



IWorCon | Hanke 101 102 314

Sosiaalipalvelujen työolojen parantaminen



Co-funded by  
the European Union

# Työolojen parantaminen sosiaalipalveluissa: 10 suositusta



## Sisällysluettelo

Johdanto	2
Suositus 1: Työsuojeluriskien arviointi organisaatiotasolla	3
Suositus 2: Fyysisen työterveyden parantaminen	6
Suositus 3: Psykososiaalisten olojen parantaminen työssä	11
Suositus 4: Johdon koulutus työterveys- ja työturvallisuusriskien ehkäisemisessä	14
Suositus 5: Muutosjohtaminen	18
Suositus 6: Työelämästä syrjäytymisen ehkäisy ja työntekijöiden työhön paluun tukeminen	21
Suositus 7: Työ- ja yksityiselämän tasapaino	25
Suositus 8: Monimuotoisuuden ja sukupuolten tasa-arvon johtaminen	28
Suositus 9: Ikäjohtaminen	34
Suositus 10: Parempiin työpaikkoihin johtavien taitojen parantaminen	37
Loppuhuomautus: Indikaattorit edistymisen seuraamiseksi ja toimenpiteiden mukauttamiseksi	41

*Euroopan Unionin osarahoittama. Esitetyt näkemykset ja mielipiteet ovat kuitenkin vain kirjoittajien omia eivätkä välttämättä vastaa Euroopan Unionin tai työllisyyden, sosiaaliasioiden ja osallisuuden pääosaston näkemyksiä ja mielipiteitä. Euroopan Unioni tai tuen myöntävä taho eivät ole vastuussa niistä.*



Co-funded by  
the European Union



## Johdanto

Hoiva-alalle ovat ominaisia haastavat työolot, jotka ovat osaltaan vaikuttaneet työvoiman poistumiseen alalta ja haasteisiin uuden henkilöstön houkuttelemisessa alalle.

Tämä todettiin jo aiemmissa hanketoimissa, kuten FORESEE-hankkeen yhteydessä laaditussa raportissa "[Improving the attractiveness of social services jobs in Europe: social partners initiatives](#) Sosiaalipalvelutyöpaikkojen houkuttelevuuden parantaminen Euroopassa: [työmarkkinaosapuolten aloitteet](#)" vuodelta 2022. Tämän jälkeen esiteltiin [FORTE-hankeeseen](#) kuuluva hyvien käytäntöjen kokoelma "[Työolojen parantaminen: hyviä käytäntöjä eri puolilta Eurooppaa](#)".

Sosiaalialan työnantajien tukeminen asianmukaisilla tiedoilla, resursseilla ja strategioilla on ratkaisevan tärkeää riskien hallitsemiseksi ja minimoimiseksi, jotta he voivat turvata fyysisen ja psyykkisen terveyden alalla työskenteleville. Tämän raportin tavoitteena on edistää sosiaalipalvelujen henkilöstön työolojen ja työhyvinvoinnin parantamista.

IWorCon-hankekumppanit käsitelivät 10 keskeistä aihetta, jotka vaikuttavat tällä hetkellä alan työoloihin. Näiden aiheiden käsittelemiseksi suosituksissa kehoitetaan omaksuma alhaalta ylöspäin suuntautuva lähestymistapa ja ottamaan työntekijät ja heidän edustajansa mukaan työmarkkinaosapuolten vuoropuheluun.

Raportti koostettiin siten, että KU Leuvenin [HIVA - Työ ja yhteiskunta -tutkimusinstituutti](#) arvioi kunkin aiheen tilannetta, minkä jälkeen keskusteltiin 5-8 hankekumppanista koostuvissa työryhmissä. Jokaisen aiheen osalta yksi yhteistyökumppaneista johti asiakirjaluonnoksen laatimista, minkä jälkeen työryhmä vahvisti sen.

Tässä raportissa esitetään yhteenveto 10 suosituksesta. Lisätietoja työasiakirjoista ja HIVA:n arvioinneista on saatavilla [hankkeen verkkosivuilta](#). Kehotamme teitä tutustumaan näihin asiakirjoihin saadaksenne kattavamman käsityksen aiheesta.

## Suositus 1: Työsuojeluriskien arviointi organisaatitasolla

### Johdanto

Riskinarviointi on prosessi, jossa tunnistetaan, analysoidaan ja arvioidaan työntekijöiden terveyteen ja turvallisuuteen kohdistuvia riskejä, jotka johtuvat työpaikalla esiintyvistä vaaroista.

Vuoden 1989 direktiivi työntekijöiden turvallisuuden ja terveyden parantamisen edistämiseksi, on tuonut osaksi kansallista lainsäädäntöä kaikissa jäsenvaltioissa edellytyksen, jonka mukaan työnantajalla on "oltava käytössään arvio työturvallisuuteen ja -terveyteen kohdistuvista riskeistä, mukaan lukien niistä riskeistä, joita kohdistuu erityisille riskeille alttiisiin työntekijäryhmiin". Riskinarviointi on ensimmäinen toimenpide, joka on toteutettava riskien ennaltaehkäisy politiikan käynnistämiseksi. Se helpottaa työnantajia toteuttamaan erityisiä ja asianmukaisia toimenpiteitä työperäisten riskien poistamiseksi.

Sosiaalipalvelualan työturvallisuuden ja työterveyden arviointiin kuuluu työympäristön, käytäntöjen ja toimintatapojen arviointi, jolla varmistetaan työntekijöiden hyvinvointi ja turvallisuus erilaisissa työtehtävissä. Arviointia ei suositella tehtäväksi ainoastaan organisaatitasolla, vaan myös kunkin työyksikön osalta (kokoamalla yhteen työntekijät, jotka tekevät samankaltaisia töitä samankaltaisissa olosuhteissa samassa paikassa).

On huomattava, että arvioinnin on oltava objektiivista, analysoimalla työpaikan ja työtehtävien vaatimukset. Työvoiman monimuotoisuus tulee huomioida riskiarviointia tehtäessä, sillä riskit voivat olla erilaisia työntekijän sukupuolen, iän, vammaisuuden ja fyysisten ominaisuuksien mukaan.

### Toimenpide-ehdotukset

#### Miten riskinarviointi tehdään?

Arvioinnin suorittamiseen on olemassa erilaisia menetelmiä ja vaihtoehtoja:

- Tunnista sovellettavat säännökset ja standardit** ja tutustu niihin, jotka koskevat erityisesti sosiaalipalvelualaa. Näitä voivat olla esimerkiksi työturvallisuuteen, terveyteen ja hyvinvointiin liittyvät lait.
- Sosiaalipalvelualan työpaikkojen perusteellinen arviointi.** Tunnista mahdolliset vaaratekijät, kuten fyysiset, kemialliset, biologiset, ergonomiset ja psykososiaaliset riskit. Ota huomioon sellaiset tekijät kuin raskaat nostot, altistuminen vaarallisille aineille, stressi ja väkivalta.
- Arvioi riskin toteutumisen todennäköisyys ja mahdollisten seurausten vakavuus.** Sosiaalipalvelujen tarjoajien olisi laadittava arvioitujen riskien järjestys ja luokiteltava riskit niiden vakavuuden mukaan. Riskien arviointiin voidaan käyttää riskimatriisia, kuten alla



olevassa esimerkissä (myös muita vaihtoehtoja ja visualisointeja on olemassa).

Todennäköisyys	Vahingon vakavuus		
	Pieni haitta	Kohtalainen haitta	Äärimmäinen haitta
Erittäin epätodennäköinen	Erittäin pieni riski	Erittäin pieni riski	Korkea riski
Epätodennäköinen	Erittäin pieni riski	Kohtalainen riski	Erittäin korkea riski
Todennäköinen	Pieni riski	Korkea riski	Erittäin korkea riski
Erittäin todennäköinen	Pieni riski	Erittäin korkea riski	Erittäin korkea riski

Tällaisen luokittelun avulla voidaan laatia ennaltaehkäisyä koskeva toimintasuunnitelma. On tärkeää asettaa haittojen todennäköisyys tärkeysjärjestykseen haittojen vakavuuden lisäksi ja tarkastella keskinäistä suhdetta ja esiintymistodennäköisyyttä, koska sen avulla voidaan määrittää ennaltaehkäisytoimenpiteitä.

- Tunnistetaan vaaratekijät ja arvioidaan turvallisuusmääräysten noudattamista.** Tarkastuksen olisi katettava kaikki tilat, mukaan lukien toimistot, palvelujen käyttäjien kodit tai muut paikat, joissa sosiaalipalvelutoimintaa harjoitetaan. Turvallisuuspolitiikat ja -menettelyt olisi myös tarkistettava ja arvioitava sen tarkistamiseksi, ovatko ne kattavat, ajantasaiset ja onko niistä tiedotettu tehokkaasti työntekijöille. Toimintaperiaatteiden olisi katettava esimerkiksi onnettomuuksista ilmoittaminen, hätätilanteissa noudatettavat menettelyt, henkilökohtaisten suojavarusteiden käyttö ja vaarallisten aineiden sekä neulojen käsittely. Työnantajan olisi tehtävä ohjeista mahdollisimman selkeitä ja varmistettava, että työntekijät noudattavat niitä.
- Työsuojelun arviointi on jatkuva prosessi.** Sitä olisi päivitettävä säännöllisesti, erityisesti silloin, kun organisaatio tai työympäristö muuttuu. Seuraa ja arvioi jatkuvasti turvallisuustoimenpiteiden tehokkuutta, päivitä toimintatapoja ja menettelyjä tarpeen mukaan ja tarjoa työntekijöille jatkuvaa koulutusta ja tukea. Projektijohtamisen PDCA (Plan, Do, Check, Act) -lähestymistapa voi olla hyvä keino toteuttaa jatkuvaa arviointia.
- Pidä yllä perusteellista dokumentaatiota työturvallisuusarvioinneista, koulutustilaisuuksista, vaaratilanteista ja toteutetuista korjaavista toimista.** Tämä dokumentointi on tärkeää vaatimustenmukaisuuden ja edistymisen seuraamiseksi. Seuraamalla näitä vaiheita organisaatiot voivat tehokkaasti arvioida ja parantaa työntekijöidensä työturvallisuutta ja -terveyttä.

### Työsuojeluriskien arviointiin liittyvä yhteistyö on välttämätöntä.

Sosiaalipalveluiden työterveys- ja työturvallisuusriskien arviointiin liittyvä yhteistyö edellyttää eri sidosryhmien, kuten työnantajan, työntekijöiden ja heidän edustajiensa, turvallisuusasiantuntijoiden ja asiaankuuluvien viranomaisten, saattamista yhteen, jotta voidaan yhdessä tunnistaa, analysoida, arvioida ja lieventää riskejä.

- **Muodostetaan monialaisia ryhmiä**, jotka koostuvat organisaation kaikkien tasojen ja alojen edustajista. Tähän ryhmään voi kuulua johtajia, HR-henkilöstöä, työntekijöitä, turvallisuusvastaavia ja terveydenhuollon ammattilaisia.
- **Yhteistoiminnallinen riskien tunnistaminen** - järjestetään yhteistoiminnallisia riskien tunnistamistapaamisia, joissa ryhmän jäsenet yhdessä ideoivat sosiaalipalveluissa esiintyviä mahdollisia vaaroja ja riskejä ottaen huomioon fyysiset, kemialliset, biologiset, ergonomiset ja psykososiaaliset vaaratekijät, jotka voivat vaikuttaa työntekijöiden turvallisuuteen ja terveyteen.
- **Hyödynnetään erilaisia riskinarviointivälineitä ja -tekniikoita** tunnistettujen vaarojen arvioimiseksi. Tähän voi sisältyä laadullisia arviointeja, kuten vaarojen tunnistamisen tarkistuslistoja, sekä määrällisiä arviointeja, kuten altistumisen mittauksia tai ergonomisia arviointeja.

---

#### **Esimerkki Forte-hankkeesta**

*Kaksi ranskalaista organisaatiota, Nexem ja Elisfa, tilasivat konsultin luomaan sosiaalialalle tarkoitetun digitaalisen alustan, joka helpottaa ammatillisten riskien arviointia. Laajan tietokannan perusteella alusta ehdottaa yksinkertaisia ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä ja korjaavia toimia, jotka työnantajat voivat toteuttaa.*

---

---

#### **EU:n OSHA:n riskinarviointivälineet**

**OiRA - Online interactive Risk Assessment**  
*tarjoaa resursseja ja tietotaitoa, joita tarvitaan, jotta pienet organisaatiot voivat itse arvioida riskinsä. OiRA-työkalut ovat saatavilla ilmaiseksi, ja ne tarjoavat vaiheittaisen lähestymistavan riskinarviointiprosessiin: - työpaikan riskien tunnistaminen - ennaltaehkäisevien toimien toteuttaminen - riskien seuranta ja raportointi.*

## Suositus 2: Fyysisen työterveyden parantaminen

### Johdanto

#### Fyysisten riskien määritelmä

Fyysiset riskit voidaan ymmärtää seuraavasti:

- **Biologiset riskit**, joihin kuuluu altistuminen biologisille tekijöille ja infektioille. Covid-19-altistumista pidetään biologisena riskinä, samoin kuin säännöllisiä influenssaepidemioita.
- **Kemikaaliriskit**, joihin kuuluu altistuminen kemikaaleille, kuten lääkkeille, mutta myös puhdistus- ja desinfiointituotteille.
- **Fyysisiä riskejä** voivat olla törmäykset, liukastumiset, kompastumiset ja putoamiset, mutta myös ilmanlaatu, melu ja äärimmäiset lämpötilat. Niihin kuuluvat myös ergonomiset riskit, joita esiintyy nostettaessa ja käsiteltäessä henkilöitä, työnnettäessä laitteita, työskenneltäessä hankalissa asennoissa, suoritettaessa toistuvia liikkeitä, seistessä tai istuessa pitkiä aikoja jne.

EU-OSHA:n mukaan terveys- ja sosiaalihuoltoalalla yleisimmät fyysiset terveysongelmat ovat "luu-, nivel- tai lihasongelmat tai -kipu". EU-OSHA:n uusia ja kehittymässä olevia riskejä koskevan eurooppalaisen yritystutkimuksen (ESENER) tietojen mukaan ergonomiariskit, mukaan lukien tuki- ja liikuntaelinten sairaudet, ovat yleisimpiä. Sairaanhoidtajien yleisin vamma on alaselkäkipu, joka johtuu esimerkiksi laitteiden ja potilaiden siirtelystä.

Koska tuki- ja liikuntaelinten sairauksien ja psykososiaalisten riskien välillä on yhteys, tuki- ja liikuntaelinten sairauksia koskevan riskinarvioinnin ja ennaltaehkäisevien toimenpiteiden on oltava kokonaisvaltaisia, ja niissä on otettava huomioon myös psykologisten riskien ennaltaehkäisy (ks. suositus 3).

**Ennaltaehkäisy paikallaan:** Terveystenhuolto- ja sosiaalialalla raportoidaan toteutettavan useammin ergonomisiin riskeihin kohdistuvia toimenpiteitä kuin muilla aloilla. Kun otetaan huomioon työtapaturmien ja ammattitautien määrä alalla, lisätoimia tarvitaan kuitenkin.

### Toimenpide-ehdotukset

Kaikkien ennaltaehkäisevien toimenpiteiden ensimmäinen vaihe on **kokonaisvaltainen riskinarviointi** (ks. suositus 1). Tässä riskinarvioinnissa on otettava huomioon työtehtävät sekä



Co-funded by  
the European Union



asiayhteys, jossa ne suoritetaan. Esimerkiksi raskaan kuorman nostaminen on erilaista riippuen siitä, onko työntekijän suoritettava se aikapaineessa vai ilman aikapaineita.

Riskien arvioinnissa voidaan havaita erityisiä ongelmia ja toimenpiteitä, joita on toteutettava riskien hallitsemiseksi tai minimoimiseksi. Seuraavassa mainitaan kuitenkin yleisimmät fyysiset riskit ja niiden ennaltaehkäisy.

Prosessiin on otettava mukaan kaikki hierarkiatasot: ylimmästä johdosta aina työntekijöihin, jotka tietävät parhaiten, miltä heidän oma työnsä näyttää päivittäin (eikä vain sitä, miltä työnkuvauksessa edellytetään).

Kaikkien ennaltaehkäisevien toimenpiteiden osalta olisi toteutettava (seuraavassa järjestyksessä) vuoden 1989 puitedirektiivin yleiset ennaltaehkäisyn periaatteet:

1. Riskien välttäminen;
2. Arvioidaan riskit, joita ei voida välttää;
3. Riskien torjuminen niiden lähteellä;
4. Työn mukauttaminen yksilön tarpeisiin, erityisesti työpaikkojen suunnittelun, työvälineiden sekä työ- ja tuotantomenetelmien valinnan osalta, erityisesti monotonisen työn ja ennalta määrätyn työtahdin lieventämiseksi ja niiden terveysvaikutusten vähentämiseksi
5. Sopeutuminen tekniseen kehitykseen;
6. Vaarallisen korvaaminen vaarattomalla tai vähemmän vaarallisella;
7. Kehitetään johdonmukainen yleinen ennaltaehkäisy politiikka, joka kattaa teknologian, työn organisoimisen, työolot, sosiaaliset suhteet ja työympäristöön liittyvien tekijöiden vaikutuksen;
8. Annetaan yhteisille suojatoimenpiteille etusija yksilöllisiin suojatoimenpiteisiin nähden;
9. Asianmukaisten ohjeiden antaminen työntekijöille.

## Organisointi

Kun tietyt riskit on vältetty ja muut on arvioitu, on keskityttävä työn organisointiin. **Työn organisointi on ratkaisevan tärkeää, kun pyritään ehkäisemään tapaturmia ja sairauksia niiden alkulähteillä**, ja sillä varmistetaan, että ennaltaehkäisevät toimenpiteet ovat kaikkien saatavilla. Tähän liittyy keskeisten kysymysten käsittely kaikilla hierarkian tasoilla, kuten tehtävien selkeä määrittely, realististen aikataulujen asettaminen, selkeiden ohjeiden antaminen ja työntekijöiden tietynlaisen itsenäisyyden salliminen tehtäviensä suorittamisessa.

Myös **työajan** järjestäminen on ratkaisevan tärkeää. On esimerkiksi tärkeää välttää vaativien tehtävien antamista samanaikaisesti tai toistuvasti samoille työntekijöille ja sallia tauot tarvittaessa. Lisäksi olisi arvioitava erityyppisiä työyksiköitä, jotta voidaan varmistaa, että näitä käytäntöjä sovelletaan tehokkaasti.



Ensisijaisesti olisi keskityttävä etulinjan työntekijöihin, koska he ovat herkimmin alttiina fyysisille riskitekijöille. Kuitenkin myös muut työntekijät altistuvat merkittäville fyysisille riskeille. Esimerkiksi siivouskemikaalien parissa työskentelevät työntekijät altistuvat vaarallisille aineille, mutta he saattavat myös työskennellä hankalissa asennoissa ja tehdä toistuvia liikkeitä, mikä johtaa tuki- ja liikuntaelinten sairauksiin. Toimistotyöntekijät ovat toinen riskiryhmä; on hyvin tiedossa, että pitkät istumatyötunnit ja tietokoneella työskentely voivat johtaa työperäisiin terveysongelmiin.

Jokainen työntekijä on ainutlaatuinen ja voi tarvita erityisiä mukautuksia (ks. suositus 8 monimuotoisuuden hallinnasta).

## Työvälineet

Työvälineet on sovitettava työntekijään, ei päinvastoin. Tämä tarkoittaa, että ne on säädettävä vastaamaan yksilön tarpeita. Joskus työvälineitä on saatavilla, mutta niitä ei käytetä, koska työntekijät kokevat ne hankaliksi. Työntekijöiden olisi osallistuttava prosessiin, jossa arvioidaan, ovatko työvälineet sopivia ja miten niistä voi olla hyötyä heidän työtehtävissään. Lisäksi asianmukainen koulutus, erityisesti työssä tapahtuva koulutus, on olennaisen tärkeää sen varmistamiseksi, että laitteita käytetään oikein.

Tällaisia välineitä ei kuitenkaan ole aina saatavilla, varsinkaan silloin, kun palveluja tarjotaan palvelun käyttäjien kodeissa.

## Koulutus ja ennaltaehkäisykulttuuri

Vaikka työntekijöiden kouluttaminen ei aina poista riskejä, se voi vähentää onnettomuuksien ja vahinkojen todennäköisyyttä merkittävästi. Säännöllinen koulutus on tärkeää, jotta työntekijät tiedostavat työhönsä liittyvät riskit ja ymmärtävät, mitä toimia on vältettävä ja mitä suositeltuja käytäntöjä on noudatettava. Tämä lähestymistapa edistää ennaltaehkäisyn kulttuuria työpaikalla, jossa kaikki työntekijät osallistuvat aktiivisesti oman ja muiden turvallisuuden edistämiseen.

Toinen tehokas tapa vahvistaa ennaltaehkäisytoimia on nimetä koulutettuja **ennaltaehkäisylähettiläitä**. He voivat antaa koulutusta kollegoilleen ja tukea hyvien työolojen ylläpitämistä päivittäin.

---

### *Esimerkki: Henkilöiden siirtäminen ja käsittely ([Forte-hankkeesta](#))*

*Ranskassa "Institut National de Recherche pour la Sécurité" on kehittänyt ennaltaehkäisyohjelman hoitajille ja hoidettaville henkilöille. Sisäiset ohjaajat kouluttavat kollegojaan uusiin tekniikoihin potilaiden ja asukkaiden käsittelyssä, jotta he voivat suojella omaa terveyttään ja edistää hoidettavien itsenäisyyttä ja toipumista.*

*Aiemmista käytännöistä poiketen työntekijöitä opetetaan paitsi käsittelemään ja kuljettamaan hoidettavaa henkilöä oikein myös tekemään niin vähän kuin mahdollista ja, arvioituaan hänen*



Co-funded by  
the European Union



*kykynsä ennen jokaista liikettä, kannustamaan hoidettavan liikkumista mahdollisimman paljon yksinkertaisten välineiden, kuten liukulakanoiden avulla.*

*Koulutuksen avulla voitiin vähentää merkittävästi onnettomuuksien, sairauksien ja poissaolojen määrää ja luoda ennaltaehkäisevää toimintakulttuuria tiimeihin, mikä johti jopa siihen, että henkilöstö ehdotti tehtäviinsä liittyviä laitteita ja kehitti prosesseja.*

### **Entä kuntosali, jooga tai Pilates-tunnit?**

*Tällaiset aloitteet työpaikoilla ovat yhä yleisempiä, ja ne voivat vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden terveyteen ja yleisiin työoloihin. Niitä ei kuitenkaan pitäisi pitää ensisijaisen riskien ennaltaehkäisyn korvikkeena. Ensisijaisesti olisi keskityttävä riskien välttämiseen ja vähentämiseen. Kun nämä toimenpiteet on toteutettu, työntekijöiden terveyttä edistävien ja lihaksia vahvistavien toimien edistäminen voi olla arvokas lisä.*

### **Viestintä**

Aktiivista lähestymistapaa olisi täydennettävä tehokkaalla viestinnällä, jolla työntekijät saadaan vakuuttuneiksi näiden toimenpiteiden henkilökohtaisista hyödyistä, erityisesti silloin, kun he saattavat kokea ne lisärajoitteina (ks. muutosjohtamista koskeva suositus 5).

### **Toimintasuunnitelman laatiminen**

Toimintasuunnitelma fyysisten riskien ehkäisemiseksi ei ole kertaluonteinen vaan jatkuva prosessi. Fyysisiä riskejä olisi arvioitava ja päivitettävä säännöllisesti, mieluiten kerran vuodessa tai aina, kun työpaikalla tehdään merkittäviä muutoksia tai mukautuksia. PDCA-syklin (Plan, Do, Check, Act) kaltaiset työkalut soveltuvat hyvin näiden prosessien tehokkaaseen hallintaan.

Avainindikaattoreiden määrittäminen on ratkaisevan tärkeää, jotta voidaan mitata edistymistä ja määrittää tarvittavat mukautukset tai toimet, joilla edistytään. Näiden indikaattoreiden arvioiminen vuosittain on yleensä tehokkain lähestymistapa.

Perusindikaattorit, joita sovelletaan jatkuvasti, voivat olla:

- Työtapaturmien määrä
- Sairauslomien määrä
- Ammattitautien määrä
- Työtapaturmiin tai ammattitauteihin liittyvien irtisanomisten tai varhaiseläkkeelle siirtymisten määrä.

- Työoloja koskevien säännöllisten tutkimusten tulokset
- Prosessia voidaan mitata myös tarkistamalla mukautettujen työtilanteiden määrä ja työterveyttä koskevien kokousten määrä työntekijöiden edustajien kanssa.

## Suositus 3: Psykososiaalisten olojen parantaminen työssä

### Johdanto

Työhön liittyvät psykososiaaliset riskit ovat merkittävä haaste työntekijöiden terveydelle ja hyvinvoinnille kaikkialla EU:ssa. Ne vaikuttavat kaikkiin aloihin ja työntekijäryhmiin, erityisesti sosiaalihuollon työntekijät ovat haavoittuvassa asemassa. Nämä työntekijät kärsivät usein kovasta aikapaineesta, työn ylikuormituksesta ja siitä, että palvelunkäyttäjät käyttävät heihin enemmän väkivaltaa sekä sanallista väkivaltaa kuin muilla aloilla. Sosiaalialalla psykososiaalisia riskejä pahentaa krooninen henkilöstöpula, suuri työmäärä, kova aikapaine, emotionaaliset ja kognitiiviset vaatimukset, kolmannen osapuolen väkivalta, työyhteisön sisäinen kiusaaminen, pitkät työajat ja vuorotyö, usein ilman riittäviä taitoja, valvontaa tai sosiaalista tukea.

EU:n OSHA:n mukaan psykososiaaliset riskitekijät ovat työn osa-alueita, jotka voivat aiheuttaa henkisiä tai fyysisiä haittoja, jotka johtuvat pääasiassa työn suunnittelusta ja hallinnasta ja/tai työn sosiaalisesta ja organisatorisesta kontekstista.

#### Esimerkkejä psykososiaalisista riskeistä ovat:

- Kolmannen osapuolen väkivalta ja häirintä, kiusaaminen ja syrjintä
- Suuri työmäärä ja aikapaine
- Työ- ja yksityiselämän epätasapaino
- Emotionaaliset vaatimukset (esim. tunteiden hallinta traumaattisten tapahtumien aikana).
- Kognitiiviset vaatimukset (esim. monitehtäväisyys, täydellistä keskittymistä vaativat tehtävät).
- Roolien epäselvyys, rooliristiriidat, tehoton viestintä.
- Vuorotyö, epäsäännöllinen työaika, pitkät työajat, päivistysvelvollisuus.
- Yksin työskentely (eristäytyminen), työskentely epätavanomaisissa työtehtävissä.
- Työn ja tulojen epävarmuus.
- Osallistumisen puute, työn hallinnan puute, työtovereiden ja johdon tuen puute.
- Positiivisen palautteen tai työtyytyväisyyden puute.

Vuoden 2019 ESENER-tietojen mukaan useimmat työn organisointiin liittyvät psykososiaaliset riskit, kuten vaikeiden asiakkaiden kanssa työskentely ja pitkät työajat, ovat lisääntyneet. Naiset kohtaavat näitä riskejä useammin kuin miehet, kun taas nuoremmat työntekijät raportoivat vähemmän vakavista aikapaineista ja ylikuormituksesta. COVID-19-pandemia pahensi näitä ongelmia ja lisäsi ahdistusta, stressiä, masennusta, loppuun palamista ja muita mielenterveysongelmia terveys- ja sosiaalialan työntekijöiden keskuudessa. [Vuonna 2022 tehdyssä OSH Pulse](#) -tutkimuksessa todettiin, että yli 40 prosenttia näistä työntekijöistä

ilmoitti työstressin lisääntyneen pandemian vuoksi, vaikka noin puolet totesi, että se myös helpotti stressistä ja mielenterveydestä keskustelemista työpaikalla.

Psykososiaalisten riskien ehkäiseminen ja hallinta on haastavaa, koska kansalliset lähestymistavat vaihtelevat ja nämä kysymykset ovat luonteeltaan arkaluonteisia.

## Toimenpide-ehdotukset

Kaikkien työnantajien olisi tunnistettava tilanteet, jotka voivat aiheuttaa psykososiaalisia riskejä työpaikalla, määriteltävä riskit ja arvioitava ne. Tämän pitäisi auttaa heitä laatimaan toimintasuunnitelmia vuoden 1989 direktiivissä mainittujen yhdeksän periaatteen mukaisesti (ks. suositus 2).

Toteuttamalla jäljempänä mainitut suositukset sosiaali- ja terveydenhuoltoalan organisaatiot voisivat paremmin ehkäistä ja hallita psykososiaalisia riskejä ja siten edistää henkilöstönsä terveyttä, hyvinvointia ja tuottavuutta. Vuosittaisten tai puolivuosittaisten haastattelujen (esim. kehityskeskusteluiden) toteuttaminen työntekijöiden ja heidän esimiestensä kanssa antaa työntekijöille mahdollisuuden ilmaista työtyytyväisyytensä, keskustella tarpeistaan ja kertoa koulutustarpeistaan. Tätä perustoimenpidettä olisi täydennettävä ainakin joillakin seuraavista käytännöistä.

1. **Riskinarviointi:** Arvioi ja seuraa säännöllisesti psykososiaalisia riskejä, kuten työmäärää, aikapaineita, emotionaalisia vaatimuksia, kognitiivisia vaatimuksia, vuorotyötä, työn epävarmuutta ja tuen puutetta. Katso suositus 1.
2. **Koulutus ja tietoisuus:** Tarjotaan johdolle ja työntekijöille koulutusta psykososiaalisten riskien tunnistamisesta, hallinnasta ja ehkäisemisestä, mukaan lukien konfliktinratkaisu ja stressinhallinta.
3. **Työ- ja yksityiselämän tasapaino:** Kannusta joustaviin työaikoihin, etätöihin ja säännöllisiin taukoihin stressin ja loppuunpalamisen vähentämiseksi. Katso suositus 4.
4. **Sosiaalinen tuki:** Edistetään kulttuurin tiimityön ja vertaistukiryhmien avulla, avointa viestintää ja neuvontapalvelujen saatavuutta.
5. **Käytä teknologiaa:** Hyödynnä digitaalisia välineitä stressinhallintaan, neuvontaan ja itsehoitoon sosiaalialan työntekijöille.
6. **Hyvinvointikulttuuri:** Edistetään mielenterveyttä ja hyvinvointia työntekijöiden avustusohjelmien, hyvinvointitoimien ja saavutusten tunnustamisen avulla.
7. **Esteiden tunnistaminen:** Tunnista haasteet, kuten haluttomuus keskustella asioista, asiantuntemuksen puute ja kulttuurin normit, jotka normalisoivat stressin, ja puutu niihin.
8. **Jatkuva parantaminen:** Arvioi ja paranna psykososiaalisten riskien hallintaa säännöllisesti palautteen, työpaikan muutosten ja parhaiden käytäntöjen perusteella.



Co-funded by  
the European Union



9. **Ehkäise kiusaamista:** Ota käyttöön ja pane täytäntöön kiusaamisen vastaiset toimintaperiaatteet, kouluta kiusaamisen tunnistamista ja siitä ilmoittamista sekä määritä selkeät seuraukset kiusaamiseen syyllistyneille.
10. **Terveystarkastukset:** Varmistetaan, että terveystarkastukset johtavat toimintaan tarjoamalla tukea ja toimenpiteitä stressaantuneille työntekijöille ja puuttamalla perimmäisiin syihin.



Co-funded by  
the European Union



## Suositus 4: Johdon koulutus työterveys- ja työturvallisuusriskien ehkäisemisessä

### Johdanto

Edellä käsitellyt aiheet (riskinarviointi, psyykinen terveys ja fyysisten riskien ehkäisy) ovat kolme palaa työsuojelun palapelistä. Palapeli, joka koottuna voi auttaa välttämään monia ongelmia. Sosiaalialan työnantajien on vastattava moniin haasteisiin organisaationsa nykyisyyden ja tulevaisuuden kannalta, ja sen varmistaminen, että työntekijät työskentelevät terveellisessä ja turvallisessa ympäristössä, on tärkeää. Työsuojelulla on tässä ratkaiseva rooli, ja johtajat ovat keskeisessä asemassa kattavan työterveys- ja työturvallisuuspolitiikan kehittämisessä ja toteuttamisessa.

Vain harvat johtajien peruskoulutuskurssit sisältävät erityisiä työturvallisuutta ja työterveyttä koskevia osia. Vuoden 2019 ESENER-tutkimus paljastaa, että kaikilla aloilla psykososiaalisten riskien hallintaa vaikeuttavat muun muassa johdon ja henkilöstön tietämättömyys, haluttomuus keskustella avoimesti näistä asioista sekä riittämätön asiantuntemus tai asiantuntijatuki.

Työsuojelun ja työterveyden laajuutta, mukaan lukien oikeudelliset, eettiset ja tehokkuuteen liittyvät näkökohdat, ei aina ymmärretä tai tunnusteta johtajien keskuudessa, jotka usein tuntevat paremmin fyysiset riskit, jotka on helpompi havaita.

Kaksi teoreettista mallia korostaa esimiesten merkitystä ja sitä, miten heidän toimillaan voidaan vaikuttaa työilmapiiriin ja työhyvinvointiin:

- **Työn vaatimukset ja resurssit -mallissa (Job-demands resources model, JD-R)** johtajilla on ratkaiseva rooli työn vaatimusten ja työn resurssien välisen tasapainon optimoinnissa.
- **Psykososiaalinen turvallisuusilmapiiri (PSC)** koostuu neljästä osatekijästä: Organisaation johdon tuki ja sitoutuminen, johdon asettama prioriteetti psykologiselle terveydelle ja turvallisuudelle, organisaation viestintä ja työntekijöiden osallistaminen psykologisen terveyden edistämiseen organisaation kaikilla tasoilla. Tässä yhteydessä johdolla on ratkaiseva rooli työterveys- ja työturvallisuusmääräysten ja -standardien noudattamisen ylläpitämisessä työpaikalla.

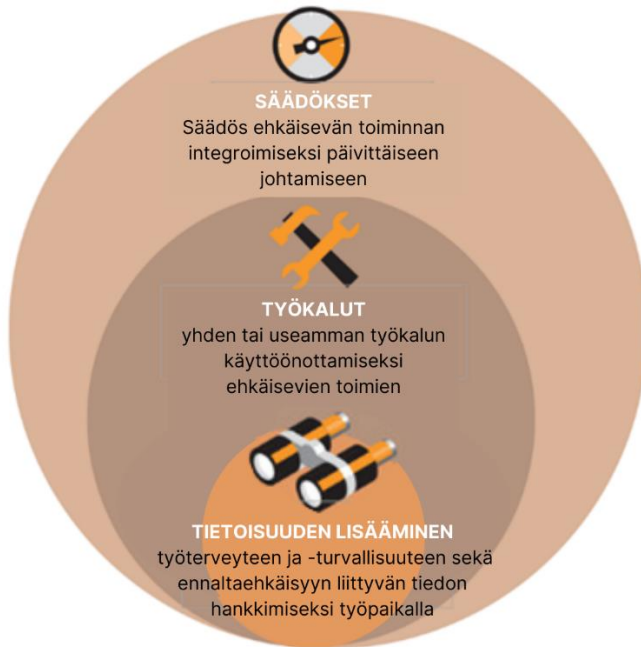


Co-funded by  
the European Union



## Toimenpide-ehdotukset

Työsuojelun ja työterveyden alalla eri johtotasot - kuten ylin johto, esimiehet, henkilöstöpäälliköt ja turvallisuusalan ammattilaiset - vaativat eriasteista tietoa ja koulutusta.



Anactin (Ranskan kansallinen työolojen kehittämissivasto) laatimassa kuviossa ehdotetaan kolmea tasoa.

Voi olla tehokasta aloittaa laajalla tiedotusohjelmalla ja siirtyä sitten kohdennetumpiin koulutusmoduuleihin, koska työsuojelukoulutustarpeet kattavat monenlaisia aiheita.

### Joitakin pedagogisia periaatteita:

- Toimintatutkimus: lähentää tutkimuksen ja työn maailmaa, jotta voidaan samanaikaisesti tutkia ja ratkaista jokin ongelma.
- Kollektiivinen ja yhteistoiminnallinen harjoittelu, joka mahdollistaa todellisten tilanteiden analysoinnin, vertaisten ehdottamat ratkaisut sekä verkoston ja yhteisten resurssien luomisen. Se auttaisi myös torjumaan "johtajien yksinäisyyden" ilmiöitä.
- Vuorottelu koulutusorganisaatiossa ja yrityksessä pidettävien istuntojen välillä. On tärkeää ottaa huomioon, että koulutus ei ole "kertaluonteista", vaan jatkuva prosessi, joka vastaa kehittyviä tarpeita ja jonka avulla osaamista voidaan jatkuvasti parantaa ja päivittää.

### Sisältö

Tarkastellaan kahdenlaisia taitoja: erityisesti työterveyteen ja työturvallisuuteen liittyviä taitoja ja niiden johtamiseen liittyviä taitoja.



## Työsuojeluun liittyvät osaamistarpeet

- EU:n, kansallinen ja alakohtainen **lainsäädäntö**, työnantajien ja työntekijöiden oikeudet ja velvollisuudet. Työperäisten riskien ennaltaehkäisyyn yrityksessä osallistuvat henkilöt (ammattiliitot, työntekijöiden terveystoimikunta).
- **Tietämys erityisistä työterveys- ja työturvallisuusriskeistä sosiaalipalveluissa** (ihmissuhteisiin perustuvat ammatit, väkivalta, uranäkymien puute, toisinaan huonot työolot ja henkilöstöpulan mahdolliset vaikutukset jne.) ja seurauksista palvelujen käyttäjille, työntekijöille ja organisaatiolle. Verkossa olevat tiedot ja tutkimukset, tärkeimmät kansalliset tai alueelliset organisaatiot, jotka työskentelevät työterveyden ja työturvallisuuden alalla ja voivat tarjota tietoa tai välineitä.
- **Riskien ennaltaehkäisyprosessi**: arviointi, toimintasuunnitelma, täytäntöönpano, toteutettujen toimien jälkeiset riskit. Keskitytään psykososiaalisiin riskeihin, joita voi olla vaikeampi tunnistaa.

## Työsuojelun ja työterveyden johtaminen

- **Johtaminen** tarkoittaa sellaisten toimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamista, joilla varmistetaan organisaation sujuva toiminta, myönteinen sosiaalinen vaikutus ja ympäristönsuojelu. Johtaminen on myös henkilöstön valmentamista, ohjaamista, opastamista ja kannustamista.
- **Työn organisointi**: kysynnän ja resurssien tasapainottaminen, työmäärän ja työnjaon seuranta, oikeanlaisten välineiden tarjoaminen fyysisten riskien välttämiseksi, miten ja mistä löytää työsuojelupolitiikan toteuttamiseen tarvittavat resurssit
- **Osana työmarkkinaosapuolten vuoropuhelua**: miten työntekijöiden ja heidän edustajiensa kanssa perustetaan työryhmiä, joissa ehdotetaan välineitä asiaankuuluvien ja toiminnallisten työterveys- ja työturvallisuusindikaattoreiden analysoimiseksi ja laatimiseksi, strategisen riskien ehkäisemistä koskevan suunnitelman määrittelemiseksi, toimien priorisoimiseksi ja sopimusehdotusten tekemiseksi.
- **Ennaltaehkäisykoulutuksen järjestäminen kaikille työntekijöille**: sisäistä ja/tai ulkoista koulutusta, yleistä koulutusta ja/tai yksilökoulutusta, teoreettista koulutusta ja käytännönläheisempää koulutusta paikan päällä, lyhyttä mutta säännöllistä ja mahdollisesti erityisaiheita koskevaa koulutusta.
- **Heikkojen signaalien havaitseminen**, kuten työntekijöiden väsymys, heikko työmoraali, toistuvat ristiriidat, lisääntyvät poissaolot, käyttäytymisen muutokset ja häirinnän merkit. Organisaation ilmapiirin on tuettava työntekijöitä, tarjottava turvalliset työolot ja sen kehittämistä työsuojeluriskien minimoimiseksi.



Co-funded by  
the European Union



- **Muutosjohtamisen käsitteiden ja välineiden oppiminen, viestintä** työntekijöiden kanssa, heidän mukaansa saaminen. Jaa tutkimusten ja kyselytutkimusten tulokset heidän kanssaan.
- Laajemmin: työsuojelun alalla on monia asiantuntijoita, eikä johtajien pitäisi epäröidä pyytää heitä ratkaisemaan vaikeita työtilanteita tai aloittamaan työsuojeluprosessi.

Huomaa, että myös johtajat ovat työntekijöitä. He kantavat vastuun kaikista johtamansa rakenteen ongelmista, mikä voi olla merkittävä stressin lähde. Siksi on ratkaisevan tärkeää, että he ottavat itsensä mukaan prosessiin ja käsittelevät myös omia tarpeitaan.

## Suositus 5: Muutosjohtaminen

### Johdanto

Sosiaalipalveluihin vaikuttavat laajemmat yhteiskunnalliset muutokset, ja megatrendien muutosvaikutukset vaikuttavat niihin merkittävästi. Näihin muutoksiin on vastattava käytännön toteutuksella organisaatiotasolla.

Muutosjohtaminen on johtamisväline, jolle on ominaista kannustava johtaminen, joka antaa työntekijöille tilaa kehittää ja soveltaa erilaisia tyylejään, mielipiteitään ja ideoitaan. Se rohkaisee heitä ehdottamaan ratkaisuja ja jakamaan kokemuksiaan, mikä tuo arvokasta tietoa organisaatioon.

Tärkeä syy muutosjohtamisen toteuttamiseen sosiaalipalveluissa ovat usein muuttuvat toimintaedellytykset. Tällä hetkellä näitä ovat esimerkiksi digitaalinen ja vihreä siirtymä, hoivatyössä käytettävien digitaalisten alustojen käytön asteittainen lisääntyminen, työvoimapula tai väestön ikääntyminen. Lisäksi suuntaus on kohti yksilöllisempää hoitoa yhdistettynä siihen, että halutaan kotihoitopalveluja laitoshoidon sijasta.

### Toimenpide-ehdotukset

Jos työntekijöitä ei oteta mukaan muutosprosessiin alusta alkaen, se voi johtaa esimerkiksi pelkoon siitä, että he eivät täytä uusia vaatimuksia, tai syntyä muutosvastarintaan. Tämä voi vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden psykologiseen hyvinvointiin, mikä voi johtaa työsuorituksen ja tehokkuuden heikkenemiseen. Lisäksi työntekijöiden jättäminen muutosprosessin ulkopuolelle voi heikentää luottamusta organisaatiossa.

Jotta muutosprosessit voidaan toteuttaa onnistuneesti organisaatioissa, muutoksenhallinnassa on ensin keskityttävä tukeen ja yhteistyöhön. Tähän kuuluu seminaarien, koulutuksen, ohjeiden, viestinnän ja ymmärryksen tarjoaminen sekä johtamissuunnitelmien kehittäminen. Näiden toimien avulla edistetään sekä johtajien että työntekijöiden taitoja, jotta he voivat hankkia uutta tietoa ja sopeutua uusiin toimintatapoihin.

**Ensimmäisessä vaiheessa (unfreezing)** kaikki osapuolet on valmisteltava muutosprosessiin, jotta vastustus voidaan voittaa ja syntyä valmiudet rakentaa uutta. Koko prosessin ajan on kiinnitettävä huomiota ja puututtava työntekijöiden mahdollisiin pelkoihin, jotka liittyvät tavanomaisten toimintojen ja prosessien muuttamiseen.

**Toisessa vaiheessa (change)** osallistujat saavat uuteen toimintaan liittyvää koulutusta eri menetelmien, kuten koulutustilaisuuksien ja työpajojen, avulla.

**Kolmannessa vaiheessa (consolidation)** keskitytään uusien prosessien tai teknikoiden juurruttamiseen työpaikalle niin, että niistä tulee rutiinomaisia ja tavanomaisia.

Seuraavassa tuomme esiin kaksi haastetta, joita sosiaalipalveluala tällä hetkellä kohtaa. On tärkeää muistaa, että muutosjohtaminen on väline, joka voi helpottaa myös monien muiden organisatoristen haasteiden ratkaisemista, kuten palvelujen uudelleenorganisointia ja siirtymistä kohti yksilöllisempää palveluntarjontaa.

### Vihreä siirtymä

Vaikka vihreä siirtymä ja ympäristänsuojelu eivät ehkä näytä olevan sosiaalipalvelujen ensisijainen tavoite, nämä tavoitteet vaikuttavat niihin merkittävästi. Tarve vihreään siirtymiseen sosiaalipalvelualalla johtuu useista eri tekijöistä, kuten laajoista vähennystavoitteista (esim. EU:n toimeksiannot) ja erityisistä kansallisista säädöksistä (esim. pakollinen jätteiden lajittelu). Sosiaalipalvelujen on myös edistettävä ilmastonuojelua ja kestävyttä koskevia sitoumuksia. Muutosjohtamisen avulla näihin haasteisiin voidaan vastata tehokkaasti organisaatiotasolla.

Esimerkiksi saksalainen Workers' Welfare Organisation (AWO) on sitoutunut vapaaehtoiseen sitoumukseen, jonka mukaan AWO ja kaikki sen tilat ja palvelut ovat ilmastoneutraaleja vuoteen 2040 mennessä.

**Jotta tällaiset muutokset voidaan toteuttaa onnistuneesti, on suositeltavaa ottaa huomioon seuraavat näkökohdat:**

#### Johtajien ja työntekijöiden tietoisuuden lisääminen

- Tehokas viestintä: Ota yhteyttä kaikkiin, joita asia koskee, sillä viestintä on ratkaisevan tärkeää onnistumisen kannalta.
- Osoita hyödyt: Vakuuta sekä työntekijät että johtajat toimenpiteiden eduista ja motivoi heidät osallistumaan.
- Yhteistyöhön osallistuminen: Ota johtajat ja työntekijät mukaan suunnitteluprosessiin, sillä vihreä siirtymä vaikuttaa kaikkiin.
- Juhlita menestystä: Edistetään ja juhlitaan onnistuneesti toteutettuja toimenpiteitä, jotta saadaan tukea ja sitoutumista tuleviin aloitteisiin.

#### Selkeä roolijako

- Määrittele roolit ja
- Perustetaan kattava projektiryhmä ja työryhmät.
- Valitaan sitoutunut, motivoitunut ja pätevä projektipäällikkö, jolla on oikeat tiedot, sitoutuminen, erinomaiset ihmishuhtaidot, persoonallisuus ja aikaresurssit.

#### Rahoitus

- Tarja riittävät taloudelliset resurssit
- Hyödynnä rahoitusohjelmia vihreää siirtymää varten

#### Ajanhallinta



Co-funded by  
the European Union



- Aikataulujen kehittäminen ja toteuttaminen: Yhteistyö kaikkien osapuolten kanssa aikataulujen laatimiseksi ja noudattamiseksi, jotta toimenpiteet voidaan toteuttaa onnistuneesti.
- Seuraa edistymistä: Seuraa ja tarkastele täytäntöönpanon tilaa säännöllisin väliajoin vaihtamalla tietoja asianosaisten kanssa.

### Jatkuva kehittäminen

- Ympäristöasioiden hallintajärjestelmän käyttöönotto: Ota käyttöön järjestelmä, jolla parannetaan jatkuvasti vihreää siirtymävaihetta. Näin ympäristövaikutuksia hallitaan järjestelmällisesti ja ympäristönsuojelun tasoa voidaan arvioida ja parantaa jatkuvasti.
- Muutosjohtaminen vihreässä siirtymävaiheessa voi myös lisätä työntekijöiden yhteenkuuluvuutta ja motivaatiota. Monet ammattilaiset ovat innokkaita osallistumaan ympäristövaikutusten huomioimiseen ja etsivät työnantajia, jotka osoittavat innovatiivisuutta ja sitoutumista kestävään kehitykseen.

### Digitaalinen siirtymä

Kuten aiemmin mainittiin, osaamisen kehittäminen on ratkaisevan tärkeää tehokkaan muutoksenhallinnan kannalta. Digitaalisten teknologiaratkaisujen käyttö sosiaalihuollon palvelujen tarjoamisessa on viime vuosina tullut yhä tärkeämmäksi, erityisesti Covid-19-pandemian jälkeen. Nykyään ohjelmistojen, älypuhelinien ja tablettien ammattimainen käyttö on varsin yleistä.

Lisäksi pitkäaikaishoidossa käytetään yhä enemmän digilääketiedettä ja -apua, apuvälineitä sekä kuljetus- ja nostoapuvälineitä. Näiden tekniikoiden tarkoituksena on auttaa henkilöitä, joilla on tuen tarpeita, elämään mahdollisimman itsenäisesti. Digitaaliset ratkaisut sosiaalipalveluissa tarjoavat myös mahdollisuuksia etähoitoon ja -tukeen. Niiden käyttöönotto olisi suunniteltava yhteistyössä työn organisoinnin parantamiseksi, prosessien optimoimiseksi, verkkoneuvonnan tarjoamiseksi ja verkkoalustojen luomiseksi palvelujen tarjoamista varten. Tämä suuntaus korostaa tarvetta jatkuvaan koulutukseen ja tehokkaaseen muutoksenhallintaan, jotta voidaan varmistaa, että nämä edistysaskeleet nähdään mahdollisuuksina eikä rasitteina työntekijöille.

On ratkaisevan tärkeää, että työntekijöille annetaan mahdollisuus ja tukea sopeutua uusiin olosuhteisiin, joita teknologinen kehitys tuo mukanaan. Koska työntekijät ovat loppukäyttäjää, **heidän osallistumisensa alusta alkaen** on olennaisen tärkeää. Perinteisten koulutuskurssien lisäksi olisi hyödynnettävä innovatiivisia ja intuitiivisia digitaalisia oppimisvälineitä, kuten lyhyitä selittäviä videoita, tietovisoja sisältävää opetussisältöä ja oppimissovelluksia. Työnantajien olisi myös tuettava itsenäistä oppimista ja vertaisoppimista (työssä oppiminen). Hoivan laadun mahdolliseen heikkenemiseen liittyvien huolenaiheiden ratkaiseminen on keskeinen haaste, johon muutosjohtamisen on vastattava.

## Suositus 6: Työelämästä syrjäytymisen ehkäisy ja työntekijöiden työhön paluun tukeminen

### Johdanto

Sosiaalipalvelualalla on merkittäviä työelämästä syrjäytymisen riskejä ja haasteita työelämään palaamisessa.

**Työelämästä syrjäytymisellä** tarkoitetaan ammatillisen toiminnan menettämistä fyysisten tai psyykkisten terveysongelmien tai työkyvyttömyyden vuoksi. Tämä tila kehittyy usein vähitellen, ja se alkaa työelämään sitoutumisen ja työhyvinvoinnin heikkenemisellä, joka saattaa jäädä huomaamatta, kunnes se muuttuu vakavaksi. Se ei johdu tietystä yksittäisestä tapahtumasta, vaan pikemminkin tilanteesta, joka kehittyy vähitellen ratkaisemattomien ongelmien vuoksi, joita ei ajan mittaan käsitellä. Se voi ilmetä käyttäytymisen muutoksina, lyhytaikaisina poissaoloina, kiinnostuksen puutteena työtä kohtaan, perheongelmina, päihteiden väärinkäyttönä jne.

**Työhön paluun tukemisella** tarkoitetaan työntekijän ammatillisen toiminnan jatkamista sen jälkeen, kun hän on ollut työkyvytön pitkäaikaisen poissaolon vuoksi, olipa kyseessä sairaus tai vamma, ammatillinen tai muu kuin ammatillinen toiminta, ja kaikissa työmuodoissa (osa-aikaisissa, määräaikaisissa tai muissa).

### Toimenpide-ehdotukset

Ehdotuksissa kehoitetaan hyväksymään ennakoiva työllisyyspolitiikka toimenpiteenä, jolla estetään ammatillisen hajoamisen syntyminen, ja toteuttamaan tehokas työhönpaluun hallinta, sillä näiden kahden edellytyksen puuttuminen voi johtaa henkilöstöpulaan.

#### Toimenpiteet työelämästä syrjäytymisen ehkäisemiseksi

Nämä toimenpiteet kohdistuvat sekä työympäristöön (organisaatiokulttuuri, fyysiset työolosuhteet) että yksilöön itseensä (terveys, fyysinen tai psyykinen tila, henkilökohtainen historia ja elämäntilanne).

Organisaatioiden olisi laadittava rakenteellisia sopimuksia, jotka laaditaan yhteistyössä työntekijöiden tai heidän edustajiensa kanssa, jotta voidaan varmistaa ennakoiva henkilöstöjohtaminen ja yksilölliset toimenpiteet. Näiden kysymysten huomiotta jättäminen ei ainoastaan herätä oikeudellisia ja eettisiä huolenaiheita työntekijöiden hyvinvoinnista, vaan heikentää myös alan kykyä tarjota laadukasta hoivaa haavoittuvassa asemassa oleville väestöryhmille.

#### Proaktiiviset HR-toimenpiteet



Co-funded by  
the European Union

unipso



EPSU



KU LEUVEN

Lares



nexem



volkshilfe.



- **Terveysriskeistä ja -käytännöistä tiedottaminen:** Kerro työntekijöille mahdollisista terveysriskeistä ja organisaation sairauslomakäytännöstä työhönoton yhteydessä ja päivitä käytäntö vuosittain.
- **Suunnittele säännölliset arvioinnit:** Suunnittele rutiininomaiset lääketieteelliset ja psykologiset arvioinnit, joissa noudatetaan kokonaisvaltaista, monialaista lähestymistapaa ja joissa otetaan huomioon työterveyslääkärin panos, työntekijäkyselyt sekä suoritus- ja urahaastattelut. Analysoi tulokset ja toteuta tarvittaessa korjaavia toimia.
- **Kehitetään varhaisten ongelmien varoitusjärjestelmiä:** Ota käyttöön järjestelmiä, joilla havaitaan ja ilmoitetaan varhaisista ongelmista, kuten sairauspoissaolopäivien lisääntymisestä, henkilöstön vaihtuvuudesta, työtapaturmista tai terveysongelmiin liittyvistä pitkäaikaisista poissaoloista johtuvista irtisanomisista.
- **Tarjoo terveyttä edistäviä toimenpiteitä,** kuten terveellistä ruokavaliota sekä tue kuntoilumahdollisuuksia ja ergonomiaa.
- **Monitasoisen konfliktinhallintamenettelyjen käyttöönotto:** Ota käyttöön menettelyt, joilla puututaan väärinkäytöksiin ja käyttäytymiseen, nimittämällä riippumaton sovittelija, joka ei ole osallisena konfliktissa.
- **Tietoisuuden lisääminen esihenkilöiden keskuudessa:** Kouluta esihenkilöitä tunnistamaan merkkejä työntekijöissä, työtehtävissä ja prosesseista. Käynnistä viipymättä asianmukaiset toimenpiteet näiden ongelmien ratkaisemiseksi.
- **Suunnittele tilapäiset poissaolot:** Valmistaudu mahdollisiin tilapäisiin poissaoloihin pohtimalla erilaisia skenaarioita sekä yleisesti että tiimitasolla. Suunnittelulla olisi pyrittävä minimoimaan organisaatiohäiriöt ja tukemaan jäljelle jäävää tiimiä. Kehitä strategioita lyhyiden poissaolojen hallitsemiseksi tilapäisten sijaisten avulla ja pidempien poissaolojen hallitsemiseksi korvaavien toimenpiteiden avulla.

### Organisatoriset toimenpiteet

- Pohdi työorganisaation uudistamista osastorakenteesta (tehtäväkeskeinen) tiimityörakenteeseen (palvelunkäyttäjälähtöinen). Tämä voisi tarkoittaa pienten, puoliksi itsenäisten tiimien (itseohjautuvat yksiköt, joilla on valmiit tehtävät) valintaa.
- Kehitetään työntekijöiden kanssa **henkilöstön työnkiertoa**, jotka mahdollistavat tiimien välisen sisäisen liikkuvuuden. Tämä edellyttää keskitettyä, sisäisesti verkostoitunutta HR-henkilöä, jolla on laaja-alainen näkemys. Joskus voi olla tarpeen tai tarkoituksenmukaisempaa, että tämä on joku ulkopuolinen henkilö. Suunnittelussa olisi otettava huomioon myös muut pitkäaikaiset poissaolot (vanhempainlomat, opinnot, palliatiivinen hoito jne.).



Co-funded by  
the European Union



- **Sovita työtehtävät sisäiseen motivaatioon** (sisältö, taidot ja kiinnostuksen kohteet) ja tasapainota **työn vaatimukset** (työmäärä, monimutkaisuus) ja **kontrollin taso** (autonomia, itsetehokkuus, tuki, viestintä, kohtuullinen työtahti, riittävä ohjeistus).
- Toteutetaan **avoimia tavoitteita** ja edistetään **yhdenvertaista kohtelua**.
- Kiinnitä huomiota **digitaaliseen hallinnolliseen taakkaan** pitämällä tietojen kirjaaminen mahdollisimman maltillisella tasolla tai mukauttamalla digitaalisia välineitä, jotka liian usein lisäävät työmäärää sen sijaan, että vähentäisivät sitä. Ota ihmiset mukaan suunnitteluun, jotta lopputulos on helppokäyttöinen ja tarkoituksenmukainen. Varmista, että heille annetaan koulutusta ja että he uskaltavat käyttää niitä. Harkitkaa sovellusten käyttöä matkapuhelimissa tai viestien nauhoittamista, mikä vähentää tarvetta kirjoittaa viestejä.
- Kiinnitä huomiota työaikoihin **työ- ja yksityiselämän tasapainoa** kunnioittaen.
- Tarjotaan **turvallinen viestintäprosessi**, jossa työntekijät voivat jakaa johdon kanssa tietoa huononevista olosuhteista. Organisaatiot ovat paremmin valmistautuneita tunnistamaan nämä merkit, kun ne luovat turvallisen ilmapiirin avoimelle viestinnälle (ei uhkaavaa, ei tabuja sisäisestä/ulkoisesta työn liikkuvuudesta).

### **Yksilölliset toimenpiteet**

- Järjestetään säännöllisiä **tilaisuuksia työpaikalla**, joissa selvitetään ja ymmärretään henkilöstön motiivit, odotukset ja tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat.
- Kannusta työntekijöitä ilmoittamaan työterveyslääkärille mahdollisista terveyteen liittyvistä ongelmista tai vammoista.
- Ole valppaana, jos ilmenee äkillisiä merkkejä sitoutumattomuudesta tai levottomuudesta, ja järjestä **välittömästi henkilökohtainen arviointikokous**. Etsikää taustalla olevia fyysisiä- tai mielenterveysongelmia. Jos havaitaan merkkejä fyysisistä- tai mielenterveysongelmista, harkitse **yhdessä sovittuja räätälöityjä ratkaisuja**.
- Puututaan kollegoiden/johdon/palvelunkäyttäjien/muiden taholta ilmenevään epäsuotuisaan käytökseen valvonnan ja epäsuotuisasta käytöksestä käytävien keskustelujen avulla. Tuetaan asianmukaisia **toimia käytöksen poistamiseksi** ja annetaan henkilöstölle koulutusta tällaisen käytöksen käsittelemiseksi.

### **Toimenpiteet työhön paluun varmistamiseksi**

Onnistuneen työhön paluun helpottaminen auttaa organisaatioita pitämään kokeneet työntekijät palveluksessaan, vähentämään vaihtuvuutta ja lievittämään jatkuvaa henkilöstöpulaa. Pitkäaikaisen poissaolon jälkeen palaavan henkilöstön onnistunut uudelleenkotouttaminen voidaan saavuttaa toteuttamalla seuraavat toimenpiteet, jotka on suunniteltu ja sovittu yhdessä työntekijän kanssa:



Co-funded by  
the European Union





- Pidä tarvittaessa ja mahdollisuuksien **mukaan alustava haastattelu**, jossa keskitytään työhön liittyviin poissaolon syihin ja työhön paluunäkymiin.
- **Tarjoa tukea poissaolon aikana.** Ota yhteyttä poissaolijaan (jos hän suostuu) varhaisessa vaiheessa ja pidä yhteyttä säännöllisesti. Tarjoa tukea, tietoa käytännön ja oikeudellisista kysymyksistä (oikeudet, tulot jne.) ja valmistaudu paluuseen. Määrittele yhteyshenkilö (esim. lääkäri, psykologi, johtaja tai esimies) ja yhteydenpidon tiheys poissaolon syyn mukaan. Määrittele, kuinka kauan työntekijä odottaa olevansa poissa töistä, keskustele ratkaisuista, joilla poissaoloaikaa voidaan todennäköisesti lyhentää, ja suunnittele yhdessä työhön paluuta. Varmista, että yhteystietojen nimet ja numerot ovat ajan tasalla.
- **Määritä yhteyshenkilö työhön paluun tueksi ja laadi suunnitelma**, jolla varmistetaan onnistunut työhön paluu. Tämä henkilö voi olla joku henkilöstöhallinnosta, erityinen yhteyshenkilö tai se voi olla myös jokin muu taho tarvittaessa (esim. sisäinen/ulkoinen neuvonantaja tai esimieslähestymistapa).
- **Räätälöi työhön paluu** poissaolon olosuhteiden mukaan, jos se on julkinen tieto (elämäntapahtuma, esim. vanhemmuus, tai työstä johtuva, esim. loppuunpalaminen). Selvitä tuen, aseman muutosten tai mukautusten tarve keskustelemalla työntekijän kanssa etukäteen. Kunnioita luottamuksellisuutta ja muutosten vapaaehtoisuutta.
- **Valmistaudu paluuseen** yksilöllisesti esimerkiksi laatimalla suunnitelma yhteistyössä muiden kanssa:
  - Suunnittele yhdessä työterveyslääkärin kanssa. Harkitse lääketieteellisen seurannan ja avun tarvetta sekä tarvetta mukautettuihin työaikoihin ja -paikkoihin sekä kuljetustukeen.
  - Suunnittele yhdessä esihenkilön kanssa. Harkitse tarvetta palata samaan tai vastaavaan työhön, mukautettuun työhön, osa-aikaiseen työhön tai onko tarpeen tehdä sisäinen työn uudelleenjärjestely. Harkitse, tarvitaanko työtehtävän mukauttamista, tehtäväkokonaisuuksien mukauttamista, tukea ja apua. Harkitaan uudelleenkoulutuksen tai asteittaisen uudelleensijoittumisen tarvetta.
  - Tue myös läheisimpiä kollegoita ja tiimejä. Tarkastele kokonaistyömäärää paluun huomioon ottamiseksi. Tarkista tehtävien jako ja työajat.
- **Toteuteta tukitoimenpiteitä paluun jälkeen** työhön paluu suunnitelman mukaisesti. Tarjotaan sisäistä tukea esimiesten, työkavereiden ja/tai terveydenhuollon ammattilaisten avulla. Kiinnitetään huomiota työaikoihin työ- ja yksityiselämän tasapainoa kunnioittaen.



Co-funded by  
the European Union



## Suositus 7: Työ- ja yksityiselämän tasapaino

### Johdanto

Työ- ja yksityiselämän tasapaino (Work-Life Balance, WLB) tarkoittaa työn ja yksityiselämän tasapainoista yhdistämistä, mikä johtaa suurempaan tyytyväisyyteen ja onnellisuuteen. Se on tärkeää työhyvinvoinnin parantamisen kannalta, ja se on myös keskeinen osa organisaation vastuusta työntekijöitään kohtaan.

Useat eurooppalaiset aloitteet koskevat työ- ja yksityiselämän tasapainoa

- [Työ- ja yksityiselämän tasapainoa koskeva direktiivi](#) (2019),
- [Sukupuolten tasa-arvostrategia 2020-2025](#),
- [Euroopan hoitostrategia](#) (2022),
- [Euroopan parlamentin päätöslauselma etätyöstä ja oikeudesta irrottautua yhteydestä](#) (2021).

Näissä aloitteissa keskitytään ensisijaisesti perhe-elämän ja vanhemmuuden tukemiseen, tasa-arvoiseen työnsaantiin ja sukupuolten väliseen tasa-arvoon. On tärkeää muistaa, että sosiaalipalvelualalla yli 80 prosenttia työntekijöistä on naisia. Lukuisat tutkimukset osoittavat, että naiset kantavat usein raskaampaa henkistä taakkaa erityisesti lastenhoidon, vanhemmuutta koskevien päätösten ja muiden hoitovelvollisuuksien, kuten epävirallisen pitkäaikaishoidon, osalta. Tämä epätasapaino voi johtaa naisten kannalta kielteisiin seurauksiin, kuten lisääntyneeseen stressiin, alhaisempaan tyytyväisyyteen elämässä ja parisuhteessa sekä kielteisiin vaikutuksiin urakehitykseen.

### Toimenpide-ehdotukset

Työ- ja yksityiselämän tasapaino voi vaihdella suuresti eri henkilöiden välillä, sillä jokaisella on yksilölliset tarpeet ja prioriteetit. Tasapainon saavuttamiseen ei ole olemassa yhtä kaikille sopivaa mallia, eikä tasapaino välttämättä tarkoita sitä, että aikaa jaetaan tasan työn ja yksityiselämän välillä.

Toimiin voidaan ryhtyä sekä kollektiivisesti että yksilöllisesti, ja ensisijainen vastuu on työnantajalla. Työntekijöiden sitoutuminen on kuitenkin ratkaisevan tärkeää näiden toimien onnistumisen kannalta.

1. Ole perillä työ- ja yksityiselämän tasapainoon vaikuttavista eurooppalaisista aloitteista ja kansallisista oikeudellisista puitteista ja varmista niiden täytäntöönpano (esim. vanhempain- ja hoitovapaa, toisen vanhemman vapaa jne.).
2. Kehitetään Työ- ja yksityiselämän tasapaino -strategia. Tähän sisältyy:



- Sisäisen kyselyn tekeminen työtyytyväisyyden ja stressitason arvioimiseksi (mieluiten vuosittain, jotta voidaan seurata edistymistä ajan mittaan).
- Arvioidaan työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta, tarpeita ja odotuksia. Kannustetaan työntekijöitä aktiivisesti osallistumaan ja esittämään parannusideoita.
- Arvioi yhdessä työntekijöiden edustajien kanssa toistuvia ongelmia, yksityis- ja työelämän välisen epätasapainon tunteita.
- Vakuuta hallinto- ja rahoituskumppanit Työ- ja yksityiselämän tasapaino -strategian tärkeydestä.
- Ehdota monivuotista suunnitelmaa, jossa otetaan huomioon kaikkien työntekijöiden tarpeet.

Mitä toimia ja työn organisoinnin muotoja tällaiseen suunnitelmaan voidaan sisällyttää? Suunnitelmassa on otettava huomioon erilaiset tarpeet, jotka riippuvat yksilöstä, työnantajan olosuhteista, paikallisesta dynamiikasta ja palvelujen käyttäjien tarpeista. Joitakin mahdollisia elementtejä voisivat olla mm:

- Selkeä toimintatapa, jossa työn ja yksityiselämän välille asetetaan tiukat rajat. Tähän voi sisältyä:
  - Päivittäisen tai viikoittaisen työajan rajoittaminen.
  - Varmistetaan säännölliset tauot työpäivän aikana.
  - Kannustetaan työntekijöitä jättämään työt toimistolle eikä tuomaan niitä kotiin.
  - Toteutetaan toimenpiteitä, joilla tuetaan oikeutta katkaista yhteydenpito ja varmistetaan, että työntekijöiden ei odoteta vastaavan työhön liittyvään viestintään työajan ulkopuolella.

---

### Joustavuus

*Tähän voisi kuulua joustavien työaikajärjestelyjen tarjoaminen, etätöyövaihtoehdot, työntekijöiden mahdollisuus valita työvuoronsa tai loma-aikansa sekä perhe-elämän kannalta haastavimpien työaika- ja työaika-*

*Esimerkinä tästä on Itävallassa toimivan SERVICE MENSCH GmbH:n kotihoitoalalle keskittynyt työaikamalli:*

Uusien työvuorojen aikataulutusmallien laatiminen, jossa huomioidaan tarpeet, työntekijöiden toiveet työajan jakautumisen, keston ja yksilöllisen elämäntilanteen suhteen. **Aamumalli:** Maanantaista perjantaihin aamuisin ei iltana eikä viikonloppu- tai yötyöaika. **Vapaa-ajan malli:** Työskennellään mahdollisimman harvoin päivinä (voi olla peräkkäisiä vapaapäiviä, viikonloppubonukset) **Lomanvaihdotiimi:** Tutustuu työtehtäviin etukäteen suunnitellun poissaolon vuoksi.



Co-funded by  
the European Union



- Koska sosiaalityön luonne perustuu vahvasti kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen, etätö ei voi olla standardi. Tietyissä tehtävissä etätöitä voidaan kuitenkin tarjota ainakin osa-aikaisesti, mikä tarjoaa paremman tasapainon työ- ja yksityiselämän välillä niille työntekijöille, jotka haluavat tätä järjestelyä.
- Sisällytetään osa-aikaisuus ja **muut joustavat työaikamahdollisuudet** urapolkuihin ja varmistetaan, että näitä vaihtoehtoja hyödyntäviä työntekijöitä ei rangaista.
- Helpotetaan **jatkuvia tukijärjestelmiä** perhehoitoa varten (lapset, vammaiset, iäkkäät sukulaiset), jotta työntekijät voivat osallistua täysipainoisesti työelämään ilman huolenaiheita, kuten lasten iltapäivähoitoa.
- Tarjota tukea **työntekijöille, jotka palaavat** sairauslomalta, vanhempainvapaalta tai siirtyvät osa-aikaisista tehtävistä kokoaikaisiin.
- **Ajanhallinta:** Tähän liittyy kyky hallita aikaa tehokkaasti käyttämällä erilaisia taitoja, välineitä ja tekniikoita tehtävien, projektien, tavoitteiden ja aikataulujen hoitamiseksi. Työntekijöille olisi annettava asianmukaista koulutusta näiden välineiden käyttämiseen, sillä käytettävissä on monia tekniikoita, jotka auttavat järjestämään aikaa tehokkaasti.
- **Rakenna tukijärjestelmä:**
  - Työpaikalla: ammattikäytäntöjen analyysi
  - Työpaikan ulkopuolella: asiantuntijan tuki (stressin, työuupumuksen, riippuvuuksien, neuvonnan käsittelyyn).



Co-funded by  
the European Union



## Suositus 8: Monimuotoisuuden ja sukupuolten tasa-arvon johtaminen

### Johdanto

Monimuotoisuuden johtaminen määritellään "ennakoivaksi ja strategiseksi lähestymistavaksi, jolla organisaatiot pyrkivät arvostamaan ja hyödyntämään työntekijöidensä erilaisia taustoja, näkökulmia, kykyjä ja kokemuksia tavoitteenaan parantaa organisaation suorituskykyä ja tehokkuutta". Siihen kuuluu osallistavan työympäristön luominen, jossa kunnioitetaan ja arvostetaan yksilöllisiä eroja."<sup>1</sup>

Monimuotoisuuden eri muotoja ovat muun muassa "oletettu rotu", sukupuoli, etninen alkuperä, ikä, kyky ja uskonto sekä työntekijöiden että palvelujen käyttäjien osalta.

Monimuotoisuutta hallinnoimalla voidaan puuttua seuraaviin asioihin:

- **Stereotyyptit ja ennakkoluulot:** Olemassa olevat stereotyyptit ja ennakkoluulot voivat johtaa epäoikeudenmukaiseen kohteluun ja estää eri ryhmiin kuuluvien yksilöiden etenemisen.
- **Viestintäesteet:** Kielierot, viestintätyyli ja kulttuurinormit voivat aiheuttaa väärinkäsityksiä ja estää tehokasta yhteistyötä.
- **Muutosvastarinta:** Jotkut yksilöt saattavat vastustaa monimuotoisuusaloitteita, koska he pitävät niitä tarpeettomina tai vakiintuneita normeja rikkovina.
- **Epäsuora ennakoasenne:** Epätietoiset ennakkoluulot voivat vaikuttaa päätöksentekoon palkkauksesta ylennyksiin ja johtaa työntekijöiden eriarvoiseen kohteluun.
- **Tokenismi:** Pinnallinen lähestymistapa monimuotoisuuteen, jossa aliedustettujen ryhmien edustajia otetaan mukaan vain ulkonäön vuoksi, mutta heille ei anneta merkityksellisiä mahdollisuuksia tai aitoa äänivaltaa.
- **Työntekijöiden erilaiset tarpeet,** jotka johtuvat elämänvaiheiden erilaisista tarpeista, on otettava huomioon. Yhtäältä sosiaalialan työvoima ikääntyy, ja siihen liittyy kaikki tunnetut fyysiset ja psyykkiset haasteet ja muut sairaudet, ja toisaalta alalla on monia vaikeuksia houkutella nuoria ammattilaisia.
- **Intersektionaalisuus:** "Tällaisia ovat esimerkiksi sukupuoli-identiteetti tai -ilmaisu, sukupuoli, seksuaalinen suuntautuminen, etnisyys, kastiin kuuluminen, syntyperä tai perinnöllinen asema, ikä, luokka, vammaisuus tai terveydentila." (Yhdistyneiden kansakuntien rotusyrjinnän ja vähemmistöjen suojelun verkosto, sivu 11).

<sup>1</sup> Cox, T. (1991): The Multicultural Organization. <https://journals>.



Co-funded by  
the European Union

unipso



EPSU



- **Vakava henkilöstöpula** voimakkaasti sukupuolen mukaan eriytyneellä alalla, johon voitaisiin puuttua paremmin ottamalla huomioon potentiaalinen työvoima kaikessa monimuotoisuudessaan.
- Monikulttuuritaustaiset **palvelunkäyttäjät**.

Tämä kaikki edellyttää turvallisen ja osallistavan ympäristön luomista, jossa kaikki työntekijät ja palvelujen käyttäjät tuntevat itsensä kunnioitetuiksi ja arvostetuiksi.

## Toimenpide-ehdotukset

### Monimuotoisuutta koskevan toimintasuunnitelman laatiminen

Ennen kuin ryhdytään mihinkään toimenpiteisiin, on arvioitava organisaation tilanne. Tämä voidaan tehdä käyttämällä itsearviointivälineenä tarkistuslistaa, joka tarjoaa rakenteen ja menetelmän lähtötilanteen arviointia varten, esim:

- Rakenne (*ryhmien prosenttiosuus sukupuoli-identiteetin, koulutustason, puhuttujen kielten jne. mukaan organisaatiossa*).
- Kaikki sukupuolen mukaan eriteltyt tiedot olisi kerättävä, ja saatuja tuloksia arvioidaan sukupuolten tasa-arvon kannalta. Tällä tavoin analysoidaan työvoiman jakautumista koskevat tiedot.
  - sukupuolen ja iän mukaan,
  - sukupuolen ja opintojen tason mukaan,
  - sukupuolen ja työtehtävien mukaan,
  - sukupuolen ja virka-ajan mukaan,
  - sukupuolen ja työsuhteen tyyppin mukaan,
  - sukupuolen, sopimustyyppin ja työpäivän mukaan,
  - sukupuolen ja hierarkiatason mukaan,
  - sukupuolen ja ammattiryhmien mukaan,
  - sukupuolen ja koulutustason mukaan jne.
- Viestintätyyli ja -taajuus (yrityksen sisällä ja sen ulkopuolella, esim. moninaisemman väestön huomioon ottaminen käytetyissä kuvissa sekä osallistava kieli).
- Johto: naisten tai muiden kuin valtavirran profiilin (syntyperä, heikentyneen toimintakyvyn omaavat henkilöt, elämänpolku jne.) edustajien prosenttiosuus johtotehtävissä ja organisaation kaikilla tasoilla.
- Rekrytointi (työpaikkailmoitus, haastattelut, valinta), eli millaiset valinta- ja palkkaamisprosessit ovat ja miten ne toteutetaan.
- Psykologinen turvallisuus: Tuntevatko kaikki ryhmät olonsa turvalliseksi, osallistuvaksi ja arvostetuksi?



Co-funded by  
the European Union



- Ammatillinen koulutus ja kykyjenhallinta: on annettava tietoa organisaatiossa järjestettävästä koulutuksesta ja kiinnitettävä erityistä huomiota muun muassa koulutussuunnitelman määrittelyn perusteisiin, tavoitteisiin, koulutustarjonnan levittämistapaan, siihen, otetaanko sisällössä huomioon sukupuolinäkökulma, tapahtuuko koulutustoiminta työpäivän aikana vai sen ulkopuolella, koulutustapaan ja välineisiin, joiden avulla henkilöstön koulutustarpeet saadaan selville.
- Ammatillinen kehitys ja urapolut
- Työolot: kerätään määrällisiä ja laadullisia tietoja työajoista, ylityöstä, vuorotyöstä, etätyöstä, uskonnollisten ja muiden vaatimusten huomioon ottamisesta, toiminnallisesta ja maantieteellisestä liikkuvuudesta, kannustimista, työperäisten riskien ennaltaehkäisytoimenpiteistä, tilojen esteettömyydestä ja osallisuudesta, työpisteiden muutoksista, wc-tiloista jne.

Tämän jälkeen näitä teemoja arvioi itsearviointiryhmä, joka koostuu erilaisista työntekijöistä ja johtajista, joilla on erilainen tausta (itsearviointiryhmässä tulisi näkyä monimuotoisuus).

Vaihtoehtona on käyttää [EU:n monimuotoisuuden itsearviointityökalua](#).

Alkuperäisen arvioinnin perusteella organisaatio voi sitten laatia monimuotoisuutta koskevan toimintasuunnitelman. Se koostuu selkeästi määritellyistä toimenpiteistä ja erityisestä, mitattavissa ja saavutettavissa olevasta monimuotoisuustavoitteesta. Henkilöstön jäsenet ja heidän edustajansa osallistuvat toimintasuunnitelman laatimiseen.

### Organisaation toimenpiteet

- **Kehitetään selkeä kirjallinen sitoumus monimuotoisuutta ja sukupuolinäkökulmaa kohtaan:** Tämän tulisi osoittaa näkyvää ja jatkuvaa sitoutumista monimuotoisuuteen ja osallisuuteen kaikilla johtotasoilla. Johtajien on aktiivisesti edistettävä sukupuolten tasa-arvoa ja monimuotoisuutta koskevia aloitteita ja näytettävä aitoa esimerkkiä koko organisaatiolle.
- **Perustetaan monimuotoisuutta käsittelevä työryhmä:** Tämä ryhmä vastaa kattavan monimuotoisuus- ja tasa-arvopolitiikan kehittämisestä sekä organisaation tavoitteiden asettamisesta. Työryhmän tulisi olla monipuolinen ja edustaa eri sukupuolia, etnistä alkuperää, kykyjä, sosiaalista taustaa ja työtehtäviä, ja siihen tulisi kuulua työntekijöiden edustajia.
- **Luo monimuotoisuus- ja tasa-arvolähteilään rooli:** Tämä henkilö valvoo monimuotoisuuspolitiikan ja -toimien toteuttamista ja toimii samalla yhteyspisteenä, johon voi ottaa yhteyttä, jos henkilöstössä ilmenee ongelmia tai syrjintää. Hänen olisi saatava sekä perus- että jatkokoulutusta, jotta hänellä olisi hyvät valmiudet tehtäväänsä.



Co-funded by  
the European Union



- **Analysoi organisaation tilannetta:** Missä tilanteessa yritykseni tai organisaationi on monimuotoisuuden suhteen? Mikä on missiomme ja visiomme, mitkä ovat yritysarvomme? Miten integroimme monimuotoisuuden ja osallisuuden? Miten monimuotoisuus ja osallisuus sopivat työhyvinvointia koskevaan lähestymistapaan? Ja miten käsittelemme näitä asioita ennaltaehkäisevästi? Annammeko esihenkilöillemme riittävästi resursseja ja välineitä, joita he tarvitsevat toimiakseen keskeisessä roolissa? Miten viestimme yrityksemme sisällä ja sen ulkopuolella? Miten sisällytetään monimuotoisuus ja osallisuus yrityspolitiikkamme kaikkiin osa-alueisiin?
- **Työvoiman monimuotoisuuden mittaaminen:** työntekijöiden oma käsitys anonyymin kyselyn ja hallinnollisten tietojen avulla.
- **Strategisen ja operatiivisen suunnitelman laatiminen henkilöstön tai heidän edustajiensa kanssa.**
- Palkkatasa-arvoon **kiinnitetään huomiota** säännöllisin väliajoin sen varmistamiseksi, että eri sukupuolta ja taustasta olevat henkilöt saavat saman palkan ja yhtäläiset mahdollisuudet (ylennykset jne.).
- **Monimuotoisuus ja sukupuolinäkökulman huomioon ottava ohjelman suunnittelu:** Varmistetaan, että ohjelmat ja palvelut suunnitellaan vastaamaan yksilöiden erityistarpeita heidän sukupuolestaan, iästään, etnisestä taustastaan jne. riippumatta.
- **Vanhempainvapaan ja lastenhoidon tukeminen:** Tarjotaan vanhempainvapaata koskevia toimia, jotka kattavat kaikki sukupuolet, ja tarjotaan helposti saatavilla olevia, kohtuuhintaisia ja laadukkaita lastenhoitopalveluja työssäkäyvien vanhempien tukemiseksi.
- **Luodaan aidosti osallistava työympäristö,** jossa kunnioitetaan, arvostetaan ja hyödynnetään työntekijöiden erilaisia taustoja, näkökulmia, kykyjä ja kokemuksia. Käytetään osallistavaa ja yksinkertaista kieltä, jossa tunnustetaan monimuotoisuus ja osoitetaan kunnioitusta kaikkia ihmisiä kohtaan.

### Henkilöstöön liittyvät toimenpiteet

- **Otetaan käyttöön osallistava rekrytointiprosessi**
  - Työhaastattelussa on määriteltävä homogeeniset kriteerit suhteessa kunkin toimen vaatimukseen ja vältettävä sukupuoleen perustuvaa ennakkoluuloa.
  - Käytä osallistavaa kieltä työpaikkailmoituksissa.
  - Laajennetaan rekrytointikanavia ja varmistetaan, että kaikki ryhmät voivat käyttää niitä.
  - Otetaan valintaperusteeksi aliedustetun sukupuolen suosiminen yhtäläisten ansioiden ja kykyjen perusteella (kun oikeusjärjestelmä sen sallii).



Co-funded by  
the European Union





- Toteutetaan tasa-arvoon liittyvää koulutusta ja tiedotusta, jotka on suunnattu henkilöille, jotka osallistuvat valintaprosessiin ja työhönottopäätökseen.
- Suunnitellaan "tervetuliaiskäsikirja", joka sisältää asiaankuuluvaa tietoa sukupuolten välisestä tasa-arvosta ja siihen sitoutumisesta, tasa-arvosuunnitelma, toimintaohje sukupuolisen häirinnän torjumiseksi ja ehkäisemiseksi työpaikalla, osallistava kieli ja viestintä jne.
- Neutraali tai sukupuolittumaton ansioluettelo.
- Aliedustettujen ryhmien kohdennettu tavoittaminen, esim. työpaikkailmoituksilla tai sosiaalisessa mediassa, joissa näytetään miespuolisia hoitotyöntekijöitä tai vähemmistöjä, jotta estetään stereotyyppien vahvistuminen.
- Monipuoliset haastattelupaneelit.
- Työnkuvaukset, joissa ei ole puolueellista kieltä.
- Kiinnitetään huomiota pehmeisiin taitoihin, kuten empatiaan ja uteliaisuuteen.
- **Monimuotoisuuden edistäminen johtotehtävissä**
  - Otetaan käyttöön sukupuolen ja kulttuurin huomioon ottava toimintatapa sen varmistamiseksi, että uraprosessia ohjataan objektiivisilla, mitattavissa olevilla, julkisilla, avoimilla, syrjimättömillä (ei sukupuoleen, ikään jne. perustuvilla), kriteereillä.
  - Työnjako johtotehtävissä, osa-aikaiset johtotehtävät, johtamiskoulutukset, verkostot, valmennus, mentorointi tai naiskiintiö johtotehtävissä, jotta voidaan puuttua roolimallien puuttumiseen jne.
  - Tarkista johtotehtäviin sovellettavat kriteerit sen selvittämiseksi, jätetäänkö niissä tietyt ryhmät ulkopuolelle.
  - Sukupuolten tasapuolinen edustus hallintoelimissä.
- **Edistetään** lastenhoitojärjestelyjä naisten moninkertaisen taakan vähentämiseksi ja lisätään tietoisuutta sukupuolten tasa-arvosta kotitöihin osallistumisessa - sekä kotona että työpaikalla.
- **Yhtäläiset mahdollisuudet koulutukseen:** Tähän sisältyy kurssien, työpajojen ja mentorointiohjelmien tarjoaminen, jotka tukevat taitojen kehittämistä ja ammatillista kehittymistä.
- **Työnkierto:** Toteuta työnkierto-ohjelmia, jotta henkilöstö voi työskennellä eri tehtävissä ja tuoda esiin taitojaan iästä, sukupuolesta tai kulttuuritaustasta riippumatta.



Co-funded by  
the European Union



- **Joustavat työjärjestelyt:** Tarjoa joustavia työvaihtoehtoja, kuten etätyötä tai joustavia työaikoja, jotta voidaan vastata työntekijöiden erilaisiin tarpeisiin, erityisesti niiden, joilla on hoitovelvollisuuksia.
- **Keskustelut:** Järjestä säännöllisiä keskusteluja työntekijöiden kanssa avoimen tiedon jakamisen ja yhteistyön edistämiseksi.
- **Varmistetaan työpaikan tietojen saatavuus:** Tarjoa kaikki työpaikan sääntöjä, velvollisuuksia ja oikeuksia koskevat olennaiset tiedot helposti kaikkien työntekijöiden saataville.
- **Toteutetaan osallistavia aloitteita:** Ota käyttöön työpaikalla aloitteita, jotka edistävät osallisuutta, kuten tiimirakennustoimintaa tai työntekijöiden välistä kulttuurivaihtoa.



Co-funded by  
the European Union



## Suositus 9: Ikäjohtaminen

### Johdanto

[EU-OSHA:n artikkelin](#) mukaan ikäjohtamisen määritelmässä korostetaan, että "ikään liittyvät tekijät olisi otettava huomioon päivittäisessä johtamisessa, mukaan lukien työjärjestelyt ja yksilölliset työtehtävät, jotta jokainen ikään katsomatta voi tuntea voivansa saavuttaa omat ja yrityksen tavoitteet". Ikäjohtamisen kahdeksan tavoitetta ovat

1. Parempi tietoisuus ikääntymisestä
2. Oikeudenmukaiset asenteet ikääntymistä kohtaan
3. Ikäjohtaminen johtajien ja esimiesten keskeisenä tehtävänä ja velvollisuutena.
4. Ikäjohtaminen sisällytetty henkilöstöpolitiikkaan
5. Työkyvyn ja tuottavuuden edistäminen
6. Elinikäinen oppiminen
7. Ikäystävälliset työjärjestelyt
8. Turvallinen ja arvokas siirtyminen eläkkeelle

Kun ikääntymisprosessia ymmärretään paremmin, ennakoivat organisaatiot voivat auttaa ihmisiä kehittämään taitojaan ja edistää eri ikäryhmien välistä oppimista. Hyvä ikäjohtaminen tukee kaikkia ikään katsomatta ja luo yhtäläiset mahdollisuudet kaikille sukupolville.

### Toimenpide-ehdotukset

Useimmat ikääntyneiden työntekijöiden pysyvyyteen vaikuttavat tekijät liittyvät organisaation yleisiin päätöksiin ja henkilöstökäytäntöihin. Jotkin tekijät liittyvät kuitenkin suoraan ikään liittyviin ongelmiin ja niiden ratkaisemiseksi suunniteltuihin toimintatapoihin. Siksi on tärkeää tarkastella sekä yleisiä tekijöitä että erityisesti alaan ja ikääntyneisiin työntekijöihin liittyviä tekijöitä.

#### Ikään perustuvan syrjinnän torjunta

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että ikärasismi on yleisin syrjinnän muoto rekrytoinnissa, huomattavasti useammin kuin rotuun tai sukupuoleen perustuva syrjintä. Ikäsyrjintä on todellisuutta myös työpaikoilla tiettyjen poissulkevien tekijöiden kautta (esimerkiksi nopeasti muuttuvat digitaaliset taidot, viestintävirrat...).

Työn luonteen käsittely, mukaan lukien motivaatio, sekä tehokkaat ikähallintastrategiat voivat auttaa ratkaisemaan nämä ongelmat. Tähän kuuluu syrjintäkoulutuksen tarjoaminen ja tietoisuuden lisääminen työvoiman monimuotoisuuden eduista henkilöstöammattilaisille, johtajille ja rekrytoijille. Lisäksi osana laajempaa monimuotoisuuden hallintastrategiaa nuoremmalle henkilöstölle suunnattu organisaatiokoulutus voi auttaa heitä ymmärtämään ikääntymisprosessia ja sen aiheuttamia haasteita työssä.

Keskeistä on nähdä ikä paitsi haasteena myös mahdollisuutena. Tämän lisäksi sukupolvien välinen oppiminen ja mentorointi voivat parantaa ikääntyneiden työntekijöiden itsetuntoa ja työmotivaatiota, mikä kompensoisi ajoittain raskaita työoloja.

### **Työolojen parantaminen yleensä ja erityisesti ikääntyneiden työntekijöiden työolojen parantaminen.**

Hoiva-alan työn ominaispiirteet voivat muodostua entistä raskaammiksi työntekijöiden ikääntyessä. Palkkaronukset ja joustava työaika voivat tehdä tästä taakasta helpommin siedettävää ja edistää ikääntyneen henkilöstön suorituskykyä ja sitoutumista. Apuvälineet, kuten henkilönostimet, koulutukset tai erityiset työvuorosunnittelumallit jne. voisivat ja niiden pitäisi parantaa työoloja. Myös tuki mielenterveydestä huolehtimiseen ja lisäterveydenhuolto voivat olla hyvä lisä.

Muutosjohtamisella voi myös olla tärkeä rooli työntekijöiden auttamisessa hyväksymään työnsä muuttuva luonne.

### **Innovointi organisatoristen valintojen avulla**

Työpaikan laatuun (ja siten sen houkuttelevuuteen) voidaan vaikuttaa organisaatiovalinnoilla. Vaikka ei olekaan olemassa yhtä ainoa ratkaisua, pienet yksiköt, tehtävänjako, tehtävien vaihtelu (esim. tiimin sisällä tapahtuvan työnkierron kautta) ja tehtävien itsenäisyys (yksilö tai pieni tiimi) johtavat yleensä terveempiin ja kestävämpiin työpaikkoihin.

Palvelun laadun ja työn laadun (ns. relationaalinen hoito) kannalta on parempi toimia palvelunkäyttäjakeskeisesti (yksi työntekijä hoitaa suurimman osan yhden henkilön tehtävistä) kuin tehtäväkeskeisesti (yksi työntekijä hoitaa vain yhden tehtävän monelle tuettavalle henkilölle).

Työskennellessä pienessä tiimissä syntyy yleensä henkilökohtaisia siteitä, jotka johtavat siihen, että kollegat välittävät enemmän toistensa (terveys)ongelmista, jolloin voidaan ottaa huomioon erityisesti vanhempien kollegoiden fyysinen rasitus. Pienessä tiimissä kollegat voivat tuntea saavansa enemmän tukea ja pystyvät myös paremmin tukemaan muita.

### **Työntekijöiden suhdeluvun mukauttaminen pitkäaikaishoidon organisaatioissa**

Hoiva-alan henkilöstöpula on sekä suuri ongelma että merkittävä kielteinen tekijä, sillä se aiheuttaa ylimääräistä työpainetta jäljelle jäävälle henkilöstölle, mikä lisää poissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta.

Tämän korjaamiseksi on olennaisen tärkeää mukauttaa hoivatuntien suhdetta palvelunkäyttäjään ja varmistaa, että henkilökunnan ja palvelunkäyttäjän välinen suhde vastaa kunkin palvelunkäyttäjän tarpeita. Riittävän henkilökohtaisen hoidon tarjoamatta jättäminen heikentää alan yhteiskunnallista asemaa ja laskee henkilökunnan työmotivaatiota. Vaikka tämä ongelma koskettaa kaikkia ikäryhmiä, iäkkäät työntekijät saattavat olla erityisen herkkiä näille paineille.



Co-funded by  
the European Union



## Yritetään löytää ikään liittyviä motivaatioelementtejä

Jotkin työn ominaisuudet voivat olla ikääntyneiden työntekijöiden kannalta myönteisiä:

- mahdollisuus tehdä osa-aikatyötä (todellisena vaihtoehtona eikä ainoana vaihtoehtona).
- Työ, jolla on tarkoitus (eettinen ulottuvuus)
- samanhenkiset kollegat (vaikka tämä pätee myös nuoriin työntekijöihin).
- Kasvava samaistuminen organisaatioon: Kun työntekijät tuntevat vahvan yhteyden organisaatioonsa, se on aina etu. Samaistumisen tunne kasvaa usein ikääntymisen myötä, mikä on ikääntyvän työvoiman merkittävä etu.
- Työpaikkatakuu - ei pelkoa irtisanomisesta
- Kyky hyödyntää ja jakaa työelämän aikana hankittuja taitoja ja tietoja.
- Nuorempien kollegojen ohjaajana toimiminen

Nämä motivaattorit voivat saada ikääntyneet työntekijät keskittymään vähemmän palkkaan ja asemaan, mutta ne eivät voi korvata vaikeita työoloja.

## Ikäjohtamisen käyttöönotto

Organisaatiot voivat puuttua ikääntymiseen liittyviin ongelmiin joko reaktiivisesti (esim. vähentämällä vaatimuksia tai mukauttamalla tehtäviä) tai ennakoivasti (esim. lisäämällä yksilöllisiä voimavaroja ja tukemalla sukupolvien välistä oppimista).

Ennakoiva lähestymistapa edellyttää tietoisuutta ikääntymiseen liittyvistä kysymyksistä ja eduista organisaation kaikilla tasoilla ja sitoutumista näiden näkökohtien sisällyttämiseen kaikkiin johtamiskäytäntöihin, myös henkilöstöpolitiikkaan.



Co-funded by  
the European Union



## Suositus 10: Parempiin työpaikkoihin johtavien taitojen parantaminen

### Johdanto

Yksi tapa parantaa sosiaalipalvelujen työn laatua on parantaa sosiaalialan ammattilaisten taitoja. Taitojen kehittäminen voi lisätä työturvallisuutta, tuoda tehtävään lisää osallistavia näkökohtia ja mahdollistaa joustavammat urapolut.<sup>2</sup>

Nykyiset suuntaukset, kuten väestön ikääntyminen, kehittyvät tuen tarpeet ja digitalisaatio, korostavat taitojen kehittämisen ja elinikäisen oppimisen kasvattaa merkitystä sosiaalipalveluissa. Sosiaalipalveluhenkilöstön taitojen kehittämisen tukeminen ei ainoastaan paranna heidän tukeansa ja hyvinvointinsa tunnetta vaan luo myös myönteisemmän työympäristön.

Lisäksi taitojen kehittämisen helpottaminen voi laajentaa uramahdollisuuksia ja mahdollistaa siirtymisen vähemmän vaativiin tehtäviin erityisesti uran myöhemmissä vaiheissa.

### Toimenpide-ehdotukset

#### Osaaminen

- **Kehitetään koko organisaation kattava osaamisstrategia:** Tällaisen strategian olisi perustuttava nykytilanteen arviointiin ja organisaation mahdollisiin osaamisvajaisiin, ja siinä olisi arvioitava myös palvelunkäyttäjien tarpeita. Siitä olisi keskusteltava ja sovittava työnantajan ja työntekijöiden edustajien kesken. Siinä olisi käsiteltävä kaikenlaisien työntekijöiden ammatillista koulutusta ja otettava huomioon sukupuolinäkökulmat ja tarve rakentaa urapolkuja, jotka tarjoavat tulevaisuudennäkymiä ja vahvistavat motivaatiota sekä tarjottua tukea.

***Esimerkki:** Ranskassa kaikilla työntekijöillä on yrityksen koosta riippumatta oikeus työnantajan aloitteesta joka toinen vuosi järjestettävään "ammatilliseen haastatteluun". Kuuden vuoden välein tapahtuvassa haastattelussa arvioidaan myös työntekijän osallistumista koulutukseen ja urakehitystä. Hyödyntämällä näitä haastatteluja parhaalla mahdollisella tavalla yritykset voivat kehittää osaamisen kehittämissuunnitelmaansa, sovittaa strategiansa paremmin yhteen työntekijöiden toiveiden ja potentiaalinsa kanssa ja omaksua ennakoivamman lähestymistavan työpaikkojen ja osaamisen hallintaan.*

<sup>2</sup> Wicht et al., 2023

- **Tunnistetaan organisaation osaamisvajeet:** Tämä voidaan tehdä arvioimalla työtehtävien hoitamiseen tarvittavia taitoja ja työntekijöiden nykyisiä taitoja ja tietoja. Organisaatioiden osaamisvajeen selvittäminen voi auttaa ymmärtämään paremmin, millaista koulutusta nykyinen ja tuleva henkilöstö tarvitsee.
- **Luodaan vahva kumppanuus koulutuksen tarjoajien ja työnantajien välille,** jotta voidaan varmistaa, että tarjotut koulutukset vastaavat tuettujen henkilöiden ja työnantajien tarpeita.
- **Rakennetaan työnantajien ja työntekijöiden edustajien kanssa yhteinen seurantajärjestelmä, jossa keskitytään tarvittaviin taitoihin:** Esimerkiksi arvioimalla, kuinka paljon ammattilaisia tarvitaan sosiaalipalvelujen tietyillä tasoilla ja aloilla. Kun näitä suuntauksia seurataan, sekä työnantajat että työntekijöiden edustajat saavat paremmat valmiudet toteuttaa poliittisia toimenpiteitä. Työmarkkinaosapuolet ja koulutusrahastot voivat toteuttaa tämän seurantajärjestelmän.
- **Perustetaan palauteverkostoja palvelujen käyttäjille ja omaishoitajille,** sillä heillä on hyvät mahdollisuudet antaa tietoa heidän ja heidän omaistensa saamista palveluista. Kun heidän palautteensa otetaan huomioon koulutusohjelmissa, ohjelmat voidaan räätälöidä paremmin palvelunkäyttäjien tarpeita vastaaviksi ja varmistaa oikea-aikainen ja tarvelähtöinen laadukas hoiva. Lisäksi erityisten koulutusohjelmien luominen omaishoitajille ja heidän osallistumisensa edistäminen voi olla osa kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa.

## Koulutuspolitiikka

- **Edistetään organisaatioissa kannustavaa oppimiskulttuuria** arvostamalla koulutukseen osallistumista ja taitojen hankkimista sekä ottamalla nämä pyrkimykset huomioon työtehtävissä ja urakehityksessä. Tunnustetaan ja hyväksytään myös epävirallisen oppimisen merkitys organisaatioissa.
- **Tarjotaan jokaiselle työntekijälle vähimmäismäärä koulutustunteja vuodessa.** Sisällytetään tämä vähimmäismäärä työehtosopimukseen ja työntekijöiden kanssa tehtäviin sopimukseen. Tarjotaan tarvittavaa tukea, kuten taloudellista tukea ja vapaata, jotta työntekijöitä kannustetaan hyödyntämään tätä mahdollisuutta täysimääräisesti.
- **Edistetään joustavia oppimispolkuja** luomalla selkeä visio ja strategia oppimispoluista/urapoluista sekä organisaation sisällä että sen ulkopuolella. Sisällytää nämä vuosittaiseen palautetilaisuuksiin työntekijöiden kanssa.
- **Tarjota räätälöityjä sisäisiä koulutusohjelmia,** sillä vertaisoppiminen mahdollistaa käytännönläheisen ja helposti toteutettavan koulutuksen, joka motivoi kouluttajia,



Co-funded by  
the European Union



jotka tuntevat itsensä arvostetuiksi, ja antaa työntekijöille mahdollisuuden osallistua kollegoidensa kehittämiseen.

*Esimerkki: Suomessa Tukena-säätiö tunnisti tarpeen parantaa työhyvinvointia ja vahvistaa työyhteisöjä luomalla uusia mahdollisuuksia jakaa taitoja ja asiantuntemusta palvelujen ja yksittäisten työntekijöiden kesken. Tätä varten he kehittivät TAKOMOn, joka tarjoaa ammattilaisille digitaalisen alustan tiedon jakamiseen, oppimiseen ja vertaistukeen. Tämä TAKOMO-alusta tukee myös työhyvinvointia ja pitää työyhteisön ajan tasalla viimeisimmistä kehityksistä ja innovaatioista.*

- **Edistetään taitopassien ja oppimisen hallintajärjestelmien käyttöä.**
- **Kannustetaan oppimisinnovaatioiden käyttöönottoa.** Tämä voidaan toteuttaa ohjelmilla ja verkostoilla, joissa keskitytään parhaisiin käytäntöihin, jaetaan tietoa ja kannustetaan ammatillisen koulutuksen tarjoajia ottamaan käyttöön oppimisinnovaatioita.
- **Edistetään elinikäistä oppimista** käyttämällä työmarkkinaosapuolten hallinnoimia koulutusrahastoja tai sisällyttämällä koulutusmenot sosiaalipalvelujen kokonaiskustannuksiin. Harkitaan esimerkiksi, että 3 prosenttia palvelukustannuksista kohdennetaan nimenomaan koulutusohjelmiin.
- **Varmistetaan turvallinen oppimisympäristö.** Tämä tarkoittaa sellaisen ympäristön luomista, jossa harjoittelijat tuntevat olonsa mukavaksi kysyä kysymyksiä, hakea apua ja ilmaista itseään vapaasti. Tämä voidaan saavuttaa toteuttamalla organisaation laajuisia ohjelmia, joissa käsitellään näitä huolenaiheita.
- **Toteutetaan mentorointi-, tutorointi- tai opastusohjelmia** esimerkiksi palkkaamalla eläkkeellä olevia työntekijöitä mentoreiksi tai tutoreiksi, antamalla kokeneille työntekijöille enemmän tilaa jakaa taitojaan ja tietämystään, rakentamalla tutorverkostoja ja järjestämällä vertaisyhteisöjä.

### Vähemmän vaativiin työolosuhteisiin johtavat taidot

Täysipainoisen työuran ylläpitäminen fyysisesti erittäin vaativissa tehtävissä - kuten tehtävissä, joihin kuuluu yövuoroja, suoraa vuorovaikutusta palvelun käyttäjien kanssa ja merkittävää altistumista psykososiaalisille riskeille - voi olla hyvin haastavaa, ja se johtaa usein sairauslomiin tai irtisanomisiin työkyvyttömyyden vuoksi. Tähän ongelmaan olisi puututtava

*Esimerkki: Ranskassa terveys- ja sosiaalipalvelualan työmarkkinaosapuolet sopivat hiljattain luettelosta näiden kahden alan vaativimmista työtehtävistä, mikä mahdollistaa ennaltaehkäisevien toimenpiteiden toteuttamiseen tarkoitettujen avustusten saamisen.*



taitotietojärjestelmällä, jossa selvitetään mahdollisuuksia uran muutoksiin jatkuvan koulutuksen ja uusien taitojen hankkimisen avulla koko uran ajan.

### Henkilökeskeiset palvelut ja digitalisaatio

Digitaaliset taidot ovat välttämättömiä, jotta voidaan hyödyntää innovaatioita, kuten digitaalisia käyttäjätiedostoja, sähköistä tukea, verkkoviestintää ja muita edistysaskeleita. Tämän vuoksi on hyödyllistä järjestää kattavia ohjelmia, joilla pyritään parantamaan sekä työntekijöiden että palvelujen käyttäjien digitaalisia taitoja.

---

*Esimerkki: ESR:n rahoittamassa DigIT-hankkeessa keskityttiin ikääntyneiden ja vammaisten ammatillisten hoitajien digitaalisten taitojen parantamiseen. Hankkeen tavoitteena oli parantaa työntekijöiden tietoa, halukkuutta ja kykyä hyödyntää digitaalisia välineitä käyttäjien hyväksi. Tukholman alueen kattava laajamittainen aloite jaettiin vaiheisiin, jotka alkoivat digitaalisten valmiuksien ja osaamisen kartoittamisella, jota seurasi täytäntöönpanovaihe. Siihen sisältyi erilaisia taitojen kehittämismahdollisuuksia sekä perus- että edistyneemmällä tasolla, esimiesten tukeminen digitaalisen muutoksen johtamisessa ja työpaikalla tapahtuvan oppimisen järjestäminen.*

---

Asteittainen siirtyminen kohti entistä enemmän ihmiskeskeisempiä sosiaalipalveluja yhteisössä ja palvelunkäyttäjien kotona edellyttää suuria muutoksia työntekijöiden taidoissa. Tämä ammattitaidon päivittämisen tarve on otettava huomioon, jotta vältetään mahdolliset kielteiset vaikutukset työoloihin.

FORTE-hankkeen raportti "[Kehittyvät työpaikat, taidot ja koulutustarpeet sosiaalipalvelualalla ja työmarkkinaosapuolten rooli muutosten hallinnassa](#)" on valottanut tätä aihetta.

Lisäksi meneillään olevan Care4Skills-hankkeen tavoitteena on luoda koko Eurooppaan entistä vankempi ja sopeutumiskykyisempi pitkäaikaishoitohenkilöstö, joka on valmis tarjoamaan laadukasta ja yksilökeskeistä hoitoa yhä digitalisoituneemmassa ympäristössä.

### Sukupuolinäkökohdat

Naiset pääsevät usein miehiä huonommin koulutukseen ja uramahdollisuuksiin, mikä johtuu pääasiassa perhevelvollisuuksista, jotka lankeavat suhteettomasti heille. Työnantajien olisi seurattava koulutukseen osallistumista ja toteutettava toimenpiteitä, joilla helpotetaan naisten osallistumista, esimerkiksi järjestämällä sisäisiä koulutustilaisuuksia työpaikalla tai sen läheisyydessä sen sijaan, että ne järjestettäisiin muualla kuin työpaikalla. Tämän olisi oltava keskeinen osa työpaikan monimuotoisuuden hallintastrategiaa.

## Loppuhuomautus: Indikaattorit edistymisen seuraamiseksi ja toimenpiteiden mukauttamiseksi

Kaikissa hankkeissa indikaattorit ovat olennaisen tärkeitä edistymisen, suorituskyvyn tai ajan myötä tapahtuvan kehityksen mittaamisessa ja seurannassa. Ne tarjoavat mitattavissa olevaa tietoa, jonka avulla voidaan arvioida toimenpiteiden, politiikkojen tai ohjelmien tehokkuutta.

Työterveys- ja työturvallisuusalan ehkäisytoimissa käytetään indikaattoreita, joilla arvioidaan kunkin aihealueen ehkäisy suunnitelmien onnistumista. Indikaattorit vaihtelevat aiheen mukaan, ja niiden olisi oltava linjassa toteutettujen toimenpiteiden kanssa. Esimerkkeinä voidaan mainita työtapaturmien määrä ja tyypit, sairauspoissaolopäivien määrä, sairauspoissaolojen keskimääräinen kesto sekä työhön liittyvien lomien määrä ja kesto. Lisäksi kyselytutkimuksista saadut laadulliset tiedot voivat antaa arvokasta tietoa.

On hyödyllistä verrata näitä indikaattoreita sosiaaliturvajärjestelmien tietoihin sekä muihin sosiaalipalvelujen tarjoajien tietoihin samoissa verkostoissa.

Johdonmukainen, vuosittainen seuranta on ratkaisevan tärkeää edistymisen arvioimiseksi, suuntaviivojen päivittämiseksi ja parantamiseksi sekä korjaavien toimien toteuttamiseksi.



Co-funded by  
the European Union

