartoittaminen ja työntekijöiden jaksamisen tukeminen nouseekin tärkeään asemaan, varsinkin, jos työntekijöiden toivotaan jaksavan työssä eläkeikään asti. Ikääntyvän työvoiman ongelmat tulevat nykyisen ikärakennekehityksen myötä olemaan yhä suuremmassa roolissa. Olisikin tärkeää pohtia Osaamisfoorumin roolia myös osana ikäjohtamisen strategiaa. Miten foorumi voi toimia yhä paremmin työhyvinvoinnin tukijana? Voisiko foorumi lähettää, ja lähettääkö se jo tällä hetkellä, osaltaan viestiä henkilöstölle turvallisesta työyhteisöstä, jossa heistä ja heidän jaksamisestaan välitetään?



*Heidi Hyttinen*

## **OSAAMISFOORUMI ONGELMATILANTEIDEN RATKAISUNETSIJÄNÄ – TUKIHENKILÖN NÄKÖKULMA**

Artikkelin pohjana on käytetty Päijä-Hämeen koulutus konsernin työsuojeluvaltuutettu Seppo Keinäsen haastattelua.

### **Johdanto**

Tänä päivänä työelämässä tapahtuvat muutokset ovat hyvin nopeita ja hektisiä. Organisaatiomuutokset tarkoittavat hyvin usein muutoksia myös henkilöstön työtehtävissä tai jopa niiden loppumista. Tehostamisvaatimusten myötä toimintoja keskitetään ja silloin työpaikkoja voi hävitä. Myös työntekijöiden fyysisessä tai psyykkisessä kunnossa voi tapahtua muutoksia, jotka aiheuttavat työkyvyn ja jaksamisen alenemaa. Tällöin tarvitaan muutos- ja tukitoimia myös heidän kohdallaan työhyvinvoinnin turvaamiseksi.

Ongelmat työssä aiheuttavat työntekijälle usein painetta monesta suunnasta, työtä halutaisiin yleensä tehdä, mutta jaksaminen ja kyky eivät kohtaa työn vaatimusten kanssa. Ongelmatilanteen ratkaisemisessa tukihenkilön läsnäolo ja asianosaisen kuunteleminen nousevat arvoonsa ja voivat auttaa vaikeastakin tilanteesta takaisin jaloilleen. Osaamisfoorumi on helpottanut ongelmatilanteiden käsittelyä tuomalla asioiden hoitoon lisää resursseja. Sen voisikin nähdä mahdollisuutena, jonka avulla tavoitellaan yksilölle ja organisaatiolle parhaiten sopivia ratkaisuja tulevaisuuteen silloin, kun entisessä tilanteessa ei ole enää halua tai edellytyksiä jatkaa.

### **Työsuojeluvaltuutetun rooli**

Osaamisfoorumin asiakkaiksi henkilöt voivat päätyä jonkinlaisen, organisaatiossa tai yksityiselämässä, tapahtuneen ongelmatilanteen takia. Tällöin työsuojeluvaltuutetun rooli on toimia lähinnä asiakkaana olevan henkilön tukena pyrkien innostamaan asianomaista itseään ryhtymään oman tilanteensa hoitoon. Työsuojeluvaltuutettu pyrkii varmistamaan myös menettelytapojen säännöstenmukaisuuden kaikissa tilanteissa. On tärkeää, niin yleensä kuin myös Osaamisfoorumin toiminnassa, että ihmiset saavat toiminnasta luotettavan ja oikeudenmukaisen kuvan. He voivat luottaa, että heitä kohdellaan tasa-arvoisesti myös ongelmatilanteissa. Ratkaisuun pääsemiseksi yhteisen kielen löytäminen osapuolten välille on tärkeää, ja tämän saavuttamiseksi on hyvä osata katsoa tilannetta molempien osapuolten näkövinkkelistä. Hyviä ratkaisuja voidaan saavuttaa vain yhteistyöllä.

Työnantajan tulisi johtaa muutosta hallitusti pyrkien sijoittamaan myös ne henkilöt, joiden työtehtävät muuttuvat tai katoavat. Ainoa vaihtoehto ei saisi olla henkilöstön vaihtaminen vaan myös kouluttamisen kautta pitäisi tukea henkilöstön uudelleensijoitumista. Pelko työsuhteen päättymisestä voi heijastua myös Osaamisfoorumiin: ihmiset voivat olla pelokkaita ja haluttomia ryhtymään puimaan yksityisiä asioita vieraan ryhmän kanssa. Osaamisfoorumiin ei välttämättä osata nähdä mahdollisuuden tarjoajana vaan pelätään enemmän muutosta johonkin tuntemattomaan.

Osaamisfoorumin asiakkaaksi voi työntekijä tulla myös pitkän sairasloman päätteeksi. Työhön palaavalla henkilöllä voi olla silloin päällimmäisenä tunteena epävarmuus – myös siitä, miten työhönpaluuta tulisi oikein hoitaa. Monesti Osaamisfoorumin asiakkaille on ollut suuri helpotus huomata, että työsuojeluvaltuutetun tehtäviin kuuluu myös hoitaa työhönpaluuasioita ja hän voi toimia tukena keskusteluissa. Jos prosessin alkuun liittyy pelon tai epävarmuuden tunteita, voi jo tutun henkilön läsnäolo auttaa asianosaista mukaan ongelmien ratkaisuun tähtäävään prosessiin.

Kun ongelmia on lähdetty kohtaamaan, mukana on valtava määrä tunteita, niin epävarmuutta, pelkoa kuin odotuksiakin. Nämä tunteet ovat voineet lähteä purkautumaan tapaamisissa, mikä on vaikeuttanut itse asiassa pysymistä. Tässä kohdin työsuojeluvaltuutettu on pyrkinyt pitämään keskustelun asialinjalla. Ratkaisuun ei päästä syylistämällä ketään tai nostamalla epäolennaisia asioita pöydälle. Historiaan katsoen ongelmatilanteiden hoito on saattanut olla aikaisemmin ajanpuutteen ja epäyhtenäisten käytänteiden saattelemaa. Raskaidenkaan käsittelyjen jälkeen tulokset eivät useinkaan johtaneet työllistymiseen uusissa tehtävissä, vaikka edellytyksiä olisikin ollut: ehkä niitä ei silloin huomattu tai osattu hyödyntää. Osaamisfoorumi taas on tuonut ongelmien selvittelyyn tilan ja ajan, jota aikaisemmin ei ole välttämättä löytynyt. Näin se on luonut lisää resursseja hoitaa asioita ja mahdollistanut niiden tasapuolisemman ja oikeudenmukaisemman käsittelyn.

Osaamisfoorumi toimii työsuojeluvaltuutetun tukena myös siinä, että sen kautta mahdollistuu laajemman asiantuntijaverkoston hyödyntäminen ongelmatilanteissa. Ongelmien taustojen selvittäminen myös helpottuu asiantuntijaverkoston avulla. Asioita käsitellään virallista kautta, ne dokumentoidaan, eivätkä ne jää enää yksittäisten ihmisten mielipiteiden varaan. Yhteistyöllä voidaan parantaa ratkaisuja myös jokaisen ongelmatilanteessa olevan henkilökohtaisella tasolla ja päästä parempaan lopputulokseen, kun ratkaisua on pohdittu useammasta näkökulmasta.

## **Inhimillisuus – tärkeä osa Osaamisfoorumin keskusteluja**

Osaamisfoorumi on ollut myös osaltaan rakentamassa inhimillisempää henkilöstöpolitiikkaa. Pattitilanteisiin yritetään nyt yhteisvoimin löytää ratkaisuja. Yhteistyö niin luottamusmiehen kuin muiden prosessissa mukana olevien tahojen kanssa on tärkeä osa työsuojeluvaltuutetun työtä. Jotta ongelmanratkaisuun tähtäävä keskustelu voi lähteä liikkeelle, on tärkeää tunnistaa myös lainsäädäntöön liittyvät faktat. Prosessissa on taas huomioon otettava inhimillisuus. Osaamisfoorumi on näin katsottuna uudenlainen resurssi, jota voivat hyödyntää niin esimiehet työssään kuin työntekijät tilanteidensa ratkaisussa. On mahdollista löytää joku taho, joka auttaa hoitamaan ongelmatilanteiden selvittelyä.

Henkilöstöjohtamisessa ihmisen huomioiminen on tärkeää. Ihminen tulisi kohdata kokonaisuutena ottaen huomioon hänen muuttuvat elämäntilanteensa. Muuttuneissa tilanteissa taas tuen merkitys nousee korkealle. Tuki on arvostettua ja se auttaa luomaan hyvää toisia arvostavaa ja kunnioittavaa työilmapiiriä. Yhteistyöllä ongelmien ratkaisuun tähtävällä toiminnalla voidaan pyrkiä luomaan työyhteisön sisälle myös yhteisöllisyyden tunnetta, positiivista me-henkeä. Ongelmissaan kamppailevaa ei jätetä yksin vaan pinnalle päästään yhdessä.

## **Osaamisfoorumi oppimisen ja kehittymisen tukijana**

Muutos- ja kehittämispaineet luovat tarpeen jatkuvalla uuden oppimiselle läpi ihmisen elämän. Asenteet oppimiseen ovat tärkeitä: positiivinen suhtautuminen heijastuu myös ihmisten vireyteen työpaikalla. Hyvä johtaminen ja hyvä työilmapiiri luovat edellytyksiä toisilleen turvaten oppimismyönteisiä ajatuksia työyhteisössä. Tällöin ei rutinoiduta työhön sen negatiivisessa merkityksessä vaan voidaan löytää luovuutta ja kehittämishalukkuutta työn arkipäivään.

Nykytyössä on vaikea pärjätä ilman jatkokoulutusta ja tietojen ja taitojen päivittämistä. Osaamisfoorumi voisikin toimia tienä myös koulutuksiin ja muuhun osaamisen kehittämistoimintaan. Osaamisfoorumin asiakkaaksi voisi hakeutua myös oma-aloitteisesti halutessaan oppia tai kokeilla uutta. Sen kautta voisi päivittää työssä tarvittavia tietoja tai käydä tutustumassa myös muuhun työelämään. Tämä voisi tarkoittaa ammatillisten ja sosiaalisten valmiuksien lisäämistä työskentelemällä esimerkiksi toisessa liikelaitoksessa saman organisaation sisällä lyhyen aikaa. Myös erilaisia työkierroksen järjestelyitä voisi toteuttaa Osaamisfoorumin kautta. Erilaiset käytänteet voisivat toimia tulevaisuudessa myös henkilöstön monitaitoisuuden turvaajina: sijaisuudet voisivat olla paremmin järjestettävissä ja organisaatiomuutoksissa uusiin tehtäviin kouluttaminen voisi helpottua.

Osaamisfoorumin voisi kytkeä myös tiiviimmin esimies-alaiskeskustelun pohjalta tapahtuvaan toimintaan. Keskusteluiden ei ole nähty aina johtavan kovin pitkälle: keskusteluissa käyty puhe on saattanut jäädä vain puheen tasolle, eikä jalkautunut käytäntöön. Kehityskeskusteluiden kehittäminen voisi edesauttaa osaltaan työyhteisössä tarvittavaa vireyttä ja aktiivisuutta sekä työntekijän itsensä kokemista tarpeelliseksi työyhteisön silmissä. Työntekijän perusoikeuksiin tulisi kuulua, että hänen työpanostaan ja osaamistaan arvostetaan työyhteisössä, ja että hän on tarpeellinen työyhteisön toiminnalle. Voisiko foorumin kautta lähteä edistämään kehityskeskusteluissa esille nousseita osaamisen kehittämistoiveita, kuten koulutusta ja uudenlaisten työtehtävien löytymistä?

Osaamisfoorumi prosessi voi edetä joskus hitaasti, mikä taas voi hankaloittaa asiakkaana olevan henkilön selviytymistä sen hetkisessä työssään. Epävarman tilanteen pitkittyminen ei hyödytä myöskään työnantajaa: jos henkilö ei ole tyytyväinen työhönsä ja tilanteeseensa, hänen motivaationsa työn tekemiseen laskee. Samalla laskee työn tehokkuus ja tuloksellisuus ja epävarma tilanne voi heijastaa negatiivista koko työyhteisön ilmapiiriin. Asianomaisen kannalta olisi parasta, jos työhön liittyvät ratkaisut löytyisivät nopeasti ja hän pääsisi mahdollisimmat äkkiä takaisin tilanteeseen, jossa hän saisi tehdä itselleen sopivaa ja mielekästä työtä. Näin myös työinto ja motivaatio saisivat lisäpuhtia.

Lähtötilanteissa väestön ikärakenteessa on tapahtumassa isoja muutoksia: suuret ikäluokat ovat jäämässä eläkkeelle vieden samalla mukanaan valtavan siivun kokemusperäistä tietoa. Tämä tulisi pyrkiä huomioimaan myös organisaatioiden johtamisessa. Organisaation kannalta voi olla epäedullista esimerkiksi irtisanoa organisaatiomuutosten takia henkilö, jolla on takanaan kenties vuosien työkokemus saman työnantajan. Tällaisen henkilön uudelleen sijoittaminen esimerkiksi Osaamisfoorumin kaltaista työkalua käyttäen mahdollistaa kokemusperäisen, hiljaisen tiedon pysymisen organisaation sisällä. Vanhan työntekijän perehdyttämisessäkin voidaan kenties säästää tämän tuntiessa organisaation toimintatavat ja -kulttuurin jo ennakolta. Nykyään työntekijän tietopohja työorganisaatiosta onkin jo alettu nähdä etuna.

Historiaan peilaten koulutus konsernin henkilöstöpolitiikka on ottanut suuria edistysaskelia parempaan: resursseja on tullut lisää. Mutta on muistettava, että kehitys ei voi eikä pysty tulemaan koskaan valmiiksi, vaan on kehityttävä muun yhteiskunnan mukana ja pystyttävä toimimaan myös kehityksen suunnannäyttäjänä. Parantunut henkilöstöpolitiikka, Osaamisfoorumi yhtenä sen osana, on antanut aineetonta, sosiaalista palkitsevuutta myös työsuojeluvalluutetun työtehtävissä toimimiseen. Onnistumisien näkeminen ja kokeminen työssään on arvokasta: on ollut hienoa huomata, että ihmiset ovat kokeneet, että heidät on otettu tosissaan ja asiat hoidettu parhaalla mahdollisella tavalla.

*Jorma Vierto*

## **UUSI MAHDOLLISUUS – PÄÄLUOTTAMUSMIEHEN NÄKÖKULMA**

### **Lehmonkärki**

Syksyllä 2006 luottamusmiesseseminaarissa Asikkalan Lehmonkärjessä syntyi toimitusjohtaja Arvo Ilmavirran aloitteesta ehdotus luottamusmiesten ottamisesta mukaan markkinoimaan ja jakamaan ilosanomaa Osaamisfoorumista. Ehdotus sai varauksentonta kannatusta niin esimiehiltä kuin myös työntekijöiden edustajilta. Asiaa pidettiin hyvänä ja kehittämisen arvoisena.

Osaamisfoorumin toiminta ja tavoitteet olivat varsin tuntemattomia suurelle osalle työntekijöistä ja siihen liittyi paljon ennakkoluuloja ja -asenteita. Usein asiasta keskusteltaessa esiin nousi ”roskapankki” -nimitys. Oletettiin työntekijän siirtyessä sen asiakkaaksi hänen seuraavan etappinsa olevan työvoimatoimiston työttömyyskortisto. Epävarmuus oli luonnollinen ilmiö, koska foorumin olemassaolosta ei ollut kulkeutunut riittävästi tietoa työpaikoille. Osin tästä johtuen nähtiin, että luottamusmiehillä on suuri merkitys tiedon viemisessä eteenpäin.

Päijät-Hämeen koulutus konsernissa käynnissä olevassa esimieskoulutuksessa annettiin tietoa esimiehille Osaamisfoorumin toiminnasta. Henkilöstön edustajan kannalta katsottuna olisimme toivoneet aktiivisempaa otetta työnantajan puolelta tiedon jakamisessa jo projektin alkuvaiheissa. Luottamusmiesten koulutuksen olisi voitu järjestää esimerkiksi konsernin esimieskoulutuksen yhteydessä.

### **Osaamisfoorumi edunvalvonnan apuna**

Ammattiyhdistysliikkeen edunvalvonnan kannalta Osaamisfoorumi antaa uusia mahdollisuuksia myös työntekijöiden aseman parantamiseksi ja työuralla etenemiseksi. Foorumin tulevaisuuden asiakaskunnan voi jakaa kahteen pääryhmään: työntekijöihin joilla on halu edetä työurallaan ja kehittää itseään sekä niihin työntekijöihin, joilla on mahdollisesti pitkä työura takana, eläkeikä alkaa lähestyä ja työssä jaksaminen alkaa tuottaa ongelmia. Myös terveydelliset syyt tulevat varmasti olemaan tulevaisuudessa entistä suurempi vaikuttaja Osaamisfoorumin asiakkaaksi hakeutumisessa.

Edustamani järjestön jäsenistä on suurin osa naisia. Siivoojien, kokkien ja ravitsemistyöntekijöiden ammattiryhmät ovat melkein 100-prosenttisesti pelkästään naisia. Näiden ammattiryhmien työt ovat hyvin fyysisiä ja raskaita. Työntekijöiden keski-ikäkin on varsin korkea. Myös miesvaltaisissa ammattiryhmissä lähestytään huolestuttavan

korkeaa keski-ikä, mikä varmasti lisää tarvetta työn kuormittavuuden vähentämiseksi. Esimerkkinä voisin mainita Päijät-Hämeen koulutus konsernin Kiinteistöpalvelut, jossa kiinteistöhoitajien keski-ikä vuonna 2007 on 56 vuotta. Heidän työnsä on myös fyysisesti raskasta. Kiinteistöhoitajan siirtyessä eläkkeelle hänen tilalleen ei välttämättä oteta uutta työntekijää, vaan työtehtävät jakautuvat toisten kiinteistöhoitajien tehtäviksi. Tästä seuraa yhtälö, joka saattaa tuottaa uusia asiakkaita Osaamisfoorumiin. Lisääntyvä työmäärä ja ikääntyminen vaikuttavat varmasti myös työssä jaksamiseen. Lisäksi tekniikan nopea kehitys ja sen mukanaan tuoma jatkuva uuden oppimisen tarve luovat paineita.

## **Epävarmuus**

Henkilö, joka ohjautuu Osaamisfoorumiin, on uudessa ja tuntemattomassa tilanteessa. On ymmärrettävää, että esiin nousee suuri määrä kysymyksiä, jotka vaatisivat vastauksia. Oletetaan että henkilöllä on terveydellinen ongelma ja siitä johtuen hänen työmääräänsä olisi kevennettävä. Tässä vaiheessa työterveyshuolto, työntekijä ja hänen esimiehensä ovat jo ehkä pitkäänkin miettineet eri vaihtoehtoja. Henkilö itse saattaa ottaa yhteyttä luottamusmieheen tai yhteydenotto voi tulla työntekijän esimieheltä. Tuli yhteydenotto kummalta tahansa, niin tässä tilanteessa on tärkeää, että luottamusmies käy avoimen keskustelun työntekijän esimiehen kanssa. Tämän keskustelun perusteella hän voi muodostaa käsityksen, missä ollaan menossa. Työntekijän mieltä voivat askarruttaa yllättävänkkin monet asiat, joihin olisi saatava vastaukset ennen kuin asiaa voidaan viedä eteenpäin. Yleensä palkkaan liittyvät asiat ovat yksi tärkeimmistä. Vaikuttavatko työjärjestelyt palkkaani tai eläkkeeseeni? Tarvitsenko uudelleen koulutusta ja selviänkö siitä? Miten työtoverit ja työyhteisö suhtautuvat jos työpanokseni vähenee? Tässä vain muutama kysymys jotka vaatisivat vastauksia. Tässä vaiheessa luottamusmiehen aktiivisuus asioiden selvittämiseksi on ensiarvoisen tärkeää. Aktiivinen ote ja sitoutuminen asiaan ovat luottamusmiehen velvollisuus. Tällä asenteella on suuri merkitys myös työntekijän motivoimiseksi ratkaisujen etsimisessä.

## **Onnistunut prosessi**

Tähän mennessä minulle ei ole vielä kertynyt kovinkaan paljon kokemuksia Osaamisfoorumiin hakeutuneista jäsenistämme, tulevaisuus tuo varmasti lisää. Tuon esiin tässä kaksi eri esimerkkiä. Kysymyksessä on töiden keventäminen ”Terveydellisistä syistä”. Esittelen seuraavat esimerkit asianomaisten henkilöiden suostumuksella. Ensimmäisessä esimerkissä oli kyse ravintolakokista jonka työtä oli kevennettävä. Hänellä oli pitkä työura konsernin palveluksessa ja hän oli suorittanut kyseiseen ammattiin myös ammattitutkinnon. Osaamisfoorumin kautta hän päätyi opiskelemaan koulunkäyntiavustajan ammattitutkintoa ja hänelle järjestyi työtehtävä koulutus konsernissa koulun-

käyntiavustajana. Uudessa työssään hänen kokien ammattitutkintonsa, pitkä työkokemuksensa ja työn mukanaan tuoma ammattitaitonsa ovat varmasti suuri etu. Uudessa toimessaan hän on opettajan apuna kouluttamassa ravintolakokkeja. Tässä tapauksessa myös opetukselle on suurin hyöty kun henkilö, joka ohjaa ja opastaa nuoria uuteen ammattiin, on ollut samassa ammatissa johon opiskelijat valmistuvat. Hän voi siirtää kokemuksiaan oppilaille ja he saavat todellisen kuvan ammatin sisällöstä, niin hyvistä kuin huonoistakin puolista. Opettajalle jää paremmin aikaa varsinaiseen opetustyöhön. Tällä hetkellä opiskelu koulunkäyntiavustajan ammattitutkintoon valmistavassa koulutuksessa on jo loppusuoralla. Tämän tutkinnon suoritettuaan hänellä on siis kahden eri ammatin ammattitutkinto.

Toinen esimerkki on myös terveydellisiin syihin liittyvä työn kevennys. Kyseessä on siivooja, jonka sairaus estää painavien esineiden nostamisen. Tähän tapaukseen tulin mukaan loppuvaiheessa, kun työntekijä pyysi minua tukihenkilöksi. Silloin prosessissa oli edetty jo niin pitkälle, että tehtiin päätöstä siitä, miten kevennetty työ toteutettaisiin. Työntekijän esimies oli minuun yhteydessä ennen neuvotteluja ja kävimme hänen kanssaan rakentavan ja avoimen keskustelun asiasta. Keskustelussa tuli esiin työnantajan näkemys ja esitys, miten he aikoivat järjestää asian. Tämä tieto helpotti minua niin luottamusmiehenä kuin myös edustamaani siivoojaa. Saimme tietää, miten asia pyrittiin järjestämään ja samalla epäluulot vähenivät. Varsinainen keskustelu käytiin työterveyshuollon, työntekijän esimiehen, Osaamisfoorumin, henkilöstöpalveluiden, työntekijän ja hänen tukihenkilönsä kesken. Tilaisuudessa työnantaja esitti ehdotuksensa töiden uudelleen järjestelystä ja sitä käsiteltiin useasta näkökulmasta. Työntekijän toiveet ja näkemykset olivat kuitenkin etusijalla mietittäessä hänen uusia työtehtäviään. Sovittiin myös terveydentilan seurannasta ja kuntoutukseen hakeutumisesta.

Päijät-Hämeen koulutus konserni järjestää siivoojilleen laitoshuoltajan ammattitutkintoon tähtäävän koulutuksen ja tähän koulutukseen myös kyseinen siivooja hakeutui. Tulevaisuutta silmällä pitäen koulutus antaa lisää mahdollisuuksia työntekijälle uusiin työjärjestelyihin mahdollisesti taudin edetessä. Tilaisuudesta jäi hyvin positiivinen kokonaiskuva. Tämän esimerkin onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä oli monia: työterveyslääkärin ammattitaitoinen ote ja paneutuminen potilaan terveydentilaan, samoin kun esimiehen positiivinen suhtautuminen työntekijänsä jatkamiseen työssään. Suurin merkitys varmasti oli kuitenkin työntekijän voimakas tahto jatkaa ammatissaan sairautensa huolimatta ja hänen vahva työmotivaationsa.

## **Aktiivisuus**

Suurin vastuu onnistuneesta työntekijän uudelleen sijoittamisesta on Osaamisfoorumeilla, mutta myös muiden asiaan liittyvien henkilöiden merkitys on suuri. Yhteistyön

on pelattava saumattomasti ja kaikilla osapuolilla pitää olla aito halu asian järjestämiseen. Osaamisfoorumi ei saa olla vain hallinnollinen pysäkki, jonne joudutaan kun muuta ei keksitä. Työntekijän oma aktiivisuus häntä itseään koskevassa prosessissa on tärkeää. Ei voi odottaa onnistunutta lopputulosta, jos työntekijä ei itse panosta asiaan. Työnantajan on myös ymmärrettävä, että työntekijät ovat yksilöitä ja heillä on erilaiset työyhteisötaidot eli heidän valmiutensa uudessa tilanteessa ovat varsin erilaisia. Tässä tulee esiin niin esimiesten kuin luottamusmiehen merkitys työntekijän aktivoijana ja tukena. Esimies, työntekijä ja luottamusmies-akselin on toimittava, sillä heidän kaikkien yhteinen etuhan tässä on kysymyksessä.

## **Tulevaisuus**

Osaamisfoorumi on myös osa tulevaisuutta ja sillä tulee olemaan tärkeä rooli uudistuvassa työelämässä. Työelämän uudistuminen vaatii uudelleen kouluttautumista, syntyy uusia ammatteja ja vanhoja poistuu. Työntekijöiltä tullaan vaatimaan tulevaisuudessa entistä enemmän osaamista, heiltä vaaditaan yhä enemmän moniosaamista. Enää ei jäää eläkkeelle samasta ammatista, johon on aikanaan tultu. Henkilöstön ikärakenne nousee ja se tuo myös ikääntymisen mukanaan tuomat jaksamisen ongelmat. Henkilöstön väheneminen, varsinkin kuntapuolella, jota itse edustan, luo työntekijöille henkisiä ja fyysisiä jaksamisongelmia. Pienemmällä joukolla tehdään samat työt, jotka ennen hoidettiin suuremmalla henkilöstömäärällä.

Kunta-alalla työnantajan paineita lisää myös koveneva kilpailu pätevistä ja ammattitaitoisista työntekijöistä. Henkilöstön rekrytoinnin onnistumiseen vaikuttaa myös isolta osalta palkkaus. Kunta-alalla se ei ainakaan ole helpottava tekijä, sillä kunta-alan työntekijöiden palkkaus on joillakin aloilla jäänyt jälkeen yleisestä palkkakehityksestä. Nuoria ammattilaisia ei ole helppoa saada kunnan palvelukseen, jos kunta-ala ei pysty tarjoamaan parempia työsuhte-etuja kuin esimerkiksi yksityinen sektori. Toisaalta jo pitkään kunta-alalla olleen, ikääntyneen työntekijän ei ole helppo siirtyä yksityisen palvelukseen, kynnys työpaikan vaihtamiseen on suuri.

Osaamisfoorumin yksi suurimmista tehtävistä tulevaisuudessa tulee olemaan jo pitkään työelämässä mukana olleiden henkilöiden ohjaaminen koulutuksen kautta työhön, joka ottaa huomioon työntekijän ikääntymisen ja siitä mahdollisesti johtuvan työkyvyn alenemisen. Haasteena on löytää heille motivoiva työtehtävä, jotta he voisivat jatkaa työelämässä mahdollisimman pitkään ja siirtyä terveenä eläkkeelle.

## **Lähteet**

Päijät-Hämeen koulutus konserni -kuntayhtymä. Henkilöstöraportti 2005.



*Hanna Mäkelä*

## **IKÄÄNTYVÄT TYÖNTEKIJÄT – TUTKIMUKSEN TAUSTAA JA TULOKSIA**

### **Johdanto**

*”Elämme pidempään ja parempikuntoisina kuin koskaan, mutta työvuotemme eivät lisäänty.”* (Ilmarinen 2007).

Näin toteaa professori Juhani Ilmarinen luennollaan. Hänen mukaansa ikääntyminen ei ole ongelma, vaan varhainen eläköityminen. Työtä pitäisi tehdä pidempään siksi, että hyvinvointiyhteiskunta perustuu työnteolle ja siksi, että meillä olisi varaa vanhentua (Ilmarinen 2007). Ikääntymiseen liittyviä asioita onkin viime aikoina tutkittu paljon ja erilaisista näkökulmista. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen Kesto-ohjelman tavoitteena on ollut työurien vahvistaminen ja pidentäminen.

Väestön ikärakenteen vanhetessa on jo nyt vaikeuksia löytää työntekijöitä tietyn ammattialan tehtäviin. Tulevaisuudessa tilanne vain vaikeutuu, sillä on arvioitu, että vuodesta 2005 vuoteen 2020 työmarkkinoilta poistuu 900 000 työntekijää, mutta uusia tilalle tulee vain 650 000 (Ilmarinen 2007). Myös vuoden 2007 alusta perustettu Päijät-Hämeeseen viiden kunnan alueella toimiva Peruspalvelukeskus Oiva -liikelaitos (jäljempänä Oiva) on työvoiman saatavuuteen liittyvän haasteen edessä.

Oiva toimii maantieteellisesti suurehkoilla alueilla, jossa on väestöä yhteensä 40 000. Oivassa henkilöstöä on noin 850, joista vakituisia on 660 ja heidän keski-ikänsä on 47,7 vuotta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää ikääntymisen tuomia muutoksia, joita esimiehen tulisi huomioida työssään. Asiaa on tutkittu kirjallisuuden lisäksi empiirisen aineiston avulla, joka on kerätty kyselytutkimuksella peruspalvelukeskus Oivan työntekijöiltä. Koska Oiva on uusi organisaatio, ei ikääntymiseen liittyviä kysymyksiä ole organisaatiossa aiemmin tutkittu.

Henkilöstön ikääntyminen tuo mukanaan muun muassa tarpeita ja toiveita yksilöllisiin työjärjestelyihin. Osaamisfoorumi-projektin tarkoituksena on muun muassa rakentaa mallia, jota kunnat tarvitsevat ja tulevat jatkossa yhä enemmän tarvitsemaan tehtävää ja henkilöstöjärjestelyjen kanssa. Tämä tutkimus tukee omalta osaltaan tätä hanketta ja auttaa samalla kartoittamaan Oivan tilannetta ja löytämään keskeisiä tulevaisuuden kehityskohtia. Saatuja tuloksia ja kokemuksia pyritään tulevaisuudessa hyödyntämään myös muiden organisaatioiden kehittämisessä. Juuri ikääntyminen ja sen tuomat muutokset ovat kuitenkin asioita, joita lähes jokainen esimies kohtaa aivan lähitulevaisuudessa.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten yli 45-vuotiaat työntekijät arvioivat oman terveytensä, toimintakykynsä, työkykynsä ja osaamisensa suhteessa työtehtäviin nuorempiin verrattuna. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten yli 45-vuotiaat työntekijät odottavat työltään ja esimiestoiminnalta nuorempiin verrattuna.

## **Ikääntyminen ja ikä**

Ikä-käsitteellä on monta eri määrittelyä. Laslett (1996) erottelee viisi erilaista iän määrittelyä, joita ovat kalenteri- eli kronologinen ikä, biologinen ikä, sosiaalinen ikä, persoonallinen ikä sekä subjektiivinen (koettu) ikä. Näistä persoonallinen ikä jaetaan vielä neljään eri vaiheeseen. Vaahtio (2006) on lisäksi määritellyt työmarkkinaian.

**Biologisessa ikääntymisessä** ihmisen toimintakyky heikkenee iän myötä. Muutokset ovat hyvin yksilöllisiä ja iän myötä yksilöiden väliset erot kasvavat ja korostuvat (Era 1994). Biologinen ikääntyminen alkaa yleensä viimeistään 30-vuoden iässä ja ikääntymisen vaikutus on noin prosenttiyksikön verran vuodessa (Heikkinen 2003). Käytännössä 60- Ikääntymisen käsite liitetään yleensä vanhempiin henkilöihin, mutta ikääntyminen alkaa itse asiassa heti syntymästä. Ikääntyvillä työntekijöillä tarkoitetaan kuitenkin yleensä yli 45-vuotiaita ja ikääntyneillä yli 55-vuotiaita (Ilmarinen ym. 2003).

**Kronologinen eli kalenteri-ikä** on käsitteenä yksinkertainen ja selkeästi laskettavissa ja tärkeä muun muassa eri-ikäisten oikeuksia määritettäessä. Sen perusteella ei kuitenkaan välttämättä voi määritellä että onko henkilö esimerkiksi sopivan ikäinen johonkin tehtävään. Ihmisellä on myös muita vuotias kuormittuu keskimäärin 20 prosenttia enemmän kuin 40-vuotias samassa työtehtävässä (Ilmarinen 2006).

**Subjektiivisella iällä** puolestaan tarkoitetaan sitä, minkä ikäiseksi henkilö kokee itsensä, minkä ikäisen tavoin hän käyttäytyy, minkä ikäisen näköiseksi hän kokee itsensä ja minkä ikäinen hän toivoisi olevansa (Barnes-Farrell ym. 2002). Koetulla iällä ja työn kuormittavuudella saattaa myös olla yhteys: mitä kuormittavampi työ sitä vanhemmaksi henkilö kokee itsensä.

**Sosiaalisessa iässä** on kyse siitä, mitä eri-ikäisiltä edellytetään. Yhteiskunnan muutokset ovat vaikuttaneet myös sosiaaliseen ikään ja enää eri elämänvaiheet eivät seuraakaan kronologisesti toisiaan, vaan esimerkiksi viisikymppinen työntekijä voi elää uuspöyhien myötä taas lapsiperheen arkea (Ilmarinen & Mertanen 2005).

**Persoonallinen ikä** on taas sisäisen tuntemus ja yhteydessä yksilön itselleen asettamiin päämääriin (Vaahtio 2006) Esimerkiksi kolmas ikä, jossa tavoitteet on saavutettu

ja henkilö keskittyy henkilökohtaiseen hyvinvointiin, alkaa yleensä eläkkeelle siirtymisen myötä, mutta myös nuori vastavalmistunut voi elää kolmatta ikäänsä (Laslett 1996). Persoonallisen iän eri vaiheet voivat mennä päällekkäin ja kaikki eivät välttämättä käy läpi kaikkia vaiheita.

Vahtio (2006) on määritellyt myös uuden ikämääritteen, **työmarkkinaiän**. Työnhakijasta arvioidaan muun muassa yritykseen ja työtehtävään soveltuva osaaminen, työkokemus, motivaatio, terveys, henkilökohtaiset luonteenpiirteet, elämäntavat, esiintyminen, käyttäytyminen, koko henkilökohtainen olemus ja ikä. Näiden perusteella muodostuu työmarkkinaikä, joka on siis eri ikien ja muiden signaalien suhde työtehtävään ja sen vaatimuksiin.

Määriteltiin ikäänntyminen millä tavalla tahansa, on tosiasia kuitenkin se, että Suomen väestö ikääntyy. Sodan jälkeen syntyi suuret ikäluokat, jotka alkavat olla eläkeiän kynnyksellä (Tilastokeskus 2006). Suurten ikäluokkien jälkeen syntyvyys kääntyi laskuun ja 1960-luvun loppupuolelta syntyvyys on ollut alle uusiutumistason (Nieminen 2006). Tämä aiheuttaa tulevaisuudessa ongelmia, kun eläkkeellä jää vuosittain enemmän henkilöitä kuin mitä työmarkkinoille tulee (Ilmarinen 2007). Työikäisten määrä onkin jo alkanut vähentyä vuodesta 2003 (Nieminen 2005, 2006). Ennusteiden mukaan vuonna 2015 työelämän ulkopuolella on lähes yhtä monta kuin työssäkäyviä (Tiainen 2006). Arvioidaan, että vuoden 2030 paikkeilla koko Suomen väkiluku kääntyy laskuun.

Mistä sitten saadaan työntekijöitä paikkaamaan uhkaavaa työvoimapulaa? On ehdotettu, että syntyvyyttä pyrittäisiin lisäämään. Se on kuitenkin nyt myöhäistä, sillä nyt syntyvät lapset siirtyisivät työvoimaan vasta 2030-luvulla, jolloin suurten ikäluokkien aiheuttamat haasteet on ohitettu (Nieminen 2006). Lisäksi se lisäisi erilaisia vanhempainvapaita, jolloin iso osa nuorista siirtyisi tilapäisesti työvoiman ulkopuolella. Myös päivähoiton ja koulujen työvoiman tarve lisääntyisi (Valkonen 2006). Toisena vaihtoehtona onkin ehdotettu maahanmuuton lisäämistä ja maastamuuton jarruttamista. Suomen vetovoima ei ehkä kuitenkaan riitä kilpailemaan niistä henkilöistä, joita täällä erityisesti tarvittaisiin, sillä väestön ikäänntyminen ei ole pelkästään suomalaisen ongelma, vaan myös koko EU:n aluetta koskeva ongelma. Meillä suurten ikäluokkien ongelma tulee esille vain kymmenen vuotta aiemmin. (Nieminen 2006, Valkonen 2006).

Yhtenä ratkaisuna työvoimaongelmiin on nykyisen työvoiman pitäminen työssä mahdollisimman pitkään. Vuoden 2005 uudistuksen jälkeen eläkkeelle on voinut jäädä joustavasti 63–68-vuoden iässä (Eläketurvakeskus 2006). Vuonna 2005 työeläkkeelle jäätiin keskimäärin 58,6-vuotiaana (Tilasto Suomen eläkkeen saajista 2005). Lomavuosien irtisanomiset ja ns. eläkeputken käyttö ovat pitäneet eläkeiän alhaisena

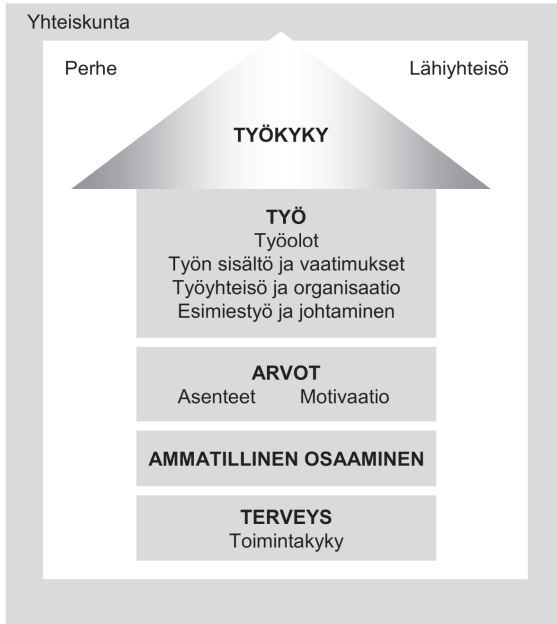
ja erityisesti mielikuvan sopivasta eläkkeellejäämisistä matalana. TNS Gallup Oy:n vuonna 2004 tekemän tutkimuksen mukaan suomalaisten mielestä sopiva eläkkeellejäämisikä oli noin 62 vuotta, joka oli kaksi vuotta korkeampi kuin vuoden 1998 tutkimuksessa. Hienoista muutosta on havaittavissa asenteissa, mutta silti ollaan vielä kaukana virallisista tavoitteista.

Iän myötä terveys yleensä heikkenee ja pitkäaikaissairauksien määrä lisääntyy (Koskinen & Aromaa 2002). Yleisimpiä sairauksia ovat verenpainetauti, kroonisen bronkiitin yskösoire, astma ja krooninen selkäkipu (Reunanen ym. 2002, Aromaa & Koskinen 2002). Työtä haittaava pitkäaikaissairaus oli useimmiten jokin tuki- ja liikuntaelinsairaus (Kauppinen ym. 2004). Ikääntyviin työntekijöihin liittyikin usein mielikuva, että he tulevat kalliiksi yritykselle (Ilmarinen 2006). Tutkimuksen (Spiriduso 1995) mukaan kuitenkin ikääntyneillä työntekijöillä oli vähemmän poissaoloja kuin nuoremmilla ja heidän tuottavuutensa oli parempi, vaikka nuorten motoriset taidot olivat paremmat. Syynä tähän oli se, että ikääntyneet kompensoivat heikkouksiaan säätelemällä työnopeutta, ennakoimalla, suunnittelemalla ja organisoimalla tehtäviään. Lisäksi heille sattui vähemmän työtapaturmia ja heidän vaihtuvuus oli pienempi.

Vaikka terveyden heikkeneminen luo uhkan työkyvylle, voi toimintakyvyn vahvistamisen avulla mahdollistaa myös työkyvyn vahvistamisen (Ilmarinen 2006). Toimintakyvyllä tarkoitetaan ihmisen edellytyksiä ja mahdollisuuksia selviytyä erilaisista tehtävistä, haasteista ja harrastuksista, jotka liittyvät elämäntapaan (Rautio 2006). Toimintakyvyssä tulee väistämättä tiettyjä muutoksia iän myötä. Fyysisen toimintakyvyn muutokset alkavat viimeistään 30 vuoden iässä (Era 1994). Osa muutoksista johtuu pelkästään vanhenemisesta, mutta osaan vaikuttaa elämäntavat ja työn kuormittavuus. Joissakin tapauksessa fyysiset muutokset ovat niin suuria, että ne täytyy huomioida työjärjestelyillä. Psykkisessä toimintakyvyssä tapahtuvat muutokset eivät ole läheskään niin merkittäviä kuin fyysisessä toimintakyvyssä tapahtuneet. Jotkut psyykkisen toimintakyvyn muutokset voivat olla myös positiivisia, kuten kielitaito ja viisaus käsitellä monimutkaisia ongelmia epävarmuuden tilanteissa. Suurimmalla työikäisistä onkin varsin hyvä toimintakyky ja he selviävät vaikeuksista tavallisista toiminnoista (Koskinen ym. 2002).

Terveys ja toimintakyky luovat yhdessä perustan työkyvylle (Ilmarinen 2006). Työkykyä voidaan kuvata työkykymallin (kuvio 1) avulla, jossa juuri perustan luovat terveys ja toimintakyky. Toisena elementtinä on ammatillinen osaaminen, johon kuuluu myös oman työn kehittäminen ja työyhteisössä toimiminen. Kolmannen elementin muodostavat arvot, asenteet ja motivaatio ja oman elämän ja työn välisen suhteiden miettiminen ja prosessointi. Neljänteen elementtiin kuuluu muun muassa työolot, työn sisältö ja vaatimukset sekä esimiestyö. Neljännen osan asioista vastuu kuuluu ennen kaikkea esimiehille, joilla on oikeus organisointiin ja muutoksiin. Työkyky muodos-

tuu siis ihmisen voimavarojen ja työn välisestä suhteesta. Tämä vaatii jatkuvaa yhteensovittamista ja on alati muuttuva asia. Työelämän vaatimukset ja omat voimavarat muuttuvat iän myötä, jolloin myös työkykyyn vaikuttavat tekijät muuttuvat.



Kuvio 1. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Ilmarinen 2006, 80).

Iän myötä oppimiskyky säilyy myöhäisiin elinvuosiin saakka, mutta muuttua muotoaan (Vaherva 1994; Tikkanen 2003). Mekaaninen ulkomuistiskyky heikkenee, mutta sitä kompensoi yhteysmuisti, jossa henkilö liittyy uudet, oudot asiat ennestään tuttuihin asioihin. Tehokas keino kouluttaa ikääntyviä on sisäinen kehittäminen ja kouluttaminen työpaikalla. Aikuiskoulutustutkimuksen mukaan eniten koulutuspäiviä kertyi nuorimmille (Tilastokeskus 2002).

Nuorten kouluttaminen uusiin tehtäviin voikin tulla hyvin kalliiksi verrattuna iäkkään työntekijän kouluttamiseen (Ilmarinen 2006; Ilmarinen & ym. 2003). Lisäksi nuoret vaihtavat herkemmin työpaikkaa, jolloin koulutukseen investointi voi valua hukkaan. Hedonismi, mielihyvän ja nautintojen etsiminen, onkin tärkeä arvo nuorille (Puohiniemi 2006). Ikääntyneet työntekijät arvostavat enemmän universalismia eli muiden kuin omaan lähipiiriin kuuluvien ihmisten sekä luonnon hyvinvointitarpeiden ymmärtämisestä, arvostusta, suvaitsemista ja suojelua. Iän myötä arvomaailma muuttuu yksilöllisistä päämääristä kohti yhteisiä päämääriä edistäviä arvoja.

## **Tutkimuksen toteuttaminen ja yhteenveto tuloksista**

Tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena touko-kesäkuun vaihteessa 2007. Kysely oli puolistrukturoitu, jossa oli lopussa neljä avointa kysymystä. Tiedonhankinta tapahtui sähköpostitse lähetetyn sähköisen lomakkeen kautta. Vastauksia saatiin 330 ja vastausprosentiksi muodostui 39 prosenttia, joka on laskettu koko henkilöstömäärän (852) mukaan. Todennäköisesti kuitenkin kaikki määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevät eivät saaneet kyselyä. Alhainen vastausprosentti johtuu osittain myös siitä, että kaikilla ei ollut käytettävissä tietokonetta tai että he eivät osanneet sitä hyvin käyttää. Kyselystä oli käytettävissä myös paperinen versio, mutta niitä palautui vähän.

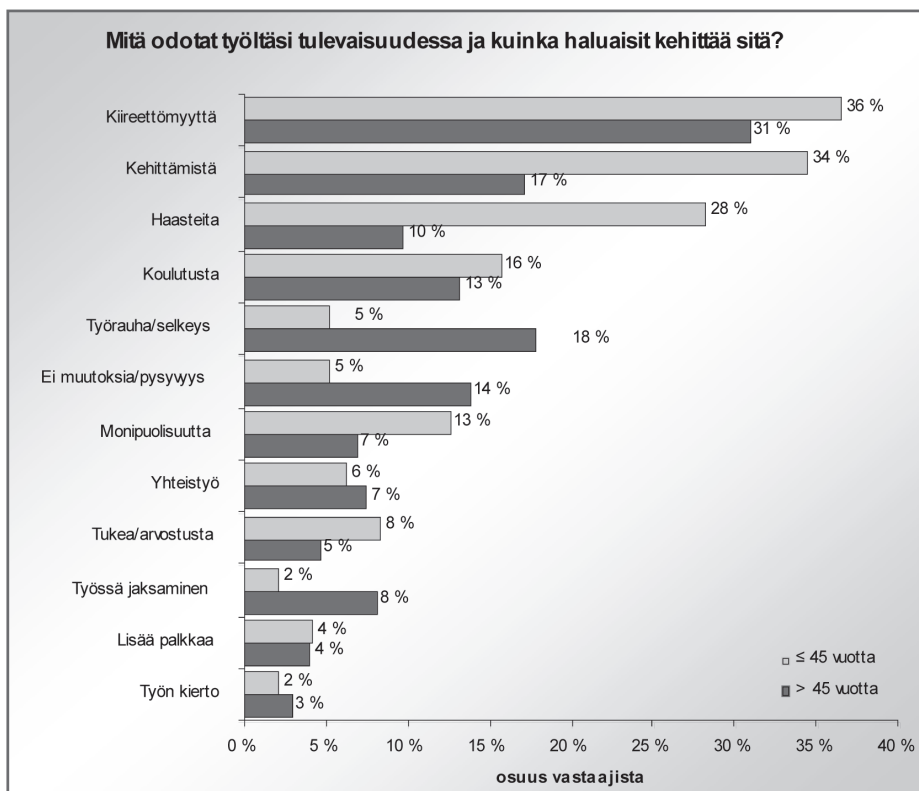
## **Työhyvinvoinnista ja terveydentilasta**

Yli 45-vuotiaat vastaajat kokivat, ettei heidän terveydentilansa ollut yhtä hyvä kuin nuorempien. Myös fyysinen toimintakyky heikkeni ja ikääntyvät työntekijät tarvitsivat enemmän erityisiä työjärjestelyjä. Terveyden ja toimintakyvyn heikkeneminen näkyi myös työkyvyn heikkenemisenä, joka ilmeni muun muassa ikääntyvien työkyvyllään antamassa arvosanassa. Kaiken ikäiset vastaajat toivoivatkin kiireettömän työn lisäksi enemmän erilaisia työkykyä ylläpitäviä toimia, kuten liikuntaa. Eniten työhyvinvointia koettiin parantavan esimiehen läsnäolo (Kuvio 2) ja hänen kiinnostuneisuus alaisensa jaksamisesta. Itse työltä kiireettömyyden lisäksi erityisesti nuoremmat toivoivat kehittämistä, haasteita ja monipuolisuutta (Kuvio 3). Ikääntyneiden vastauksissa korostuivat työrauhan, työn selkeyden ja pysyvyyden toive.



Kuvio 2. Kysymyksen "Miten toivot työnantajasi ja esimiehesi tukevan työhyvinvointiasi" vastauksissa 12 yleisintä esille tullutta asiaa (n=272)

Eniten työhyvinvointia koettiin tuettavan esimiehen läsnäololla. Monen mielestä jo pelkkä kuulumisten kysely ja arvostuksen osoitus tukisi työhyvinvointia. Esimiehen tukea, palaute- ja kehityskeskusteluja, virkistyspäiviä ja työn ohjausta kaipasivat useammin nuoremmat kuin yli 45-vuotiaat. Yli 45-vuotiaat taas pitivät esimerkiksi yksilöllisyyden huomioimista tärkeämpänä kuin virkistyspäiviä tai työn ohjausta.



Kuvio 3. Kysymyksen ”Mitä odotat työltäsi tulevaisuudessa ja kuinka haluaisit kehittää sitä?” vastauksissa 12 yleisintä esille tullutta asiaa (n=271)

”Tämänhetkinen terveydentilani on riittävä nykyisten tehtävieni hoitamiseen” – väittämän vastauksissa oli tilastollisesti merkitsevä ero ikäryhmien välillä. Alle 36-vuotiaista väittämän kanssa oli vielä samaa mieltä 67 prosenttia, mutta yli 55-vuotiaista enää 39 prosenttia. Omaa terveyttä pyydettiin myös arvioimaan viisiportaisella asteikolla. Hyväksi terveytensä arvioivien määrä putosi vanhemmissa ikäryhmissä. Melko hyväksi tai hyväksi terveytensä arvioivien määrässä ei sen sijaan tapahtunut yhtä suurta pudotusta. Yli 45-vuotiaista peräti 74 prosenttia koki terveytensä melko hyväksi tai hyväksi. Terveys 2000 –tutkimuksessa vastaavasta ikäryhmästä melko hyväksi tai hyväksi kokevien osuus oli vain noin 50-65 prosenttia.

Fyysisessä toimintakyvyssä tapahtuu yleensä muutoksia noin 30 ikävuoden paikkeilla. Fyysistä toimintakykyä mittaavassa kysymyksessä näkyi selkeä ero yli 45-vuotiaiden ja sitä nuorempien välillä. Kolme neljästä enintään 45-vuotiaasta vastaajasta oli täysin samaa mieltä, ettei tarvitse erityisiä työjärjestelyjä, mutta yli 45-vuotiaista enää joka toinen. Tämä tukee muun muassa Eran (1994) näkemystä siitä, että fyysisessä



suoriutuvuudessa tapahtuu ikääntymisen myötä sellaisia muutoksia, jotka täytyy huomioida työjärjestelyin. Tehdyn kyselyn mukaan myös joka kymmenes yli 45-vuotias vastaaja oli eri mieltä väittämän ”nykyisten työtehtävieni kuormitus on sopiva suhteessa tähänhetkiseen terveyteeni” kanssa. Myös nuoremmassa ikäryhmässä oli peräti kahdeksan prosenttia eri mieltä väittämän kanssa. Terveys 2000 – tutkimuksessa eniten heikentymistä iän myötä tapahtui raskaasta siivoustyöstä suoriutumisessa, joka tuotti ongelmia tai oli mahdotonta joka neljännelle 55–64-vuotiaalle naiselle. Myös esimerkiksi puristusvoima heikkeni iän myötä ja oli muutenkin naisten osalta yli puolet miesten vastaavaa pienempi. Tässä tutkimuksessa tutkittavista oli naisia 94 prosenttia, joten tutkimuksen tulosten perusteella erityisesti fyysisesti raskaita töitä tekevien työjärjestelyihin tulisi kiinnittää erityistä huomiota.

Avoimen kysymyksen ”Miten toivot työnantajasi ja esimiehesi tukevan työhyvinvointiasi” joka viidennessä vastauksessa toivottiin lisää työkykyä ylläpitävää toimintaa tai työpaikkaliikuntaa, liikuntalippuja tai hierontaa. Tyky-barometrin 2001 mukaan suurin osa suomalaisista työssäkäyvistä on työkykyä ylläpitävän toiminnan piirissä, mutta toiminta ei välttämättä ole vakiintunut luontevaksi osaksi jokapäiväistä toimintaa. Myös avoimessa kysymyksessä toivottiin usein nimenomaan työpaikalla ja työaikana tapahtuvaa toimintaa, kuten kerran viikossa ohjattua liikuntatuokiota. Jonkin verran koettiin myös iän tai työsuhteen muodon perusteella eriarvoisuutta tyky- ja liikuntatoimien saatavuudessa. Ehkä tyky-toimintaa ja muita liikunnallisia toimintoja olisi hyvä liittää kiinteämmäksi osaksi päivittäistä toimintaa, jotta kaikki pääsisivät tukitoimien piiriin tai ainakin saisivat mahdollisuuden osallistua. Myös omalla ajalla tapahtuvaa toimintaa olisi hyvä jatkossakin tukea.

## **Osaamisesta ja koulutuksesta**

Osaamiseen, työhön ja koulutukseen liittyvissä väittämissä ei ollut merkittäviä eroja ikäryhmien välillä. Lähes kaikki vastaajat kokivat osaavansa työtehtävänsä ja kokivat tuntevansa työn tarkoituksen ja tavoitteen. Sen sijaan tehtäviin perehdyttämisessä ja työopastuksessa olisi parannettavaa, koska täysin tai jokseenkin eri mieltä yli 45-vuotiaasta oli seitsemän prosenttia ja nuoremmista joka kymmenes.

Koulutusta toivottiin eri ikäryhmissä suunnilleen yhtä paljon. Myös koulutuspäivien määrä oli tasaisesti jakautunut eri-ikäisten kesken. Vastaajat kokivat osaavansa työtehtävänsä ja kokivat, että kaikilla on toisilleen jaettava osaamista. Ylivoimaisesti parhaimpana hiljaisen tiedon siirtämiskanavana pidettiin erilaisia, usein epävirallisia, keskusteluja tai palavereja.

Koulutuspäiviä oli kertynyt oman ilmoituksen mukaan viimeisen vuoden aikana neljä päivää yli 45-vuotiaille ja 3,3 päivää nuoremmille. Tarkemmassa ikäryhmittäisessä tarkastelussa eniten koulutuspäivä kertyi 46–55-vuotiaille, 4,1 päivää vuodessa, ja vähiten 36–45-vuotiaille. Tulos oli erisuuntainen kuin valtakunnallisessa aikuiskoulutus-tilastossa vuodelta 2000, jossa koulutuspäivien määrä selvästi laski iän myötä. Koulutus oli paljon tasa-arvoisempaa iän suhteen, sillä ryhmiteltynä kahden ikäryhmän välillä ei ollut tilastollisesti merkitsevää eroa. Kysyttäessä saako henkilö riittävästi koulutusta, oli kaksi kolmesta jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Myös koulutuksessa saadun tiedon hyödyntäminen työtehtävissä oli hyvä, sillä neljä viidestä vastaajasta oli väittämän kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä. Avoimessa kysymyksessä, jossa kysyttiin mitä henkilö odottaa työltään tulevaisuudessa, neljänneksi yleisin vastaus oli koulutus. Koulutusta toivottiin kaikissa ikäryhmissä lähes yhtä usein.

Kysyttäessä onko henkilöllä osaamista, jota haluaisi mutta ei voi hyödyntää nykyisissä työtehtävissä oli useampi enintään 45-vuotias täysin tai jokseenkin samaa mieltä kuin yli 45-vuotias. Yli 45-vuotiaat taas olivat enemmän sitä mieltä, että heillä olisi sellaista osaamista, jota voisi jakaa muillekin. Kysyttäessä mitä muille jaettava osaaminen on, oli yleisen vastaus ”kokemuksen tuoma osaaminen”, Toiseksi eniten mainittiin sosiaaliset taidot ja kyky tulla toimeen muiden kanssa. Erityisesti yli 45-vuotiaiden vastauksissa korostuivat atk-aidot. Heidän vastauksissaan atk:n osuus korostui myös muilta opittavista taidoista. Nuoremmassa ikäryhmässä atk-taidoista oli huomattavasti vähemmän mainintoja. Muilta opittavista taidoista eniten kuitenkin oli mainintoja, että koko ajan oppii muilta. Myös sosiaaliset taidot tulivat usein esille. Jonkin verran oli ihan erikseen mainittuja taitoja, kuten tietyt kädentaidot.

Haasteellisempia työtehtäviä kaipaisivat useammin nuoremmat kuin yli 45-vuotiaat. Haasteellisuus tuli myös esiin kysymyksen ”Mitä odotat työltäsi tulevaisuudessa ja kuinka haluaisit kehittää sitä?” vastauksissa, joista enintään 45 vuotta täyttäneistä lähes kolme kymmenestä mainitsi asiasta. Yli 45-vuotiaista haasteita kaipasi enää joka kymmenes ja yli 55-vuotiaista vastaajista enää kaksi prosenttia. Selvästi eniten kaikissa ikäryhmissä työltä tulevaisuudessa odotettiin kiireettömyyttä. Kehittämistä toivoi kaksi kertaa useammin nuorempi kuin yli 45-vuotias. Yli 45-vuotiaat sen sijaan toivoivat työrauhaa ja selkeyttä työn tekemiseen.

Hiljaisen tiedon siirto turvattiin parhaiten vastaajien mukaan erilaisilla, yleensä epävirallisilla, keskusteluilla. Toiseksi eniten mainittiin varsinaiset palaverit ja osastokokoukset. Vahervan (1994) mukaan aikuisten oppimismenetelmissä kannattaa hyödyntää oppijakeskeisyyttä, kuten yhteiskeskusteluja, jota myös siis vastaajat pitävät hyvänä hiljaisen tiedon siirtokeinona. Vahervan mukaan kokonaan uudenlaisten asioiden oppimisessa tarvitaan ohjaavampaa otetta, jota myös kolmanneksi eniten vastauksissa mainittu tekeminen eli esimerkiksi opastaminen tai työparilta oppiminen edustaa. Työnohjaus ja kirjallinen siirto sai vähän mainintoja ja muita tapoja ei mainittukaan.

Kysyttäessä, että jatkaako henkilö nykyisissä työtehtävissä henkilökohtaiseen eläkeikään saakka, oli tilastollisesti erittäin merkitsevä ero ikäryhmien välillä. Selvästi iän myötä oltiin varmempia, että jatketaan nykyisissä tehtävissä eläkeikään asti. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli yli 45-vuotiaista 36 prosenttia ja nuoremmista vain 4 prosenttia. Tulos ei kuitenkaan kerro, miksi nuoremmat vastaajat eivät koe jatkavansa nykyisissä työtehtävissä. Syynä voi olla esimerkiksi se, että nuoremmat haluavat haasteellisempia ja monipuolisempia työtehtäviä. Tai ehkä he kokevat nykyiset työtehtävät sellaisiksi, joita he eivät halua tai jaksaa tehdä eläkeikään saakka. Työtehtäviä ei tarkemmin selvitetty.

## **Työssä jatkamisesta**

Kysyttäessä nykyisissä työtehtävissä jatkamista myös henkilökohtaisen eläkeiän saavuttamisen jälkeen, oli väitteen kanssa täysin tai jokseenkin sama mieltä joka kymmenes yli 45-vuotias ja nuoremmista vain kolme sadasta. Myös eläkkeelle siirtymisen jälkeen tilapäisesti takaisin töihin olisi valmis tulemaan useampi yli 45-vuotias kuin nuorempi. Ikäryhmien välinen ero oli tilastollisesti merkitsevä. Sopivana eläkkeellejäämisikänä oli yli 45-vuotiaiden mukaan 60,9 vuotta ja sitä nuorempien 60,5 vuotta. Iän myötä myös arvio muuttui korkeammaksi ja oli yli 55-vuotiailla jo 61,7 vuotta. Tulos oli kuitenkin alhaisempi kuin esimerkiksi TNS-Gallupin tutkimuksen saama 62 vuotta ja edelleen kaukana virallisista tavoitteista.

## **Tulosten tarkastelua**

Kuntasektorilla vuosina 1981-1992 tehdyn pitkittäistutkimuksen (Seitsamo & Klockars 1995) mukaan kaikkien tutkimukseen osallistuvien henkilöiden kokema terveys parani tutkimusjakson aikana. Varsinaista selitystä ei löytynyt, mutta yhtenä syynä saattoi olla, että tutkittavat suhteuttivat terveyden ikäänsä. Tai ehkä he pitivät parempaa huolta terveydestään ja sitä kautta kokivat omaavansa paremman terveyden. Tässä tutkimuksessa kysyttäessä omatoimisesta terveyden ja jaksamisen hoitamisesta näytti siltä, että vanhemmat ikäryhmät pitivät niistä hieman paremmin huolta. Esimerkiksi väittämän kanssa täysin samaa mieltä oli joka kolmas alle 46-vuotias, mutta yli 55-vuotiaista jo 45 prosenttia. Vaikka ero ei ollutkaan tilastollisesti merkitsevä, näyttäisi kuitenkin siltä, että ikääntyneet työntekijät kokivat tekevänsä enemmän terveyden ja jaksamisensa suhteen nuorempiin verrattuna.

Tämän tutkimuksen mukaan näyttäisi siltä, että vastaajien arvioimana heidän terveytensä, toimintakykynsä ja työkykynsä olivat kohtuullisia, vaikka parannettavaakin olisi. Ero nuorempien ja ikääntyvien välillä terveydessä oli vähäisempi kuin valtakunnal-

lisessa terveystutkimuksessa. Terveiden kokemista olisi ollut vielä mielenkiintoista tutkia tarkemmin syntymävuosittain, mitä ei voitu tehdä koska vastaajat olivat luokiteltu ikäluokkiin. Esimerkiksi yli 55-vuotiaissa oli todennäköisesti enemmän alle kuin yli 60-vuotiaita. Oman terveyden arvioiminen on tietysti hyvin subjektiivista, mutta niin on myös näkemys työhyvinvoinnistakin. Ehkä kuitenkin iän myötä hyväksytään paremmin heikentynyt terveys ja terveyden ylläpitämiseen panostetaan enemmän, jolloin myöskään terveyttä ei koeta niin huonoksi. Varmaa on kuitenkin se, että terveyden rooli tulevaisuudessa korostuu, jos ja kun henkilöt siirtyvät yhä myöhemmin eläkkeelle. Tästä johtuen on hyvä edelleen kehittää työkykyä ylläpitävää toimintaa ja kytkeä se paremmin osaksi päivittäistä toimintaa. Tällöin se myös tavoittaisi ne ei-aktiiviset henkilöt, jotka ehkä tarvitsisivat sitä eniten. Tulosten mukaan tällaisella toiminnalla olisi tarvetta.

Osaamisessa ei ollut vastaajien mukaan puutteita. Joitakin yksittäisiä mainintoja eri asioita oli, mutta mitään selkeää kehittämiskohdetta ei tullut esiin. Tosin atk-aidot askarruttivat ikääntyviä vastaajia enemmän. Koulutusmäärät olivat tämän tutkimuksen mukaan hyvin tasa-arvoisia sekä koulutuspäivien määrällä että koulutushalukkuudella mitattuna.

Hiljaisen tiedon siirtämiseen kannattaisi kuitenkin panostaa tulevaisuudessa enemmän. Hiljainen tieto tuntui siirtyvän parhaiten epävirallisia kanavia pitkin. Ehkä jatkossa kannattaisikin pitää huolta, että kiireestä huolimatta työn lomaan jäisi niitä hetkiä, jolloin voisi esimerkiksi pohtia työkaverin kanssa jotakin akuuttia ongelmaa tai tilannetta. Hiljaisen tiedon siirtoa voisi myös vaikka edistää vapaaehtoisella ja määräkestoisella työparin tai työpaikan vaihtamisella tai tehtäväkierrolla. Hyväksi vastaajat kokivat myös esimerkiksi osastotunnit, joista oli mainintoja avoimien kysymysten vastauksissa.

Tulevaisuudessa olisikin mielenkiintoista tutkia tarkemmin sitä, että millä edellytyksillä henkilö voisi jatkaa henkilökohtaisen eläkeiän yli. Mitä hän esimerkiksi odottaa esimiestoiminnalta, työnkuvalta, työaikajärjestelyiltä ja työkykyä ylläpitävältä toiminnalta.

On rohkaisevaa huomata, että kaikkein positiivisimmin työn jatkamiseen suhtautuvat juuri iäkkäimmät työntekijät. Jo nyt tietyillä aloilla on pulaa tietyistä ammattiryhmistä ja tulevaisuudessa väestön ikääntymisen myötä ongelma vain korostuu. Koska suomalaisia ei yksinkertaisesti riitä eläkkeelle siirtymisen takia vapautuviin tehtäviin, on kaikin mahdollisin keinoin yritettävä pitää nyt työssä oleva henkilöstö mahdollisimman pitkään töissä. Tähän eivät esimerkiksi pelkkä palkkojen nosto riitä, sillä työn sisältö vaikuttaa palkkaa enemmän työmotivaatioon.

## Lähteet

Barnes-Farrell, J., Rumery, S., Swody, C. 2002. How do concepts of age relate to work and off-the-job stresses and strains? A field study of health care workers in five nations. *Experimental Aging Research* 28. 1/2002. 87-98. Taylor & Francis.

Eläketurvakeskus. 2006. Suomen eläkejärjestelmä lyhyesti. Päivitetty: 10/2006. [www-dokumentti] <<http://www.etk.fi/Binary.aspx?Section=40896&Item=27809>> Luettu 30.3.2007.

Era, P. 1994. Psykkisen toimintakyvyn muutokset vanhetessa. Teoksessa: Ikääntyminen ja työ. Toim. Jorma Kuusinen, & Eino Heikkinen & Pekka Huuhtanen ym. Helsinki: WSOY. 43-57.

Heikkinen, E. 2003. Vanhenemisen ulottuvuudet ja onnistuvan vanhenemisen edellytykset. Teoksessa: Gerontologia. Toim. Eino Heikkinen & Taina Rantanen. 330-335. Helsinki: Duodecim.

Ilmarinen, J. & Lähteenmäki, S. & Huuhtanen, P. 2003. Kyvyistä kiinni. Ikäjohtaminen yritysstrategiana. Helsinki: Talentum.

Ilmarinen, J. & Mertanen, V. (toim.). 2005. Työtoveri toista sukupolvea. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ilmarinen, J. 2007. Ikäjohtaminen. Ikäjohtamisen asiantuntijaluento Osaamisfoorumi-projektin yhteiskoulutustilaisuus Lahdessa 10.2.1007.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kauppinen, T. & Hanhela, R. & Heikkilä, P. ym. (toim.). 2004. Työ ja terveys Suomessa 2003. Helsinki: Työterveyslaitos.

Koskinen, S. & Aromaa, A. 2002. Koettu terveys ja pitkäaikaissairastuvuus. Teoksessa: terveys ja toimintakyky Suomessa. Terveys 2000 –tutkimuksen perustulokset. Toim. Arpo Aromaa. & Seppo Koskinen. Helsinki: Kansanterveyslaitos. 37-38.

Laslett, P. 1996. A Fresh Map of Life. The Emergence of the Third Age. 311 s. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Macmillan Press LTD.

Nieminen, M. 2006. Suomen väestöluvun kehitys eurooppalaisessa kontekstissa: Onko syytä huoleen? Teoksessa: Väestöpolitiikan tulevaisuuden haasteet. Toim. Ismo Söderling. Helsinki: Väestöliiton väestöntutkimuslaitos. 13-22.

Nieminen, M. 2005. Ikärakenteen muutos. Teoksessa: Tallella ikä eletty... Ikääntymisen tilastoissa. Toim. Pekka Myrskylä. Helsinki: Tilastokeskus.

Puohiniemi, M. 2006. Täsmäelämän ja uusyhteisöllisyyden aika. Espoo: Limor.

Rautio, N. 2006. Seuruu- ja vertailututkimus sosioekonomisen aseman yhteydestä toimintakykyyn iäkkäillä henkilöillä. Jyväskylä: University of Jyväskylä.

Reunanen, A. & Kattainen, A. ym. 2002. Sairaudet ja oireet. Teoksessa: terveys ja toimintakyky Suomessa. Terveys 2000 –tutkimuksen perustulokset. Toim. Arpo Aromaa & Seppo Koskinen. Helsinki: Kansanterveyslaitos. 39-62.

Seitsamo, J. & Klockars, M. 1995. Terveystilan muutokset ja ikääntyminen. Teoksessa: Ikääntyvä työntekijä v. 1984-92. Työn, elämäntyylin, terveyden ja työkyvyn muutokset. Kyselytutkimus. Toim. Kaija Tuomi. Helsinki: Työterveyslaitos. 58-76.

Spiriduso, W. 1995. Physical Dimensions of Aging. Champaign, IL : Human Kinetics.

Tiainen, P. 2006. Väestön ikääntyminen, taloudellinen kasvu ja tuottavuus Teoksessa: Väestöpolitiikan tulevaisuuden haasteet. Toim. Ismo Söderling. Helsinki: Väestöliiton väestöntutkimuslaitos. 25-42.

Tikkanen, T. 2003. Elinikäinen oppiminen – elämäntyyliä ja ihmisenä kasvua. Teoksessa: Gerontologia. Toim. Eino Heikkinen & Taina Rantanen. Helsinki: Duodecim. 408-417.

Tilasto Suomen eläkkeensaajista 2005. 2006. Helsinki: Eläketurvakeskus.

Tilastokeskus (Blomqvist, I. & Ruuskanen, T. & Niemi, H. & Nyssönen E.). 2002. Osallistuminen aikuiskoulutukseen. Aikuiskoulutustutkimus 2000. Helsinki: Tilastokeskus.

Tilastokeskus, väestötilastot. 2006. Päivitetty: 2006-03-30.. [www-dokumentti] <[http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_vaesto.html](http://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_vaesto.html)> Luettu 2.5.2007.

Vahtio, E-L. 2006. Avaa ikälukot - vapaudu johtamaan. Helsinki: Edita.

Vaherva, P. 1994. Ikääntyvän ihmisen oppimista tukemassa. Teoksessa: Ikääntyminen ja työ. Toim. Jorma Kuusinen & Eino Heikkinen & Pekka HUUHTANEN, ym. Helsinki: WSOY. 262-273.

Valkonen, T. 2006. Onko väestö ongelma yhteiskuntapolitiikassa? Teoksessa: Väestöpolitiikan tulevaisuuden haasteet. Toim. Ismo Söderling. Helsinki: Väestöliiton väestötutkimuslaitos. 5-7.

## **OSA IV**

# **ETEENPÄIN- OSAAMISFOORUMIN KEHITTÄMINEN**

Osaamisfoorumin toimintamallien kehittäminen jatkuu projektin päättymisen jälkeen. Tähän osaan on koottu julkaisun artikkeleissa esille tuotuja kehittämisajatuksia sekä projektin ohjausryhmässä lokakuussa 2007 tehtyjen pienryhmien pohdintojen tuloksia.





*Heidi Hyttinen, Johanna Kaasinen & Lena Siikaniemi*

## **NÄKÖKULMIA OSAAMISFOORUMIN TOIMINNAN KEHITTÄMISEEN**

### **Arvot, uudet toimintamallit ja työnantajakuva**

Arvoilla tarkoitamme hyvinä ja tärkeinä pidettyjä asioita, jotka voivat ohjata valintojamme ja olla toimintamme tavoitteita (ks. Niiniluoto 2000, 4). Arvot ovat ohjanneet myös hankkeessa mukana olevia toimijoita kehittämään Osaamisfoorumin -toimintamalleja muutostilanteisiin henkilöstön ja työnantajan tueksi.

Johtamiseen ja organisaation asemaan yhteiskunnassa arvot kuuluvat olennaisena osana. Takalan (2001, 47) mukaan esimerkiksi taloutta ja yritystoimintaa koskevassa keskustelussa mikä tahansa liiketaloudellinen voidaan nähdä arvona. Tarkoittaako tämä nyky-yhteiskunnassa vallitsevaa arvosekamelskaa?

Organisaation toiminta pohjautuu arvoihin: tavoitteiden ja kirjoitettujen strategioiden taustalla ovat arvot, joiden perusteella toimintaa rakennetaan ja kehitetään. Arvojen kautta määrittelemme mitä asioita haluamme tavoitella ja minkälaisin keinoin ja työkaluin lähdemme toteuttamaan tavoitetilamme toteutumista. Arvot ovat myös väline, joka sitoo ja sitouttaa henkilöstön organisaatioon (ks. Takala 2001). Tavoitellessamme motivoitunutta ja toimintaan sitoutunutta henkilöstöä meidän tulee aika ajoin kääntää katseemme kohti organisaation arvopohjaa. Toteutammeko toiminnoissamme myös niitä arvoja, jotka ovat tavoitteenamme? Entä miten arvot välittyvät toimintojemme kautta henkilöstölle? Toimivatko arvot myös lupauksena työntekijälle? Pysyvä ja oikeaksi koettu arvoperusta voi olla tulevaisuuden kilpailuvaltti tavoitellessa uusia työntekijöitä. Itselle hyväksi ja oikeaksi koettuun arvoperustaan ollaan valmiita sitoutumaan.

On tärkeää huomata, että arvot luovat organisaation työnantajakuva. Ei siten ole yhdenmukaista millaisena muut näkevät organisaation. Tuottaako organisaation arvopohja luotettavaa työnantajakuva, sellaista mikä vetoaa organisaation kannalta juuri oikeisiin työntekijätyyppihin? Keskustelua kannattaa käydä myös siitä millaisen työnantajakuvan haluamme antaa itsestämme? Yhtä merkittävällä sijalla on arvojen toteutuminen käytännön toiminnan tasolla. Jos haluamme sitoutuneita työntekijöitä, miten omalla johtamisellamme voimme parhaiten tukea sitoutumisen toteutumista.

Muutosten yhteydessä arvokeskustelu on siis enemmän kuin paikallaan. Yhteisesti hyväksytyt ja tunnustetut arvot edesauttavat hyvän yhteishengen syntymistä työyhteisössä ja mahdollistavat yhdensuuntaisen ponnistelun kohti tulevaisuuden tavoitteita jatkuvasti muuttuvassa työelämässä.

## **Tulevaisuussuunnittelu organisaatio- tai toimintamuutosten tukena**

Organisaatiomuutoksissa tulee työntekijöillä ja esimiehillä olla tukena riittävä tukiverkosto. Tukiverkoston tulee olla kaikkien tiedossa ja sen tulee toimia muutosta suunniteltaessa ja koko muutosprosessin ajan. Tukiverkostossa voivat toimia esimerkiksi työnohjaajat, työterveyshuolto, psykologi ja työsuojeluvaltuutettu. Verkoston rakentamiseen ja sen yhteistyön jatkuvaan parantamiseen tulee panostaa tulevaisuuden kehittämistyössä.

Muutosjohtamisessa kannattaa panostaa myös tulevaisuuden ennakointityöhön. Tällöin muutoksen hallintaan voidaan pyrkiä varautumaan ja suunnittelemaan sen mahdollisimman hallittu läpivienti jo ennakolta. Tämä voi tarkoittaa myös vahvempaa panostusta esimiesten osalta tulevaisuuden suunnittelutyöhön. Osaamista sillä saralla voidaan kehittää resursoimalla myös tulevaisuuden tutkimuksen ja –suunnittelun koulutukseen.

Organisaatio- tai toimintamuutosten hallintaan voidaan lähteä kehittämään toimintamalleja. Jo olemassa olevien mallien hyödyntäminen ja jatkokehittäminen on yksi vaihtoehto, mutta myös uusille malleille voi jatkossa olla tarvetta. Tässäkin kannattaa ottaa huomioon erilaisten organisaation yhteistyökumppaineiden ja verkostojen hyödyntäminen: yhteistyössä voidaan tuoda esille monipuolisemmin erilaisia näkökulmia sekä jakaa kokemuksia eri käytännön tilanteista.

Jotta muutoksen läpivienti onnistuisi mahdollisimman hyvin täytyy panostaa koko henkilöstön kanssa positiivisen yhteisen suunnan löytämiseen mahdollisimman nopeasti. Tuen tarjoaminen erilaisten tukiverkkojen avulla on tässä kohdin merkittävässä roolissa. Muutos kannattaa nähdä myös mahdollisuutena.

## **Henkilöstöresurssien suunnittelu – työnantajakuva ja sitoutuminen**

Erilaista osaamista tarvitaan organisaatiossa niin pysyvien kuin määräaikaisten työsuhteiden muodossa. Määräaikaisia työsuhteita tehdään organisaatioissa ainoastaan silloin kun määräaikaisuuteen löytyy riittävät perusteet. Määräaikaisuudet eivät ole itsetarkoitus vaan niiden käytön yleisimpiä syitä ovat erilaiset projektityöt ja sijaisuuDET, jolloin ei ole organisaation kannalta perusteltua rekrytoida vakituista henkilöstöä. Organisaatio suunnitteleeekin määräaikaisten ja muiden työsuhteiden käytön niin, että se parhaiten vastaa organisaation tarvitsemia määrällisiä ja laadullisia henkilöstöresursseja.

Pohdittaessa sitä, miten voidaan edelleen kehittää määräaikaisten työsuhteiden suunnittelua ja käyttöä organisaatiossa nousevat esiin esimerkiksi ennakoitiosaaminen ja henkilöstösuunnitteluosaaminen kokonaisuudessaan. Mitä erilaisia toimintamalleja voidaan kehittää tukemaan määräaikaisten työsuhteiden suunnittelua? Onko esimiehillä osaamista ennakointiin ja onko johdolla tarvittavaa osaamista mm. skenaariotyöskentelyyn?

Määräaikaisen henkilöstön sitoutuminen organisaatioon lyhyessä työsuhteessa on haaste organisaatiolle. Sitoutuminen on kuitenkin erittäin tärkeä asia, kun halutaan pitää organisaation kannalta oikeanlaista osaamista omaavat ”hyvät tyypit” sen palveluksessa. Sitoutuminen luo myös kiinnostusta henkilön itsensä ja koko organisaation kehittämistoimintaan. Määräaikaiset työntekijät tulisivat ottaa täysvaltaisina mukaan työyhteisöön, tarjota heille hyvä perehdytys ja tasa-arvoisia etuja kokoaikaisen henkilöstön kanssa. Sitoutumista voidaan vahvistaa myös käymällä kehityskeskustelut lyhytaikaisen määräaikaisen henkilöstön kanssa. Positiivinen työnantajakuva lisää organisaation vetovoimaa. Hyvän työnantajakuvan avulla voidaan tavoittaa organisaation kannalta oikeanlaista osaamista sen tarpeisiin.

## **Uusien mahdollisuuksien hakeminen työkyvyn heiketessä**

Kun ihminen joutuu sen tosiasian eteen, että oma jaksaminen tai sairaus vaikuttaa niin paljon työkykyyn, että hän ei enää välttämättä suoriudu tehtävistä niin kuin ennen, herää kysymys miten tästä eteenpäin? Riittämättömyyden ja usein voimattomuuden tunne omaan osaamiseen ja jaksamiseen nousee pinnalle. On tärkeää, että avun tarjoaminen tässä tilanteessa ei olisi yksistään työterveyshuollon varassa, vaan organisaation on annettava tukensa tässä. Osaamisfoorumin tehtävänä on tukiverkon kutominen. Osaamisfoorumi toimii tässä asiakkaan tukena ohjaamalla häntä oikeiden palvelujen pariin.

Työyhteisö, jonka jäsenen työkyky alenee, joutuu myös muutoksen kohteeksi. Työtehtävät saattavat tilapäisesti kuormittaa enemmän, tuttu tekijä onkin pois prosessista, yksi lenkki puuttuu. Miten työyhteisön tulisi suhtautua pitkältä sairauslomalta työhön palaavaan henkilöön? Entä jos hän tulee vain osa-aikaisena takaisin? Hyväksymekö työyhteisönä sen? Miten esimies käsittelee työyhteisön kanssa näitä asioita, onko hänellä aikaa? Voisiko Osaamisfoorumi tuottaa asiantuntijapalvelua työyhteisön sopeutumiseen?

Tässä julkaisussa on aiemmin kuvattu laajasti niitä keinoja joilla henkilölle pyritään löytämään ratkaisuja työkyvyn heikentyessä. Toimiessamme näiden toimintamallien mukaisesti on meidän muistettava tasa-arvo ja yhdenvertaisuus tässäkin asiassa. Miten

pystymme toimimaan tasa-arvoisesti ja yhdenvertaisesti, niin että kaikkia kohdellaan samalla tavalla, unohtamatta yksilöllisyyttä ja niiden vaatimia erilaisia ratkaisuja?

## **Oppimisen mahdollisuudet ura- ja tehtäväkierrossa**

Oppiminen tulee olemaan yhä merkittävämmässä osassa tulevaisuuden työelämässä. Myös oppimiskykyisten ja –halukkaiden työntekijöiden merkitys organisaatioille on alettu tiedostaa entistä paremmin. Yhteiskunnassa muutoksesta on tullut jopa pysyvä olotila. Pyörteisessä tilanteessa tärkeinä oppimisen suuntina ovat niin kyky oppia uutta kuin poisoppiminen vanhoista rutiineista. Muutokset asettavatkin koko organisaation oppimisvalmiudet suurien haasteiden eteen.

Organisaatiokulttuuri luo perustan oppimiselle. Toimintamallien kehittämistyössä tulisikin huomioida myös se, miten ne tukevat niin yksilön kuin organisaation oppimista. Tulevaisuuden osaamistarpeiden ennakointi on hyvin tärkeää, mutta nopeissa muutoksissa se voi olla vaikeaa. Kuitenkin hyvät oppimisvalmiudet voivat tehdä organisaatiosta joustavamman ja auttaa sitä selviytymään paremmin ja nopeammin erilaisista muutoksista.

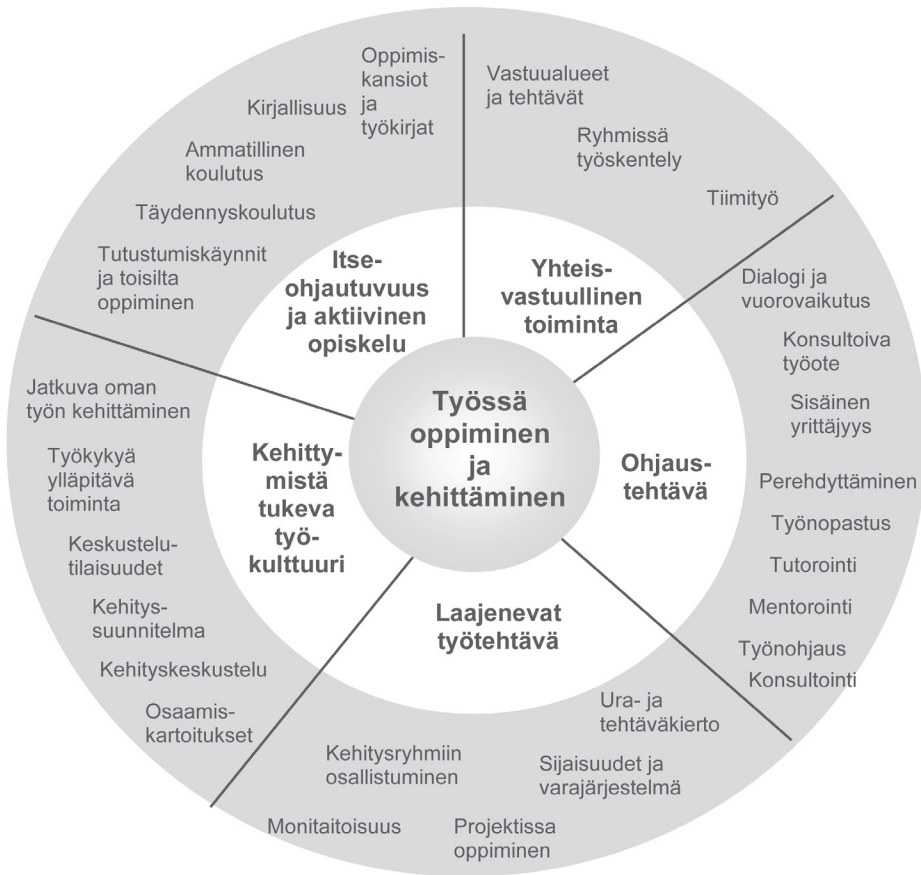
Osaamisfoorumi –projektin yhtenä painopisteenä on ollut kehittää ura- ja tehtäväkierroksen toimintamalleja. Osaamisen hyödyntäminen ja kehittyminen mahdollistuvat niiden kautta niin yksilö kuin organisaatiotasolla. Ammatillisen kehittymisen tukeminen vahvistaa yksilön työ- ja toimintakykyä. Tehtäväkierron avulla voidaan saavuttaa lisää monipuolisuutta ja mielekkyyttä työhön, samalla se tukee moniosajuuden lisääntymistä organisaatiossa. Ura- ja tehtäväkierto voivat lisätä liikkumista ja siten myös vuorovaikutusta organisaation sisällä, minkä kautta tiedonjakaminen ja yhteistyö kehittyvät. Vuorovaikutuksessa ihmisten ajatukset ja toimintatavat kohtaavat, mikä taas lisää mahdollisuuksia vertaisoppimiseen.

Tulevaisuudessa ura- ja tehtäväkierron avulla voidaan luoda organisaatioon monipuolisempaa ja laajempaa osaamista. Osaamisfoorumin toimintamallin avulla voidaan mahdollistaa myös henkilöstön omien ammatillisten ja urakehittymistä koskevien tavoitteiden parempi toteutuminen. Voisiko jatkoajatuksena olla, mitä muita osaamisen kehittämisen toimintamalleja se kaipaa rinnalleen? Ja millä tavoin ura- ja tehtäväkierroksen mallien toimivuutta ja vaikuttavuutta voidaan seurata ja arvioida?

Seuraavassa kuviossa 1. on esitetty Hätöstä (2005) mukaillen työssä oppimisen ja kehittymisen mahdollisuuksia työorganisaatioissa. Mahdollisuudet voidaan jakaa Hätösen mukaan viiteen pääsektoriin: kehittymistä tukevaan työkuultuuriin, itseohjautuvuuteen ja aktiiviseen opiskeluun, yhteisvastuulliseen toimintaan, ohjaustehtäviin sekä

laajeneviin työtehtäviin. Sektoreiden uloimman kehän osa-alueet kuvaavat käytännön tason toimintoja, joilla pystytään kehittämään ylemmän tason oppimista ja osaamista.

Oppimiseen panostaminen on pitkäjänteistä toimintaa, sen tulokset eivät ole nähtävissä välttämättä kovin nopeasti. Kuitenkin oppiminen mahdollistaa monia etuja organisaatiolle. Ennen kaikkea oppiminen voi lisätä oleellisesti työn mielekkyyttä tuomalla siihen lisää monipuolisuutta. Ura- ja tehtäväkierto on yksi työssä oppimisen mahdollisuuksista. Toimintoa edelleen kehitettäessä tulee huomioida myös lukuisat muut kuviossa esitetyt kehittämismahdollisuudet, joita työntekijät ja esimiehet voivat yhdessä kehittää.



Kuvio 1. Työssä oppimisen ja kehittämisen vaihtoehtoja (Hätönen 2005, 52).

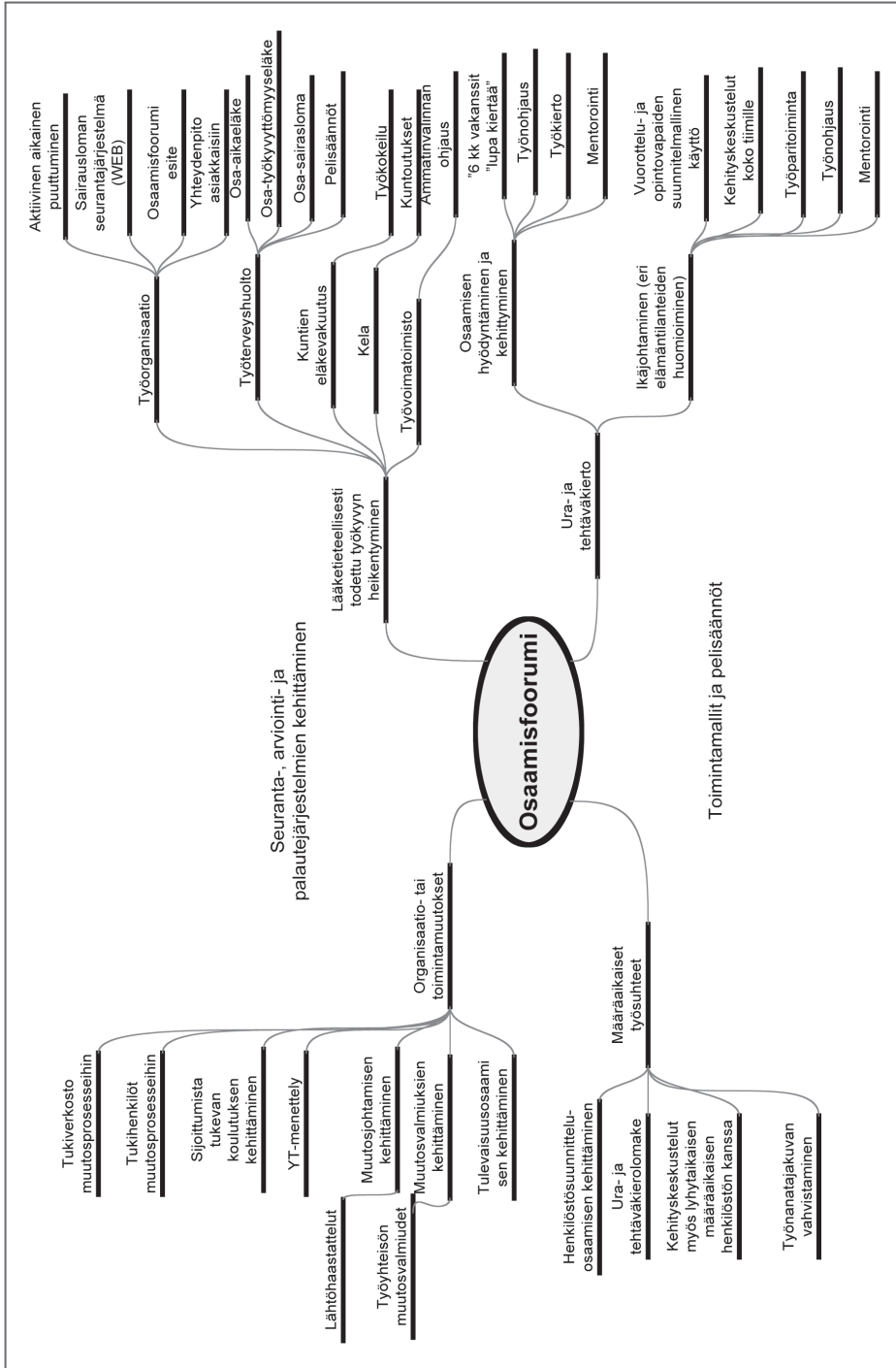
## **Jatkuva arviointi Osaamisfoorumin toiminnan kehittämisen tukena**

Kehittämistoimien onnistumisen edellytyksenä on organisaation toimintojen jatkuva kriittinen arviointi. Toimintaa tulee pystyä katsomaan tavoitetilan tahtolinssien lävitse: onnistumisien ja epäonnistumisien havaitseminen on tärkeää, jotta nähdään myös kehittämisen tulevaisuuden painopisteet. Tässäkin heikkojen signaalien havaitseminen toiminnan seuraamisessa voi auttaa sen suuntaamisessa haluttua tavoitetta kohti.

Toimivien mittarien rakentaminen toiminnan seuranta- ja arviointityökaluiksi on tärkeää. Se ei kuitenkaan ole välttämättä helppo tehtävä, jos mitattava asia ei ole aineellinen, vaan mitataan esimerkiksi osaamista ja kehittymistä. Pitkäjänteinen panostaminen mittareiden kehittämistyöhön ja tulosten jatkuva seuraaminen kannattaa. Kokeilun ja yhteistyön avulla voidaan kehittää parhaat mittarit myös vaikeammin mitattavissa oleville asioille.

Arviointi tukee kehittämistyötä myös siinä, että sen avulla tiedämme paremmin miten toimintamme kohtaa käytännössä sen, mitä paperille on strategisina tavoitteina kirjoitettu. On hyvä pohtia jo toimintaa aloittaessa, miten sen seuranta-, arviointi- ja palautejärjestelmiä tullaan kehittämään.

Seuraavassa kuviossa on esitetty Osaamisfoorumin kehittämistyön suuntia. Kokonaisuuden kannalta on tärkeää kehittää seuranta-, arviointi ja palautejärjestelmää. Toimintamallit ja yhteiset pelisäännöt ovat myös tulevaisuuden kehittämistyön painopisteinä. Kuvion neljä haaraa: organisaatio- ja toimintamuutokset, määräaikaisten työsuhteiden, lääketieteellisesti todetun työkyvyn heikentyminen ja ura- ja tehtäväkierto muodostavat ne keskeiset alueet, joiden kehittämiseen tullaan tulevaisuudessa edelleenkin panostamaan.



Kuvio 2. Osaamisfoorumin toimintamalli ja kehittämisiäalueita.



## **Lähteet:**

Hätönen, H. 2005. Osaamiskartoituksesta kehittämiseen. Helsinki: Educa.

Takala, T. 2001. Muutosjohtaminen –haaste ja mahdollisuus. Tiedepolitiikka 4/2001. 43-50. [www.dokumentti]< <http://elektra.helsinki.fi/se/t/0782-0674/26/4/muutosjo.pdf>> Luettu 23.10.2007.

Niiniluoto, I. 2000. Arvomurros ja tulevaisuus. Futura 4/2000. 4-6. [www-dokumentti] < <http://elektra.helsinki.fi/se/f/0785-5494/19/4/arvomurr.pdf>> Luettu 23.10.2007.

## **Liitteet**

Liite 1. Mitä voin tehdä ongelma- ja muutostilanteissa? –lomake.

Liite 2. Aktiivinen Aikainen Puuttuminen –muistiopohja.

Liite 3. Ura- ja tehtäväkiertolomake.

| Mitä voin tehdä ongelma- ja muutostilanteissa?                                       |  |  |  |
|--|--|--|--|
| Aktiivinen aikainen puuttuminen  | Hälytyskellot alkavat soida, kun...  | Mitä voin tehdä?   | Mitä seuraavaksi tapahtuu?   |
| <b>Henkilö itse</b>  | Työhön tuleminen on vaikeaa, pelottavaa, ahdistavaa tai ei huvita.<br><br>Lisääntynyttä sairastelua, oireilua, pahoinvointia.  | Otan asian puheeksi esimieheni kanssa. Tilannetta aletaan selvittää ja korjata yhdessä. Mikäli esimiehelle suoraan puhuminen on vaikeaa, voin kääntyä muiden toimijoiden puoleen.            | Tilannetta ryhdytään selvittämään ja korjaamaan yhteistyössä.  |
| <b>Esimies</b>   | Huomaan työntekijän poissaolojen lisääntyneen tai käyttäytymisen työpaikalla muuttuneen.<br>Esimiehellä <ul style="list-style-type: none"> <li>• pitäisi olla paras kuva henkilöstönsä poissaoloista, niiden syistä ja siitä miten ne sijoittuvat.</li> <li>• on vastuu keskustella alaiensa poissaoloista ja ilmaista huolensa työkyvyn alenemisesta.</li> <li>• on velvollisuus selvittää yli 6 kertaa puolen vuoden aikana toistuneiden poissaolojen syyt. Myös pitkissä sairauspoissaoloissa (yli 20 päivää) poissaolojen syy tulee selvittää ja huomioida.</li> </ul> | Keskustelen henkilön kanssa sopivan luottamuksellisesti. Laadin keskustelusta muistion.<br><br>Esimiehenä voin ohjata työntekijän työkyvyn selvittelyn arviointia varten työterveyshuoltoon. | Arvioin tilanteen edellyttämät toimenpiteet ja pyydän apua tarvittaessa esim. työterveyshuollosta tai työsuojelusta.<br><br>Edistän soveltuvien toimenpiteiden toteuttamista yhteistyössä. |
| <b>Työtoveri</b>   | Tuntuu siltä, että kaikki ei ole kunnossa. Olen huolissani työtoveristani, töiden tai yhteistyön sujumisesta työpaikallani.  | Tuon havaintoni, tuntemukseni tai ajatukseni ao. henkilön tai tarvittaessa esimiehen tietoon. Kannan näin vastuuta työtoverin ja työyhteisön hyvinvoinnista.                                 | Voin luottaa siihen, että asiat hoidetaan työntekijän / työyhteisön parhaaksi.   |
| <b>Työsuojelun yhteistyötoimijat</b><br>työsuojelupäällikkö<br>työsuojeluvaltuutettu | Viestejä henkilön tai työyhteisön ongelmista (ilmapiiri, muutokset, kuormitukset jne.)<br><br>Kuulumisten vaihto työsuojelun ja luottamusmiesten välillä.  | Yhteydenotto esimieheen, henkilöstöpalveluihin tai tarvittaessa työterveyshuoltoon (yksilöasioissa ao. henkilön luvalla).  | Asianomaisen halutessa työsuojelun yhteistyötoimijan mukanaolo neuvotteluissa.   |
| <b>Työterveyshuolto</b>  | Viestejä henkilön tai työyhteisön lisääntyneestä sairastelusta, ilmapiiriongelmita tai pahoinvoinnista.  | Yhteydenotto esimieheen ja henkilöstöpalveluihin (yksilöasioissa ao. henkilön luvalla).  | Yhteisneuvottelu tilanteen kartoittamiseksi ja toimenpiteiden suunnittelemiseksi.  |

Liite 2.



|   |       |
|---|-------|
| Tätä muistiopohjaa voidaan käyttää apuna keskusteluissa, joissa pyritään yhdessä löytämään ratkaisuja yksilön ja työyhteisön ongelmatilanteisiin. |       |
| <b>Keskustelun aihe:</b>  |       |
| <b>Aika:</b>  |       |
| <b>Paikka:</b>  |       |
| <b>Keskustelussa mukana olleet henkilöt:</b>  |       |
| 1.  | 4.    |
| 2.  | 5.    |
| 3.  | 6.    |
| <b>1. Lähtökohdat ja taustat:</b>   |       |
| <b>2. Löysimme asiaan vaikuttamisen keinoina mm. seuraavaa:</b>   |       |
| <b>2. Keskustelussa sovitut asiat, seuranta ja aikataulut:</b>  |       |
| 3.1. Työntekijän vastuu sovituuista asioista:   |       |
| 3.2. Esimiehen vastuu sovituuista asioista:   |       |
| 3.3. Muiden mahdollisten toimijoiden vastuu sovituuista asioista:   |       |
| <b>4. Muita esille tulleita asioita:</b>  |       |
| <b>5. Keskusteluun osallistuneiden allekirjoitukset:</b>  |       |
| _____   | _____ |
| _____   | _____ |
| _____   | _____ |

**Henkilöstöpalvelut**  
liikelaitokset

Teinintie 4  
15200 Lahti  
Puhelin (03) 828 10  
Faksi (03) 828 2013  
www.phkk.fi

Päijät-Hämeen koulutuskeskusten

Koulutuskeskus Salpaus  
Lahden ammattikorkeakoulu  
Tuoterengas  
Ypa

Liite 3.



Päijät-Hämeen koulutus konserni tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa osaavan ja motivoituneen henkilöstön. Yksilön kannalta on oleellista, että henkilö itse ottaa vastuun omasta ammatillisesta kasvustaan ja urakehityksestään. Urasuunnittelu on pitkän aikavälin yhteissuunnittelua, jolla varmistetaan sekä organisaation että yksilön tavoitteiden kohtaaminen.

Keskustele toiveistasi tehtävä-/urakiertoon liittyen esimiehesi kanssa ja täytä oheinen lomake. Lomake on tarkoitettu ilmoittamaan Henkilöstöpalveluille tilanteesta, jossa työntekijä itse haluaa urakiertoon tai esimerkiksi organisaatiomuutokset tai muut toimintamuutokset edellyttävät työtehtävissä muutoksia. Lomaketta voidaan käyttää myös määräaikaisen työntekijän työsuhteen mahdollisen jatkon suunnittelussa.

Lomake toimitetaan Päijät-Hämeen koulutus konsernin Henkilöstöpalveluissa toimivaan Osaamisfoorumiin: Päijät-Hämeen koulutus konserni –kuntayhtymä  
Henkilöstöpalvelut / Osaamisfoorumi  
Teinintie 4, 15200 LAHTI

#### LISÄTIETOJA ANTAVAT HENKILÖSTÖSIHTEERIT

#### HENKILÖTIEDOT

|                               |  |
|-------------------------------|--|
| Sukunimi                      |  |
| Etunimi                       |  |
| Syntymäaika                   |  |
| Koti- ja<br>työpuhelinnumerot |  |
| Sähköpostiosoite              |  |

#### KOULUTUS

|   |  |
|---|--|
| Tutkintosi,<br>koulutusosalasi ja<br>valmistumisvuosi |  |
|---|--|

#### AIKAISEMPI TYÖKOKOEMUS

| Työnantaja | Työtehtävä | Aika |
|------------|------------|------|
|            |            |      |
|            |            |      |
|            |            |      |
|            |            |      |
|            |            |      |
|            |            |      |



TEHTÄVÄKIERTO- /  
URAKEHITYSLOMAKE

### NYKYISEN TYÖN KUVAUS

|   |  |
|---|--|
| Liikelaitos (Salpaus, LAMK, Tuoterengas, Yhteiset palvelut) / yksikkö |  |
| Ammattinimike ja työtehtävät  |  |
| Esimies   |  |
| Palvelussuhde   | <input type="checkbox"/> yhtäjaksoinen palvelussuhde alkanut:  |
|   | <input type="checkbox"/> toistaiseksi voimassaolevan palvelussuhteen alkamispäivämäärä:                                  |
|   | <input type="checkbox"/> määräaikainen palvelussuhde, päättymispäivämäärä:   |
|   | <input type="checkbox"/> muut palvelussuhteen luonteeseen liittyvät tiedot(kokoaikaisuus, osa-aikaisuus, sivutoimisuus): |
| Nykyisen työn plussat ja miinukset                                    |  |

### HAETTAVA TEHTÄVÄ

|   |  |
|---|--|
| Tehtävä tai työ, josta olet kiinnostunut  |  |
| Tehtävä-/urakierroajankohta tai aika  |  |
| Omat vahvuudet ja osaaminen   |  |
| Mitä ominaisuuksia arvostat työssä? (esim. haasteellisuus, itsenäisyys, asiantuntijuus) |  |

### KERRO LYHYESTI ITSESTÄSI JA TAVOITTEISTASI TEHTÄVÄ- /URAKIERROSSA

|  |
|--|
|  |
|--|

## **Projektin tiedot**

### **Työntekijäpankki urakehityksen ja tasa-arvon edistäjänä –projekti\***

Projekti toteutusaika on 1.1.2006 -31.12.2007. Projekti kuuluu Euroopan Sosiaalirahaston (ESR) Tavoiteohjelmaan 3, toimintalinjaan 2.1: Sukupuolten mukaisen tasa-arvon edistäminen koulutuksessa ja työelämässä sekä naisten työmarkkina-aseman vahvistaminen. Projektin kokonaisbudjetti on 192 900 euroa ja laskennallisen rahoituksen osuus 21 400 euroa.

Projektissa toimii kokoaikaisena projektipäällikkö (1.8.2007 alkaen projektikoordinaattori). Projektisuunnitelman mukaisesti projektipäällikön/-koordinaattorin tehtäviin kuuluu vastata projektin hallinnoinnista sekä mukana olevien organisaatioiden tukemisesta kehittämisen eteenpäin viemisessä.

Projektipäällikkönä toimii Sanna Nieminen, joka aloitti tehtävässään 1.3.2006. Projektin käynnistämisessä ja ohjauksesta on vastannut Päijät-Hämeen koulutus konsernin henkilöstöjohtaja Lena Siikaniemi. Sanna Niemisen äitiysloman sijaisena 1.8.2007 alkaen jatkoi projektikoordinaattori Johanna Kaasinen projektin loppuun saakka.

Projektin kohderyhmänä ovat Päijät-Hämeen julkisen ja yksityisen sektorin organisaatiot sekä niiden henkilöstö. Projektiin ovat osallistuneet Esa-konserni, Naisten Pukutehdas Oy, Hollolan kunta ja Päijät-Hämeen koulutus konserni kuntayhtymä.

### **Rahoittaja**

Projektin rahoittajina toimivat Euroopan sosiaalirahasto ja Hämeen TE-keskus sekä mukana olevat kuntaorganisaatiot ja yritykset.

### **Ohjausryhmän kokoonpano**

Ilmavirta Arvo, toimitusjohtaja, Päijät-Hämeen koulutus konserni-kuntayhtymä, puheenjohtaja

Frisk Ritva, henkilöstöpäällikkö, Lahden kaupunki

Lietzén Leena, erikoissuunnittelija, Hämeen TE -keskus työvoimaosasto

Myllymäki Hilka, henkilöstöpäällikkö, Hollolan kunta

Pulkkinen Tuula, henkilöstöpäällikkö, Esa-konserni

Rosendahl Anne, tuotepäällikkö, Naisten Pukutehdas Oy

Siikaniemi Lena, henkilöstöjohtaja, Päijät-Hämeen koulutus konserni-kuntayhtymä

Kaasinen Johanna, projektikoordinaattori, Lahden ammattikorkeakoulu, sihteeri

(1.8. -31.12.2007)

Nieminen Sanna, projektipäällikkö, Lahden ammattikorkeakoulu, sihteeri

(1.3.2006 -11.5.2007)

### **Rahoittajan edustajat**

Kuparinen Mari, ESR -koordinaattori (1.1.2006 -22.4.2007)

Lamberg Niina, ESR -koordinaattori (23.4.- 30.8.2007)

Veijalainen Petri, ESR –koordinaattori (1.9.- 31.12.2007)

\* Osaamisfoorumi on nimi toimintamallille, joka on suunniteltu ESR -projektissa 'Työntekijäpankki urakehityksen ja tasa-arvon edistäjänä. Osaamisfoorumi-nimi otettiin myöhemmin käyttöön koskemaan koko projektin toimintaa.

*Lena Siikaniemi, Heidi Hyttinen & Johanna Kaasinen (toim.)*

## **OSAAMISFOORUMI MUUTOKSEN TUKENA**

Julkaisu on Työntekijäpankki urakehityksen ja tasa-arvon edistäjänä –projektin kehittämisteemoja ja luotuja toimintamalleja kokoava loppuraportti. Osaamisfoorumi on nimi toimintamallille, joka on suunniteltu projektissa. Nimi otettiin myöhemmin käyttöön koskemaan koko projektin toimintaa.

Osaamisfoorumin toimintamallin tarkoituksena on yhtenäistää toimintatapoja organisaatiossa erilaisissa yksilöä ja työyhteisöä koskettavissa muutostilanteissa. Näitä ovat mm. organisaatio- ja toimintamuutokset, yksilön työkyvyn muutokset ja vakinaisen tai määräaikaisen palvelussuhteen päättymisen. Osaamisfoorumi tarjoaa myös mahdollisuuksia tehtävä- ja urakiertoon, kun henkilö haluaa kehittää ja hyödyntää osaamistaan saman työnantajan eri työyksiköissä.

Julkaisu rakentuu neljästä osasta, joista ensimmäisessä esitellään Osaamisfoorumin lähtökohtia ja taustoja ja niiden pohjalta muokattuja toimintamalleja. Toisessa osassa pureudutaan Osaamisfoorumin toimintamallien esittelyyn eri muutostilanteiden hoitamisessa. Julkaisun kolmannessa osassa Osaamisfoorumin toimintaan liittyvät kokemukset ja näkökulmat tulevat esille mukana olleiden eri toimijoiden artikkelien kautta. Neljännessä osassa keskitytään Osaamisfoorumin toiminnan kehittämisen pohdintaan.

Tämän julkaisun tarkoituksena on levittää tietoa Osaamisfoorumin toimintamallien kehittymisestä ja toiminnasta työelämän muutosten tukiverkkona sekä työntekijälle että työnantajalle.

*Lahden ammattikorkeakoulun julkaisusarja*

**A Tutkimuksia**

**B Oppimateriaalia**

**C Artikkelikokoelmat, raportit ja muut ajankohtaiset julkaisut**



EUROOPAN  
YHTEISÖ  
Rakennerahastot

ISSN 1457-8328

ISBN 978-951-827-052-5