



**Johtaminen ja työkyvyn tuki  
työuran eri vaiheissa**

**LAITILAN KAUPUNGIN  
TYÖURAOHJELMA 2021-2025  
SISÄLTÄEN AKTIIVISEN TUEN**

**Yhteistyötoimikunta**                      pvm            §

**Kaupunginhallitus**                      pvm            §

# LAITILAN KAUPUNGIN TYÖURAOHJELMA 2021-2025



## Psykologinen turvallisuus

”Psykologinen turvallisuus kuvaa ilmapiiriä, jolle on ominaista ihmisten välinen luottamus ja keskinäinen kunnioitus, ja jossa ihmisillä on helppo ilmaista itseään ja olla oma itsensä. Kun ihmisillä on psykologinen turvallisuus työssään, he voivat vapaasti tuoda esille huolenaiheitaan tai virheitään, ilman pelkoa nolatuksi tulemisesta tai kostotoimenpiteistä.”

Amy C. Edmondson, Harvard Business School

**LAITILAN KAUPUNGIN TYÖRAOHJELMAN KEHITTÄMISTOIMENPITEET  
2021-2025**

	Aikataulu
<b>Työuran alkuvaihe</b>	
Oma kehityskeskustelulomake nuorille huomioiden työura-asiat	2021
<b>Työuran loppuvaihe</b>	
Oma kehityskeskustelulomake työuran loppuvaiheessa oleville huomioiden työura-asiat	2021
Kysely työnantajan palveluksesta lähteville	2022
<b>Työuran alku- ja loppuvaihe</b>	
Sparraajakummi (loppuvaiheen työntekijä) työuran alkuvaiheen työntekijälle	2021
<b>Koko henkilöstö</b>	
Kehityskeskustelulomakkeen uudistaminen ja kehittäminen säännöllisesti	2021
Aktiivisen tuen lomakkeiden sisällön uudistaminen (sähköiset lomakkeet)	2021
Työvapaiden myöntämisen tarkastelu	2021
Luodaan perehdytyskäytännöt sisältäen yleisperehdytyksen vuosikellon	
Osaamisen kehittämissovelluksen käyttöönotto	2021
Työyhteisötaitojen koulutus	2021
Henkilöstön työhyvinvointikysely pyritään toteuttamaan vuosittain	2021-
Mahdollisuus kouluttautua ja kehittää itseään koko työuran ajan	2021-
Johtamiskoulutus (mm. psykologinen turvallisuus, valmentava johtaminen)	2021
Työhyvinvointiin määrärahat työyksikötasolle ( €/työntekijä)	2021
Vertaistukiverkostot koko työuran ajalle	2022
Työaikajoustot mahdollisiksi	2022
Moniosajaja työyhteisöihin	2022
Urapolun mahdollistaminen organisaation sisällä	2022
Työkyky -ryhmän perustaminen	2022
Itsensä johtamisen (sisältäen myös terveyden, liikunnan, ruokavalion ja unen) koulutus	2022
Palkitsemiskäytäntöjen kehittäminen (esim. aloitepalkkio, 0-tapaturmaa, kannustimet liikuntaan)	2022
Korvaavaan työhön ja työnkiertoon liittyvien käytänteiden luominen	2022

**Työuraohjelman toteutumisen seuranta 2021-2025, mittarit ja muut seurantatoimenpiteet**

Sairauspoissaoloprosentit työyksiköittäin ja koko kaupungin tasolla	2021-
Työterveyshuollon muiden mittareiden kehittäminen	2021-
Kehityskeskustelujen lukumäärät työyksiköittäin/toimialoitain	2021-
Henkilöstön vaihtuvuus toimialoitain	2021-
Henkilöstöresurssien tarkastelu suhteessa sairauspoissaoloihin ja työterveyshuollon kustannuksiin työyksiköittäin	2021-
Työhyvinvointikyselyjen vastaukset	2021-
Koulutuskorvauksen määrä toimialoitain (€)	2021-

Työuraohjelman toteutumista seurataan vuosittaisessa henkilöstökertomuksessa.

# TYÖNTEKIJÄN TYÖKYVYN TUKEMINEN – AKTIIVINEN TUKI



---

## TYÖKYVYN EDISTÄMINEN JA YLLÄPITO

### Velvollisuudet ja vastuut työhön liittyen

#### Esimies

- **johtaminen**
  - toimintaa tukeva esimiestyö valmentavalla johtamisella – ratkaisut ja tavoitteet yhdessä
  - säännölliset kehityskeskustelut
  - palautteen antaminen
  - varhainen puuttuminen työkykyongelmiin
  - toimintaohjelmien/-ohjeiden toteuttaminen ja niiden noudattamisen valvonta
  - terveiden elintapojen edistäminen
  - itsensä johtamisen kehittäminen
  - esimerkillä johtaminen
- **työn sisältö ja työolosuhteet**
  - oikein mitoitettut ja koostetut työtehtävät
  - tehtäväkuvaukset ja vastuut ajan tasalla
  - riittävät henkilöstöresurssit
  - työsuojelullisten riskien kartoittaminen
  - jatkuva työturvallisuuden parantaminen
- **osaamisen kehittäminen**
- **sairauspoissaolojen seuranta**

#### Työntekijä

- **toimintaa tukevat työyhteisötaidot**
  - ystävällisyys, asiallisuus ja hyvät käytöstavat
  - työkykyongelmien esiin tuominen jo varhaisessa vaiheessa
  - palautteen antaminen

# TYÖNTEKIJÄN TYÖKYVYN TUKEMINEN – AKTIIVINEN TUKI

---



- **itsensä johtamisen kehittäminen**
  - ennakoiva ote
  - aktiivinen toimija
  - käynnistetään keskustelut oma-aloitteisesti, pyydetään palautetta, ohjeistusta sekä tukea tarpeen mukaan
  - tavoitteiden asettaminen
  - mielen asenteiden haastaminen
  - vastuun ottaminen asioiden edistämiseksi
  - työtehtävän ja vuorovaikutustaitojen avulla vastuun kantajaksi
- **osaamisen kehittäminen**
- **terveet elämäntavat ja omasta kunnosta huolehtiminen**

## **Työterveys**

- **työpaikkaselvitykset**
- **tietojen antaminen ja ohjaus**
- **terveystarkastukset**
- **työyhteisötyö**
- **kuntoutustarpeen selvittäminen**
- **terveiden elintapojen edistäminen**
- **sairauspoissaolojen seuranta**

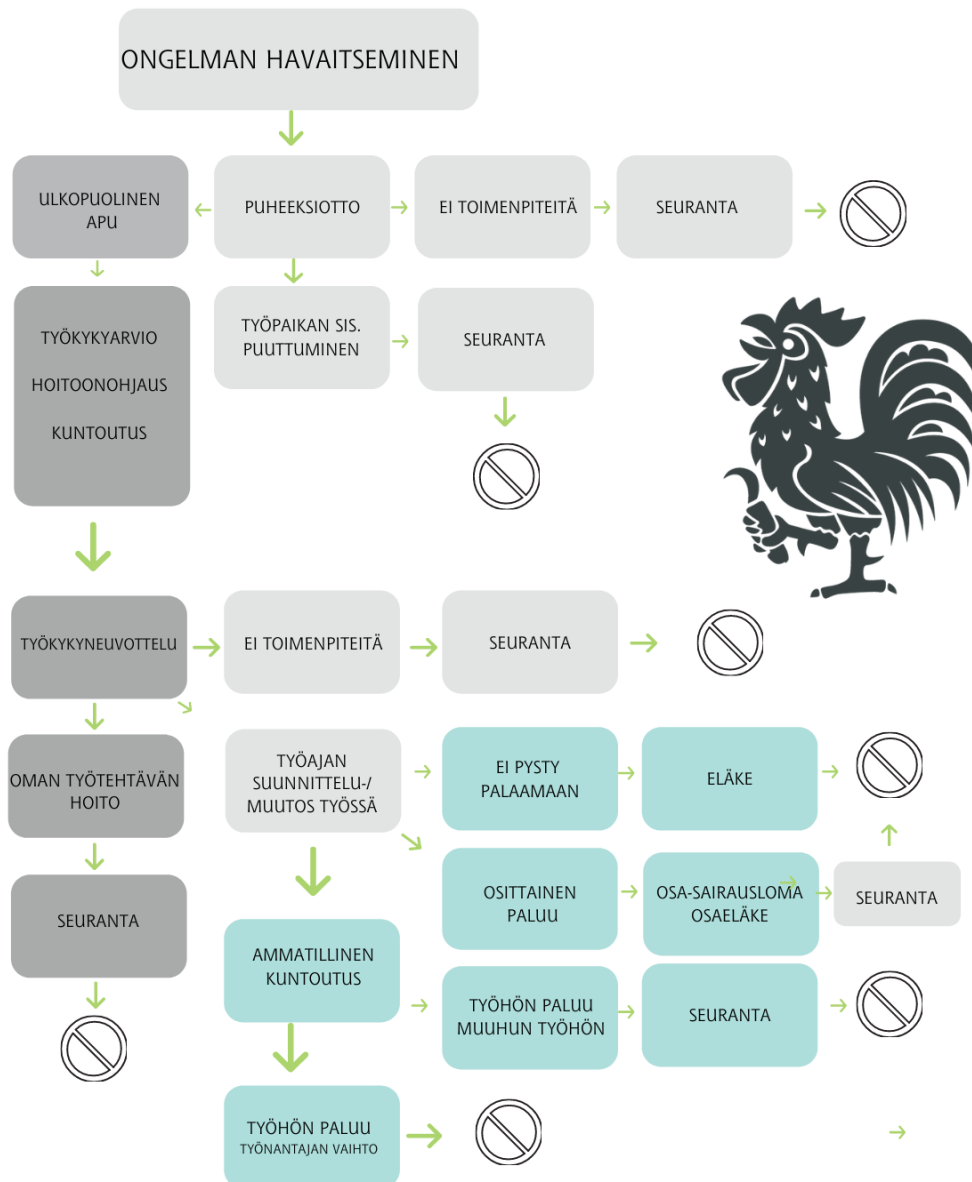
**Varhainen tuki on esimiehen ja työntekijän jatkuvaa keskustelua työn ja terveyden yhteensovittamisesta ja toiminnan suunnittelusta.**

# TYÖNTEKIJÄN TYÖKYVYN TUKEMINEN – AKTIIVINEN TUKI



Esimies on vastuussa työntekijästä prosessin alusta loppuun saakka.

## Työkykyongelman havaitseminen



1.

# TYÖNTEKIJÄN TYÖKYVYN TUKEMINEN – AKTIIVINEN TUKI

---



## 2. TYÖNTEKIJÄN ONGELMAN TUNNISTAMINEN

- työntekijä kertoo itse ongelmastaan
- esimies huomaa muutoksia työtuloksissa tai työn laadussa
- työterveyshuolto ottaa yhteyttä esimieheen
- työkaverit ovat huolestuneita
- työntekijän käyttäytyminen on muuttunut
- työntekijän elämäntilanne on muuttunut
- työntekijää epäillään päihdeongelmasta
- ongelma tulee esiin kehityskeskusteluissa
- työntekijä palaa töihin pitkän sairausloman jälkeen
- työntekijän sairauspoissaolot ovat lisääntyneet ja ylittäneet hälytysrajan

### Sairauspoissaolojen hälytysrajat:

- 5 kpl 1-3 vrk / 6 kk
- yli 30 vrk yhtäjaksoisesti tai pätkissä kalenterivuoden aikana



## 2. ESIMIES OTTAA ASIAN PUHEEKSI

- esimies ottaa työntekijän esille tuoman ongelman käsittelemään tai esittää huolestumisensa työntekijälle ja ehdottaa keskustelua asiasta
- keskusteluun varataan riittävästi aikaa (1 ½ tuntia)
- selvitetään työntekijän ja esimiehen näkökulma ongelmasta (työsuoritukseen liittyvät faktat)
- minkälainen tuki työntekijän mielestä auttaisi parhaiten?
- **haetaan ratkaisua työpaikan toimenpiteillä**
- tarvittaessa esimies ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon
- esimies kirjaa työpaikan toimenpiteet muistioon, tehdään jatkosuunnitelma ja sovitaan seurannasta

## 3. TOIMENPITEET TYÖPAIKALLA

- **työjärjestelyt, työvälineet ja ergonomia**
- **työaikajärjestelyt: lomien jaksottaminen, osaaikatyö**
- **työnkierto, tehtävien vaihto, urasuunnittelu**
- **koulutus, perehdytys, valmennus**
- **korvaava työ**
- **työnohjaus, mentorointi**



# TYÖNTEKIJÄN TYÖKYVYN TUKEMINEN – AKTIIVINEN TUKI

---



- **työntekijän ratkaisut: opintovapaa, vuorotteluvapaa**
- **esimies seuraa sovittujen toimenpiteiden toteutumista ja niiden vaikutusta työkykyyn**
- **seurantajakson jälkeen (enintään 2 kk) arvioidaan onko muutoksista ollut apua työntekijälle vai tarvitaanko muita toimenpiteitä**
- **esimies sopii työntekijän kanssa säännöllisestä yhteydenpidosta pitkän sairausloman aikana**

## 4. TYÖTERVEYSHUOLTOYHTEISTYÖ

Työterveyshuolto toimii tarvittaessa **asiantuntijana** työkykyä ylläpitävässä toiminnassa (neuvonta & ohjaus).

- **työterveyshuolto on yhteydessä esimieheen työntekijän työkyvystä**
- **esimies, työntekijä ja työterveyshuolto voivat tehdä aloitteen työterveysneuvottelun pitämiseksi**
- **työterveyshoitaja koordinoi työterveysneuvottelun seurantalaverin**
- **esimies saa tarvittaessa tukea työterveyshuollon asiantuntijoilta ja henkilöstöhallinnosta**
- **työterveyshuolto ohjaa tarvittaessa työntekijän työpsykologin vastaanotolle**
- **kuntoutusmahdollisuuksien selvittäminen**

# TYÖNTEKIJÄN TYÖKYVYN TUKEMINEN – AKTIIVINEN TUKI



- **ammattillinen kuntoutus: työkokeilu, uudelleen koulutus, elinkeinotuki (Keva)**
- **eläkeratkaisut: osatyökyvyttömyyseläke, kuntoutustuki**

**Sairauspäiväraahakemus** on tehtävä 2 kuukauden sisällä.

## 5. TEHOSTETTU TUKI

- **esimies on prosessin vastuhenkilö**
- **työterveysneuvotteluissa ovat mukana työntekijä, lähiesimies, työterveyshuollon edustaja sekä tarvittaessa esim. työhyvinvointipäällikkö ja työsuojeluvaltuutettu**
- **työntekijän oma näkemys työn tekemisestä**
- **arvioidaan työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssä (tukitoimet ja uudelleensijoitus)**
- **työterveyshoitaja koordinoi seurantapalaverin**
- **sairauden pitkittyessä työterveyslääkärin on arvioitava jäljellä oleva työkyky (terveysongelmien tutkimus, hoito, kuntoutus ja seuranta)**
- **tarvittaessa käytetään ulkopuolisia asiantuntijoita työntekijän työkyky/työura-asioiden selvittelyssä**

Työntekijän on toimitettava Kelaan työterveyslääkärin B-

# TYÖNTEKIJÄN TYÖKYVYN TUKEMINEN – AKTIIVINEN TUKI

---



lausunto jäljellä olevasta työkyvystä **viimeistään** silloin, kun sairauspäivärahaa on maksettu 90 arkipäivältä.

## 6. TYÖHÖN PALUUN TUKEMINEN

- **pitkän sairausloman jälkeen esimies käy työntekijän kanssa työterveyshuollon tukemana luottamuksellisen työkykyneuvottelun noin 2-4 viikkoa ennen työhön paluuta**
- **työterveysneuvottelussa tehdään paluusuunnitelma: työntekijän perehdytys; uudet ohjelmistot, toimintatavat, organisaatiomuutokset**
- **esimies informoi työyhteisöä työntekijän paluusta ja käytännön toimista työpaikalla**
- **sovitaan seurantajakso, jonka aikana arvioidaan työssä suoriutumista ja onko tarvetta lisätukeen**

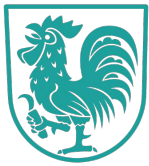
Ellei työhön paluun tuki onnistu esimies kutsuu koolle työterveysneuvottelun (kokoonpano kts. edellinen sivu).

Jos sovitut tukitoimet on työpaikalla tehty, eikä työhön paluu onnistu, palvelussuhde voidaan päättää.



# Aktiivisen tuen avaimet

Työntekijän  
työhyvinvoinnin  
tukeminen



# Aktiivisen tuen avaimet

## Ammatillinen kuntoutus

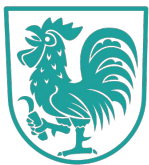
---

- Työntekijällä on sairauden vuoksi uhka tulla työkyvyttömäksi lähivuosina.
- Ammatillisen kuntoutuksen keinoja ovat: työkokeilu, työhön valmennus, ammatillinen koulutus ja elinkeinotuki.
- Ensin kartoitetaan oman työnantajan työjärjestelymahdollisuudet
- Ammatillisen kuntoutuksen on oltava tarkoituksenmukaista eli sen avulla edesautetaan työntekijän jatkamista työelämässä.
- Jos terveydentilaan sopivaa työtä ei löydy omalta työpaikalta, Keva voi tukea lisä- tai uudelleen koulutusta (oppisopimus-, monimuoto- tai kokopäiväkoulutus).

### Lisätietoja:

- [www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/heikentynyt-tyokyky/ammattillinen-kuntoutus](http://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/heikentynyt-tyokyky/ammattillinen-kuntoutus)
- [www.keva.fi](http://www.keva.fi)





# Aktiivisen tuen avaimet

## Ammatillinen kuntoutus - Työkokeilu

6.  
Työkokeilu  
työpaikalla

7.  
Seuranta-  
palaverit

1.

- **TYÖNTEKIJÄLLÄ** on terveydellisiä rajoitteita tai hän palaa työhön pitkän sairauspoissaolon jälkeen.

4.

### Ammatillisen kuntoutuksen hakemus ja liitteet

B-lääk.lausunto  
Työnantajan lausunto  
Työterveysneuvottelun muistio  
Suunnitelma työkokeilusta

2.

- **ESIMIES** keskustelee työntekijän kanssa.
- Esimies kutsuu koolle työterveysneuvottelun, jossa mukana työntekijä, työterveyshuolto ja esimies

### Puheeksiotto (työjärjestelyt) Työterveysneuvottelu

(neuvottelumuistio)  
Työnantajan lausunto (Keva)

### Suunnitelma työkokeilusta/ kuntoutuksesta

5.

- **TYÖELÄKELAITOS** (Keva) käsittelee ammatillisen kuntoutuksen hakemuksen ja lähettää päätöksen työntekijälle.

**Ennakkopäätös / päätös** oikeudesta ammatilliseen kuntoutukseen sekä kuntoutuksen sisältöpäätös

3.

- **TYÖTERVEYSHUOLTO** toimii asiantuntijana työkykyä ylläpitävässä toiminnassa.

Työkykyarvio  
B-lääkärinlausunto



# Aktiivisen tuen avaimet

## Osatyökyvyttömyyseläke (osakuntoutustuki)

---

- Osatyökyvyttömyyseläkettä voi hakea kokoaikatyössä ollessa, jos työkyky on heikentynyt vähintään 2/5.
- Hakemisen edellytyksenä on lääkärin B-lausunto, jossa työkyvyttömyyden kestoksi arvioidaan vähintään vuosi.
- Työntekijällä ei tarvitse olla sairauspoissaolojaksoja ennen eläkkeen hakemista.
- Jos työkyvyn arvioidaan palautuvan, voi saada osatyökyvyttömyyseläkkeen määräaikaisena eli osakuntoutustukena.
- Työntekijä voi jatkaa työssä osa-aikaisena.
- Osakuntoutustukea voi saada myös työhön palaamisen tukemiseksi esim. kuntoutuksen jälkeen.
- Osatyökyvyttömyyseläke ei edellytä työskentelyä.

Lisätietoja:

- [www.keva.fi](http://www.keva.fi)





# Aktiivisen tuen avaimet

## Osatyökyvyttömyyseläke (osakuntoutustuki)

6.  
Osa-  
aikatyö

7.  
Seuranta-  
palaverit

1.

- **TYÖNTEKIJÄLLÄ** on terveydellisiä rajoitteita ja hänen työkykynsä kokoaikatyössä on heikentynyt vähintään 40 % (voi jatkaa osa-aikatyössä).
- **TYÖNTEKIJÄN** työhön palaamisen tukemiseksi osakuntoutustuki.

4.

### Osatyökyvyttömyys- eläkehakemus

B-lääk.lausunto  
Muut terveydentila-  
selvitykset  
Työnantajan  
lausunto

2.

- **ESIMIES** keskustelee työntekijän kanssa.
- Esimies kutsuu koolle työterveysneuvottelun, jossa mukana työntekijä, työterveyshuolto ja esimies

### Puheeksiotto (työjärjestelyt) Työterveysneuvottelu (neuvottelumuistio)

Työnantajan lausunto  
(Keva)

5.

- **TYÖELÄKELAITOS** (Keva) käsittelee eläkehakemuksen ja lähettää ennakkopäätöksen työntekijälle.

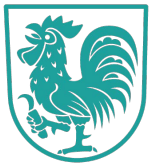
### Ennakkopäätös osatyökyvyttömyys- seläkkeestä Määräaikainen osatyökyvyttömyys- seläke eli osakuntoutustuki

3.

### Työkykyarvio (jos työkyvyn arvioidaan palautuvan) B-lääkärinlausunto (työkyvyttömyyden kestoksi arvioitu vähintään vuosi)

- **TYÖTERVEYSHUOLTO** toimii asiantuntijana työkykyä ylläpitävässä toiminnassa.





# Aktiivisen tuen avaimet Kuntoutustuki

---

- Kuntoutustuki on määräajaksi myönnettyä työkyvyttömyyseläkettä.
- Hakemisen edellytyksenä on lääkärin B-lausunto, jossa työkyvyttömyyden kestoksi arvioidaan vähintään vuosi sekä hoito- ja kuntoutussuunnitelma
- Tavoitteena on palauttaa työkyky hoidon tai kuntoutuksen avulla.
- Edellytyksenä kuntoutustuella on, että työkyvyttömyys on kestänyt tai sen arvioidaan kestävän vähintään vuoden siitä, kun sairausloma on alkanut.
- Lisäksi edellytetään, että työntekijä on tullut määräaikaisesti työkyvyttömäksi omaan työhönsä tai työkyvyn arvioidaan heikentyneen ainakin vuoden ajaksi vähintään 3/5:lla.
- Työhönpaluun suunnittelu tärkeää.

Lisätietoja:

- [www.keva.fi](http://www.keva.fi)





# Aktiivisen tuen avaimet

## Kuntoutustuki (määräaikainen työkyvyttömyyseläke)

6.  
Hoito ja  
kuntoutus

7.  
Seuranta-  
palaverit

1.

- **TYÖNTEKIJÄ** on tullut määräaikaisesti työkyvyttömäksi omaan työhönsä, mutta työkyky voidaan palauttaa hoidon tai kuntoutuksen avulla.
- Työntekijän työkyvyn arvioidaan heikentyneen 60 %:lla ainakin viikoksi siitä kun sairausloma alkoi.

4.

### Työkyvyttömyyseläkehakemus

B-lääkärintlausunto  
Kuntoutus- ja hoitosuunnitelma  
Työnantajan lausunto

2.

- **ESIMIES** on vastuussa työpaikalla toteutettavista tukitoimista.

### Työterveysneuvottelu

(neuvottelumuistio)  
Työnantajan lausunto (Keva)

Työnantajan ja työterveyshuollon yhteiset tukitoimet

5.

- **TYÖELÄKELAITOS** (Keva) käsittelee hakemuksen ja lähettää ennakkopäätöksen työntekijälle.

### Mahdolliset lisäselvityspyynnöt Päätös työntekijälle

Määräaikainen työkyvyttömyyseläke eli kuntoutustuki

3.

B-lääkärintlausunto  
Kuntoutus- ja hoitosuunnitelma  
(työkyvyn palauttamiseksi)

- **TYÖTERVEYSHUOLTO** toimii asiantuntijana työkykyä ylläpitävässä toiminnassa.



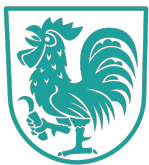
# Aktiivisen tuen avaimet Osasairauspäiväraha

---

- Koskee ennen sairauspäivärahakautta vain täyttä työaikaa tekeviä (kokoaikatyö).
- Mahdollisuus kokeilla työhön palaamista ennen työkyvyttömyysajan päättymistä. Työntekijä tekee osa-aikaisen sairauspoissaolonsa aikana työsopimuksensa mukaisia tehtäviä.
- Vapaaehtoinen sopimus osa-aikaiseen sairauspoissaoloon eli osa-aikatyöhön työkyvyttömyysaikana.
- Työterveyslääkärin selvityksen perusteella työntekijä pystyy terveyttään ja toipumistaan vaarantamatta hoitamaan osan omista tehtävistään.
  1. Työnantaja ja viranhaltija sopivat osa-aikaisesta työskentelystä.
  2. Viranhaltija hakee sopimukseen perustuen osittaista virkavapaata.
  3. Työnantaja tekee myönteisen päätöksen (oikeus osa-aikaiseen sairauspoissaoloon määräajaksi).
- Osasairauspäivärahaa maksetaan enintään 120 arkipäivän ajalta.

Lisätietoja ja lomakkeet:  
[www.kela.fi](http://www.kela.fi)



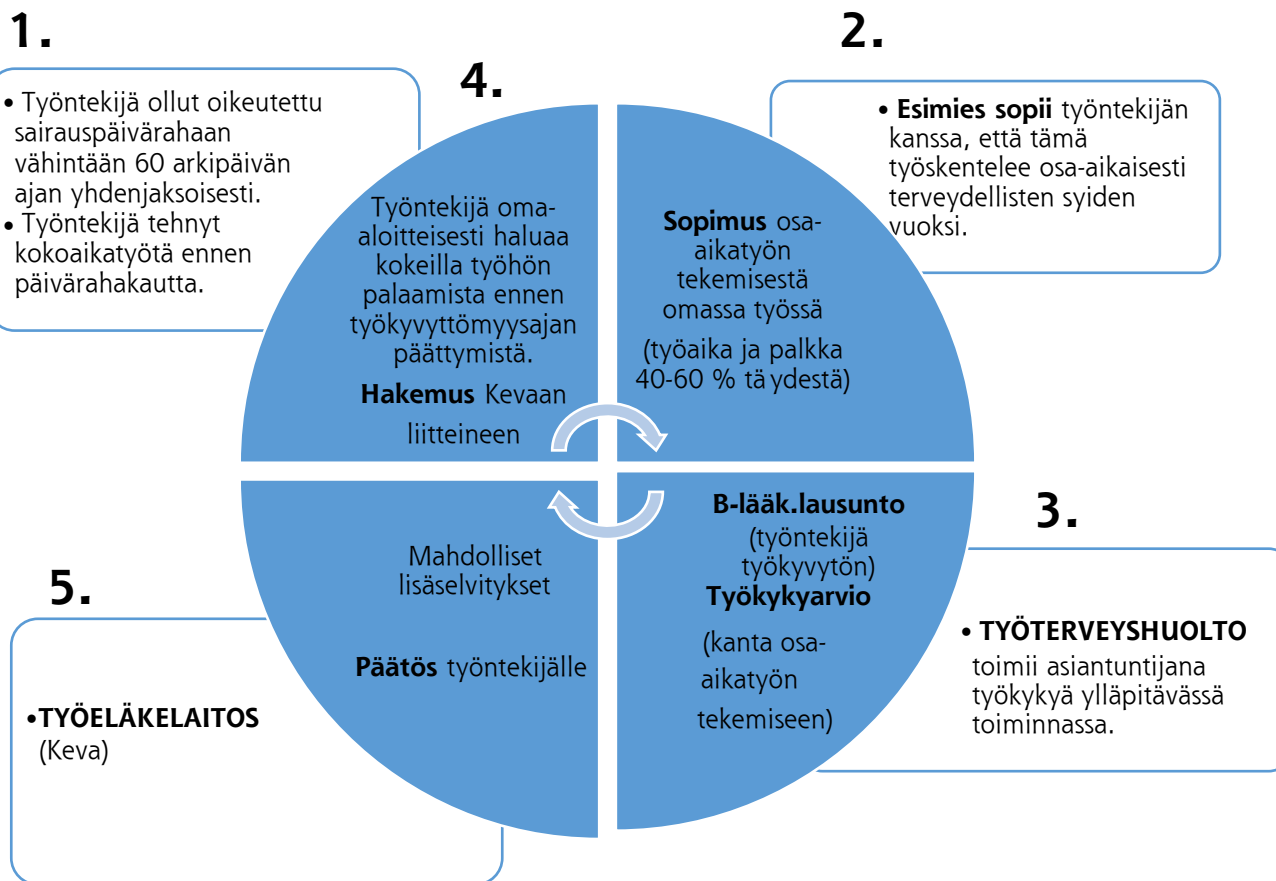


# Aktiivisen tuen avaimet

## Osasairauspäiväraha

6.  
Osa-aikatyö  
työkyvyttömyys-  
aikana

7.  
Seuranta-  
palaverit



# LAITILAN KAUPUNGIN TYÖURAOHJELMA 2021-2025

## Työterveyslaitoksen tuottamaa tietoa työuraan liittyen

### **1. Työurajohtaminen**

- 1.1. Työurajohtaminen
- 1.2. Työurajohtamisen hyödyt
- 1.3. Työurajohtamisen työkalupakki
- 1.4. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

### **2. Nuorten kiinnittymässä työelämään**

- 2.1. Nuorten työntekijöiden työelämäodotukset
- 2.2. Nuorten työntekijöiden haasteet
- 2.3. Miten esimies voi tukea nuoren työuran alkua

### **3. Työuran myöhempi vaihe**

- 3.1. Iän vaikutus terveyteen ja toimintakykyyn
- 3.2. Iän vaikutus terveyteen ja toimintakykyyn
- 3.3. Iän vaikutus työasenteisiin ja -motivaatioon
- 3.4. Konkareiden vahvuudet ja voimavarat
- 3.5. Konkareiden haasteet työuran loppupuolella
- 3.6. Miten esimies voi tukea varttuneen työntekijän työuraa
- 3.7. Työn imua uran seniorivaiheeseen työurajohtamisen vertaisryhmämenetelmästä



## 1. TYÖURAJOHTAMINEN

Työrajohtaminen tarkoittaa kaikenikäisten hyvää johtamista. Henkilöstövoimavaroja johdetaan siten, että ikä- ja työurasidonnaisten tekijöiden huomioiminen palvelee sekä työnantajaa että henkilöstön hyvinvointia

- eri ikäisten vahvuuksien hyödyntäminen
- voimavarojen kehittäminen
- työkykyuhkien hallinta.

Esimies ottaa huomioon eri ikäisten työntekijöiden tarpeet ja odotukset. Tavoitteena on saada kaikkien työntekijöiden vahvuudet käyttöön.

### 1.1. Työrajohtaminen (life-course management)

Tavoitteena on vahvistaa yksilön omaa työuran hallintaa työuran ja elämän eri vaiheissa.

- huomioidaan työntekijät yksilöinä ja vahvistetaan heidän omaa toimijuuttaan
- ajatellaan, että jokaisella työntekijällä on monia sekä heitä itseään, että organisaatiota hyödyntäviä voimavaroja ja vahvuuksia, joita voidaan vahvistaa
- uskotaan, että työntekijällä on halu ja motivaation oman työnsä ja uransa hallintaan
- tuetaan työntekijää hänen vastoinkäymisissään
- kiinnitetään huomiota kaiken ikäisiin työntekijöihin ja työuran eri vaiheisiin -> työurasiirtymät keskeisiä paikkoja vaikuttaa
- enemmän huomiota ennaltaehkäisyyn kuin korjaaviin toimenpiteisiin

### 1.2. Työrajohtamisen hyödyt

#### Yksilölle

- parempi työkyky, työhyvinvointi, työmotivaatio ja työn imu
- parempia työuria koskevia päätöksiä, työuran parempi laatu

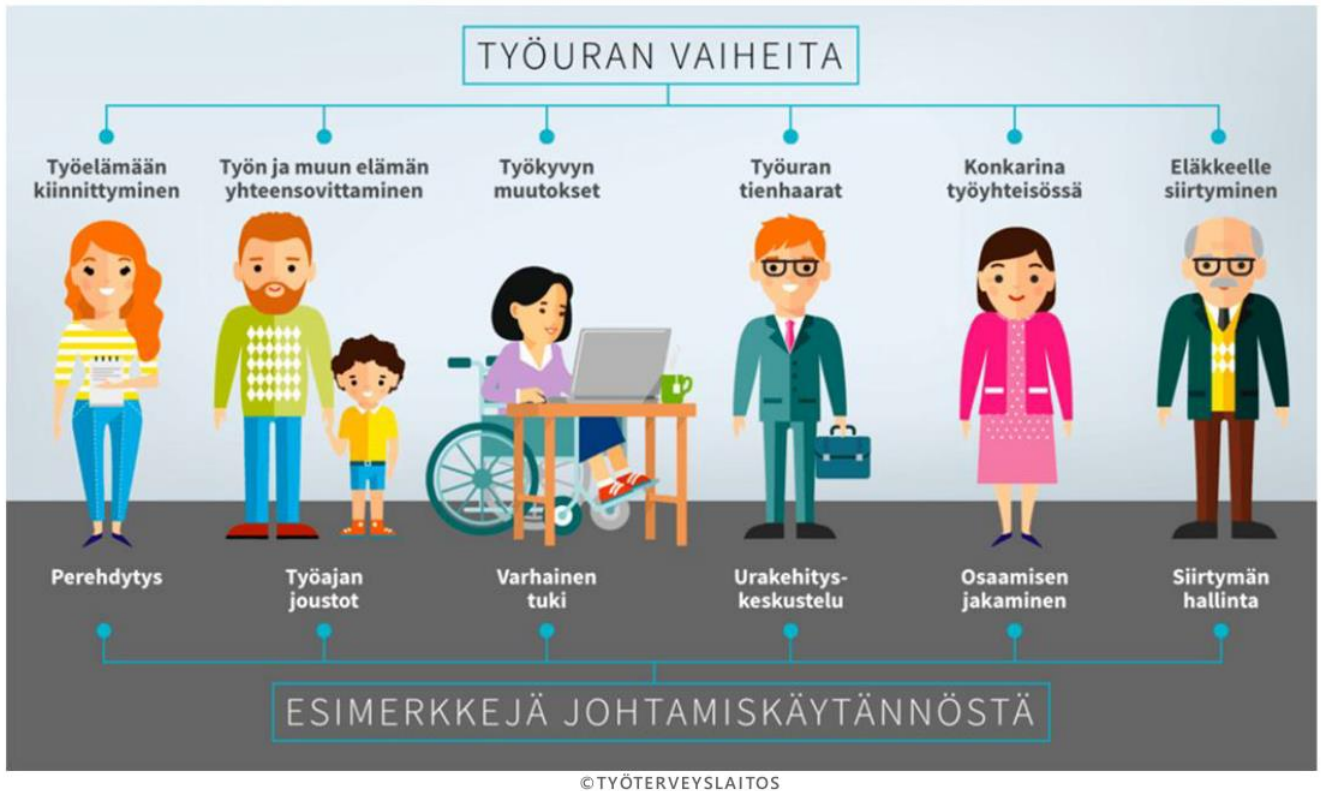
#### Organisaatiolle

- työkyvyttömyyden varhainen torjunta
- vähemmän sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeitä
- osaavat, motivoituneet ja sitoutuneet työntekijät
- parempi tuottavuus

# LAITILAN KAUPUNGIN TYÖURAOHJELMA 2021-2025

## Työterveyslaitoksen tuottamaa tietoa työuraan liittyen

### 1.3. Työuran eri vaiheita



### 1.4. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen

Yhteensovittamista on kaikissa työuran vaiheissa. Eri ikäisillä tai eri elämäntilanteissa olevien tarpeet ja tilanteet vaihtelevat ja joskus ovat vain lyhytaikaisia. Nuoret ovat valmiita usein joustamaan; odottavat vastavuoroisuutta. Pienten lasten vaiheen jälkeen – tai samaan aikaan – saattaa olla hoitovastuita omista ikääntyvistä vanhemmista. Myös oma työkyky saattaa vaihdella.

#### Onnistuuko hyvin vai huonosti?

- Työn ja muun elämän yhteensovittaminen tarkoittaa sitä kokemusta, joka työssä käyvillä on siitä, miten työssä käyminen ja muu elämä sopivat yhteen.
- Työ vaikuttaa muuhun elämään ja muu elämä työhön.

#### Yhteensovittamisen onnistuminen:

- elämä sujuu ja eri elämäalueet tuntuvat sopivan kokonaisuuteen luontevasti toisiaan täydentäen.
- Kun muu elämä ja työ ovat voimavaroja toisilleen, työntekijä tekee parempaa tulosta ja on sitoutunut.

#### Työ ja muu elämä eivät ole tasapainossa:

- kun aika, energia ja voimat eivät tunnu riittävän työn ja muun elämän asioiden hoitamiseen ilman ristiriitoja.
- Ristiriidan kokemus heikentää työhön sitoutumista ja lisää työuupumuksen riskiä sekä poissaoloja.

# LAITILAN KAUPUNGIN TYÖURAOHJELMA 2021-2025

## Työterveyslaitoksen tuottamaa tietoa työuraan liittyen

Työn ja muun elämän yhteensovittamista tukevan työpaikan luominen on yhteistoimintaa.



Käytännön teot ja myönteinen ilmapiiri ratkaisevat

Yhteensovittamisen tukemisen käytäntöjä:

- Johdon linjaukset ja toimintaohjeet
- Työn ja muun elämän yhteensovittaminen osana henkilöstöprosesseja
- Työaikojen joustavuus, mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihinsa, työaikaliukumat
- Esimiehen kanssa voi sopia poissaoloista ja siitä, kuinka poissaolon voi korvata
- Työaikapankki
- Vuosilomasta voi jättää pitämättä lomapäiviä, joita voi myöhemmin käyttää tähän tarkoitukseen
- Lomarahan vaihtaminen vapaapäiviin
- Vuorotteluvapaa
- Opintovapaa
- Osa-aikatyön järjestelyt ja/tai mahdollisuus lyhentää työaikaa
- Etätyöskentelyn mahdollisuus
- Toimivat sijaisjärjestelyt ja tuki pitkältä vapaalta palaaville
- Sovitut pelisäännöt, tasapuolisuus ja avoin keskusteluilmapiiri





## 2. NUORET KIINNITTYMÄSSÄ TYÖELÄMÄÄN

Työelämään kiinnittyminen on integroitumista työympäristöön ja tarvittavien tietojen ja kokemuksen hankkimista, jota odotetaan organisaation täysivaltaiselta ja osaavalta jäseneltä.

Askeleet

- Työtehtävien, taitojen ja käytäntöjen oppiminen -> työssä suoriutuminen (huom! turvallisuuskulttuuri)
- Työn tavoitteiden ja vastuiden oppiminen -> roolin selkeys
- Vuorovaikutussuhteiden rakentaminen työkavereihin ja "porukoihin" pääseminen -> sosiaalinen integraatio

### Nuorten työelämään kiinnittyminen

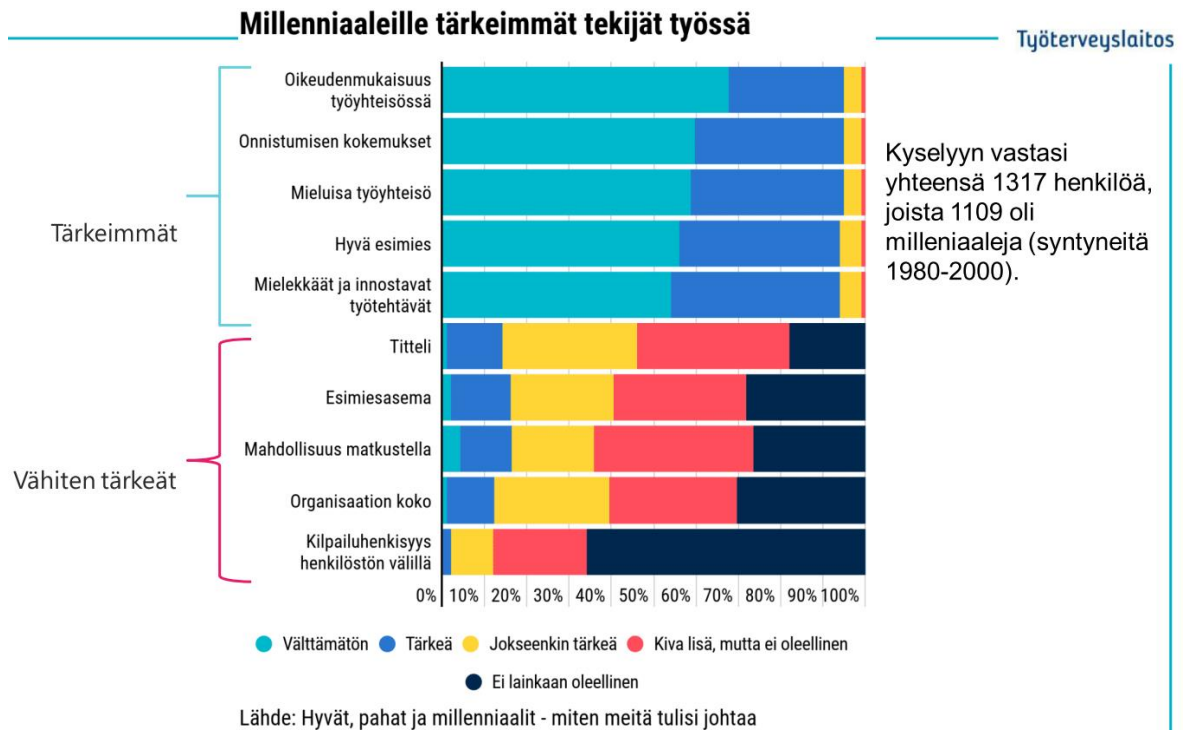
- Nuorten työelämään siirtyminen kytkeytyy usein muihin siirtymävaiheisiin ja kehitystehtäviin, jotka heijastuvat työpaikalle
- Nuorten työmarkkinoiden erityispiirteitä ovat työn epävarmuus ja lyhytaikaiset työsuhteet
- Ensimmäiset työelämäkokemukset vaikuttavat työelämää koskevien ajattelutapojen kehittymiseen
- Onnistuneella työelämään kiinnittymisellä on kauaskantoisia positiivisia vaikutuksia nuorten työuriin ja hyvinvointiin
- Nuorilla (alle 25-vuotiailla) on vanhempiin työntekijöihin verrattuna suurempi riski joutua työtapaturmaan. Taustalla vaikuttaa usein mm. kokemattomuus ja kyky vaarojen havainnointiin sekä nuorten työtehtävien luonne.

### 2.1. Nuorten työntekijöiden työelämäodotukset

- Nuoret työntekijät eivät tavoittele uraa yhdessä työpaikassa yhtä hanakasti kuin edelliset sukupolvet.
- Lähes 40 % millenniaaleista suunnittelee uuteen työtehtävään astuessaan ja seuraavaa ura-askelta
- Nuoret eivät tavoittele niinkään uralla etenemistä, vaan haluavat ennemmin leventää ja syventää työtehtäviään, oppia ja kehittyä sekä saada uusi haasteita nykyiseen työhönsä
- Nuoret arvostavat mahdollisuutta tehdä merkityksellistä ja mielenkiintoista työtä omaa osaamista hyödyntäen
- Yhteisöllisyys, hyvä työilmapiiri ja hyvä vuorovaikutus korostuvat nuorten odotuksissa
- Nuoret arvostavat palautteen saamista
- Nuorten kohdalla korostuvat toiveet työn joustavuudesta (mm. työajat) sekä kokemus vapaa-ajan tärkeydestä

# LAITILAN KAUPUNGIN TYÖURAOHJELMA 2021-2025

## Työterveyslaitoksen tuottamaa tietoa työuraan liittyen



### 2.2. Nuorten työntekijöiden haasteet

- Nuorten odotukset työelämästä, työstä tai urakehityksestä eivät aina kohtaa työn todellisuuden kanssa
- Liian suuret odotukset voivat johtaa haitalliseen kuormitukseen
- Ennako-odotusten ja työtä koskevien kokemusten yhteensopivuudella on positiivisia vaikutuksia nuorten työhyvinvointiin ja työsuhteen jatkumiseen
- Vähäisestä työelämäkokemuksesta johtuen nuorten voi olla vaikea arvioida, millainen on riittävä työsuoritus. Tämä voi johtaa alisuoriutumiseen tai yliyrittämiseen (korkea, uupumisriskin aiheuttava vaatimustaso itseä kohtaan).
- Ammatti-identiteetti tai ammatillinen itsetunto eivät ole nuorilla vielä välttämättä täysin kehittyneet
- Nuorelta voi puuttua kokemuksen kerryttämiä selviytymiskeinoja, jolloin työn hallinta katoaa helpommin ja kuormituksen kokemus kasvaa
- Elämäntilanteeseen liittyvät haasteet, kuten esim. voimia vievä suorittaminen eri elämänalueilla ja ihmissuhteisiin liittyvät kuormitustekijät voivat vähentää työhön käytettävissä olevia voimavaroja
- Puutteita työelämätaidoissa ja työelämän pelisääntöjen noudattamisessa (poissaolot, työajat) erityisesti töissä, joille on vaikea löytää työvoimaa ja jotka ovat tyypillisesti nuorten ensimmäisiä työpaikkoja
- Hyvinvoinnin haasteita, jotka liittyvät nuorten työmarkkinoiden piirteisiin ovat mm. lyhytaikaiset työsuhteet, keikkatyö, haastavat työajat, fyysisesti raskas työ, kiire

### 2.3. Miten esimies voi tukea nuoren työuran alkua?

- Varmista riittävä perehdytys. Perehdyttämisen ja opastamisen vastuun jakaminen työyhteisössä.
- Auta nuorta omien vahvuuksien, taitojen ja kehittämiskohteiden tunnistamisessa. Suunnittele nuoren kanssa eri aikavälien kehittymistavoitteita. Mitä seuraavan kuukauden

# LAITILAN KAUPUNGIN TYÖURAOHJELMA 2021-2025

## Työterveyslaitoksen tuottamaa tietoa työuraan liittyen

tai vuoden aikana on tärkeä ottaa haltuun? Tavoitteiden saavuttamista kannattaa konkretisoida: Mihin asioihin työntekijä voisi kiinnittää huomiota työssään? Kuinka tavoitteiden saavuttamista seurataan?

- Tarjoa apua ja tukea oppimiseen. Anna mahdollisuuksia oppia ja kokeilla.
- Edistä vuorovaikutusta ja yhteistyötä nuorten ja konkareiden välillä. Esimerkiksi haastavien tilanteiden läpikäyminen kokeneempien kanssa on oppimismahdollisuus. Kummi/lähivalmentaja: nuorelle on nimetty henkilö, jonka puoleen voi kääntyä.
- Anna palautetta säännöllisesti. Palautteen saaminen ja työstä keskustelu on samalla oppimismahdollisuus. Käy useita keskusteluja työn sujumisesta ensimmäisinä päivinä.
- Kuuntele ja ota vastaan nuoren omat ideat ja ehdotukset osaamisen ja työn kehittämiseksi
- Kannusta ja rohkaiset aktiivisuuteen, oma-aloitteisuuteen ja vuorovaikutukseen työyhteisössä
- Ota mukaan työyhteisön toimintaan
- Tue nuorta hyvinvoinnista huolehtimisessa
- Huomioi työn ja yksityiselämän yhteensovittamisen tarpeet. Nuoret ovat usein valmiita joustamaan, mutta odottavat työnantajalta vastavuoroisuutta.



### 3. TYÖURAN MYÖHEMPI VAIHE

#### 3.1. Iän vaikutus terveyteen ja toimintakykyyn

- Iän myötä tuki- ja liikuntaelimestön suorituskyvyssä, kestävyyskunnossa ja aistitoiminnoissa tapahtuu heikkenemistä
- Rasituksesta palautuminen ja elpyminen vaativat iän myötä enemmän aikaa
- Unen laadussa voi tapahtua iän myötä kielteisiä muutoksia
- Toimintakyvyn ikämuutoksilla ei ole läheskään kaikissa tehtävissä merkitystä työkyvyn kannalta. On huomattavaa vaihtelua yksilöiden ja työtehtävien välillä!! Erityisesti fyysisesti raskaissa töissä ikämuutokset voivat uhata työkykyä. Rasituksesta palautumiseen, elpymiseen ja fyysisen kunnon ylläpitämiseen tulee kiinnittää huomiota.

#### 3.2. Iän vaikutus oppimiseen ja osaamiseen

- Terveellä työikäisellä kognitiivisen toimintakyvyn ikävaatimukset ovat yleensä lieviä ja kokemus kompensoi ikämuutosten vaikutuksia
- Varttuneilla työntekijöillä on havaittu heikompi motivaatio kehittää itseään ja edetä urallaan sekä heikompi usko omaan kykyihinsä oppia uutta. Oppimisen haasteet liittyvät vanhoista toimintamalleista ja rutiineista poisoppimiseen, tietotekniikan omaksumiseen ja yksityiskohtien muistamiseen. Vaade jatkuvasta itsensä kehittämisestä voi jo sinällään olla kuormittava, jos työntekijä on jätetty yksin tämän haasteen kanssa, toteuttamaan sitä itseohjautuvasti ja itselle vieraita menetelmiä hyödyntäen.
- Tärkeää on oppimismotivaation vahvistaminen, kokemuksen ja aikaisemman osaamisen hyödyntäminen, opiskelun henkilökohtaistaminen ja yksilöllinen etenemistahti

# LAILAN KAUPUNGIN TYÖRAOHJELMA 2021-2025

## Työterveyslaitoksen tuottamaa tietoa työuraan liittyen

### 3.3. Iän vaikutus työasenteisiin ja –motivaatioon

- Ikääntyvien työntekijöiden työssä suoriutuminen tai motivaatio eivät ole välttämättä nuorempia työntekijöitä heikompia
- Ikääntymisen myötä vahvistuu motivaatio saavuttaa työssä sisäisesti palkitsevia asioita mm. mahdollisuus hyödyntää kokemusta, toimia itsenäisesti ja saavuttaa tärkeinä pitämiään päämääriä
- Toisaalta motivaatio uuden oppimiseen, uralla etenemiseen ja kehittymiseen, uusien meriittien saavuttamiseen ja ulkoisiin palkkioihin heikkenee
- Ikääntyvillä on osoitettu olevan nuorempia työntekijöitä myönteisempiä työasenteita, mm. korkeampi sitoutuminen työhön ja organisaatioon
- Osalla ikääntyvistä työntekijöistä voi esiintyä myös ”jähdyttelyä” eli aktiivisuuden, motivaation ja työhön panostamisen laskua jo 2-3 vuotta ennen eläkkeelle siirtymistä

### 3.4. Konkareiden vahvuudet ja voimavarat

- Vahva sisäinen motivaatio ja myönteiset asenteet työtä kohtaan. Halu asettaa omalle työlle mielekkäitä tavoitteita
- Kokemuksen kautta kertynyt hiljainen tieto ja halu siirtää sitä seuraavalle sukupolvelle
- Taitavuus tiedon soveltamisessa, kokonaisuuksien hallinnassa, olennaisten asioiden tunnistamisessa ja tiedon merkityksen arvioinnissa
- Hyvät itsesääntelyn ja tunnesääntelyn kyvyt sekä usein elämänhallinta. Varmuutta ja tietämystä eri tilanteissa toimivista selviytymiskeinoista
- Ymmärtävät muutosten vaikutuksia toimintaympäristöön. Tunnistavat paikkoja, missä jokin voi mennä pieleen, ja osaavat välttää virheitä
- Toivovat esimieheltä arvostusta ja mahdollisuuksia muokata työtä siten, että osaamisen ja asiantuntemuksen hyödyntäminen onnistuu

### 3.5. Konkareiden haasteet työuran loppupuolella

- Ikääntymiseen liittyvät ennakkoluulot ja kielteiset asenteet voivat muodostua huomattavaksi vastoinkäymiseksi. Ikäsyynnän kokemus heikentää itsetuntoa, motivaatiota, hyvinvointia ja työssä suoriutumista.
- Myös ikääntyvillä työntekijöillä itsellään voi olla kielteisiä ennakkoluuloja ikääntymistä kohtaan, jotka muodostuvat itseään toteuttaviksi ennusteiksi. Heikentävät uskoa omiin kykyihin ja motivaatiota kehittää työtä ja itseään.
- Työelämän muutoksen myötä tarve oman toiminnan ja osaamisen jatkuvaan kehittämiseen ja työllistyvyyden ylläpitämiseen koskee myös ikääntyviä työntekijöitä, vaikka se voi työuran loppuvaiheessa tuntua vähemmän mielekkäältä
- Ikääntyvillä työntekijöillä voi olla työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyviä haasteita esim. iäkkäiden vanhempien hoivavastuiden muodossa
- Työkykyhaasteita erityisesti fyysisesti kuormittavissa työtehtävissä

### 3.6. Miten esimies voi tukea varttuneen työntekijän työuraa?

- Työn mielekkyyttä voidaan lisätä ja kuormittavuutta vähentää mm. vahvistamalla varttuneen työntekijän roolia nuorempien perehdyttämisessä ja mentoroinnissa (myönteiset roolimutokset).
- Haastavampien tehtävien ja uralla etenemismahdollisuuksien tarjoaminen vähentävät jähdyttelyä

# LAITILAN KAUPUNGIN TYÖURAOHJELMA 2021-2025

## Työterveyslaitoksen tuottamaa tietoa työuraan liittyen

- Oppimismotivaatiota vahvistavat mm. kokemuksen ja aiemman osaamisen hyödyntäminen oppimisessa, työntekijän oppimistavoitteiden huomiointi ja yksilöllisen etenemistahdin mahdollistaminen (opiskelun henkilökohtaistaminen).
- Työuran loppuvaiheen työssä jaksamista ennustavat luottamus työpaikan pysyvyyteen, liiallisen työkuorman ja kiireen vähentäminen, joustavat työajat, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön ja työaikoihin sekä hyvä johtaminen
- Parempaa työkykyä voidaan tukea mm. koulutuksella, työn muokkauksella ja työaika-joustoilla

### 3.7. Työn imua uran seniorivaiheeseen työrajohtamisen vertaisryhmämenetelmästä

- Vertaisryhmävalmennuksen tavoitteena on vahvistaa ikääntyvän työntekijän valmiutta oman työuransa hallintaan
- Vahvistetaan työntekijän a) pystyvyyden tunnetta omaan osaamiseen, työkyvyn ja työllistyvyyteen liittyen ja b) tiedollisia ja emotionaalisia valmiuksia vastoinkäymisiin.
- Satunnaistetun kenttäkokeen tulokset 17 suomalaisessa organisaatiossa osoittivat, että vahvistamalla ikääntyvän työntekijän pystyvyyttä oman työuran hallintaan, voidaan vähentää sisäistettyä ikäsyrynnän kokemusta, vahvistaa työn imua, työkykyä ja myönteistä näkemystä tulevaisuudesta.