



RAHVUSVAHELISED TÖÖKOHA TERVISEDENDUSE HEA PRAKTIKA NÄITED

Koostaja: CyclePlanEcolabs OÜ

Koostatud Tervise Arengu Instituudile
Oktoober 2017

Sisukord

1. Liikumisharrastuse edendamine	3
1.1 Liikumise integreerimine igapäevastesse tegevustesse töökohal	3
1.2 Liikumine tööle ja koju, lõunale ja kohtumistele	4
1.3 Töötajate initsiatiiv ja eeskuju.....	5
1.4 Liikumist soodustavad üritused ja tegevused	6
1.5 Liikumist soodustav tehnoloogia ja varustus	7
1.6 Rahaline motiveerimine ja muud materiaalsed stiimulid	8
2. Viirusnakkushaiguste ennetamine töökohal	9
2.1 Tasakaalustatud toiduvaliku tagamine, immuunsüsteemi toetava toidu pakkumine	9
2.2 Viirusnakkuste ennetamine ja hügieen	10
3. Vaimne tervis.....	11
4. Uimastid (alkohol, kanep jne).....	14
5. Vanemaealiste töötajate vajadustega arvestamine tervisetevõttes töökohal	18
6. Kaasamine	20
6.1 Tervisepoliitika kujundamine ja elluviimine ning töötajate kaasamine suurtes ja väikestes organisatsioonides	20
6.2 Tervisepoliitika kujundamine ja elluviimine vahetustega töö puhul.....	26
LISA 1 KASUTATUD ALLIKAD	28

Käesolevas aruandes kajastatakse rahvusvahelisi töökoha tervisedenduse hea praktika näiteid. Eesmärgiks on anda organisatsioonidele inspiratsiooni ja ideid, et leida huvitavaid lahendusi oma töökohta ja töötajaid silmas pidades. Näidete kogumisel on eelkõige kasutatud rahvusvahelisi juhendmaterjale ja kaasuseid. Kajastatud näidete puhul on välja toodud erinevaid nüansse ja detaile, mis muudavad näite eriliseks (seega ei ole tegemist kõige sagedamini kasutatavate praktikatega). Iga konkreetne näide ei pruugi veel omada tõenduspõhist baasi kuna näited on detailsed, kuid uuringuid viiakse läbi pigem üldisemal tasemel. Samuti on paljud näited viimase 5 aasta jooksul rakendatud tegevustest, mille kohta võib uuringuid oodata edaspidi.

1. Liikumisharrastuse edendamine

Töökoha tervisedenduses kasutatakse rahvusvahelisel tasandil laialdasi ja erinevaid praktikaid, põimides liikumist nii igapäevasesse tööpäeva kui pakkudes otseseid rahalisi või muid stiimuleid, et töötajate füüsilist aktiivsust suurendada. Alljärgnevalt on esitatud näited alagruppide kaupa.

1.1 Liikumise integreerimine igapäevastesse tegevustesse töökohal

Antud grupi puhul on tegemist paljulubava tegevuste paketiga kuna fookus on sellel, kuidas muuta töötajate igapäevased tegevused liikuvamaks.

Jalutamine (liikumine rahulikus tempos) on osutunud eriti tõhusaks vähe liikuva ja/või istuva tööga töötajate grupi kaasamiseks. Üheks järjest sagedamini kasutatavamaks vahendiks on **koosolekute pidamine ühiselt jalutades/liikudes** (ingl kl *walking meeting*). Selle plussideks on muuhulgas:

- Energilisemad ja erksamad osalejad
- Osalejate suurem füüsiline ja vaimne heaolu
- Vahelduv keskkond, mis inspireerib uusi ideid ja loovust
- Kõrvuti liikumine ja rääkimine vähendab hierarhilise kuuluvuse tunnetust ja võimaldab inimestel lihtsamini suhelda
- Tugevam kokkukuulumise- ja tiimitunne

Juhul kui sellisel koosolekul on osalejaid rohkem kui 6, toimub tavaliselt paralleelselt mitu vestlust. Selleks, et saada kõikide tähelepanu (nt otsuste, kokkulepete jne noteerimiseks, oluliste sõnumite edastamiseks, järgmise päevakorra punkti juurde liikumiseks), tuleks teha liikumises teadlikke pause. Suurema osalejate arvu puhul on lisaks koosoleku juhile hea kasutada ka assistenti(e). Samuti on oluline eelnevalt kokku leppida reeglite osas, kuna inimesed kipuvad vabamas õhkkonnas nt mobiiltelefoni kasutama sagedamini kui siseruumi koosolekutel.

Liikuvate koosolekute hõlbustamiseks on hea kaardistada töökoha lähedal asuvad võimalikud marsruudid, mis on eri pikkusega ning võimaldavad seega planeerida erineva kestvusega koosolekuid. Kaardistamise juures on oluline arvestada ka ümbritseva keskkonna mürataseme ja valgustusega. Näiteks Kanadas (asutuses *Children's Hospital of Eastern Ontario*) on koosolekute pidamine liikudes osutunud nii populaarseks, et loodud on nõ „liikuvate koosolekute ruumid“ – eelnevalt määratletud jalutamiseks mõeldud marsruudid töökoha ümbruses, mida saab broneerida läbi koosolekute ruumide broneerimise süsteemi.

Eelnevalt kaardistatud marsruute on hea kasutada ka selleks, et julgustada töötajaid pidama aktiivseid pause. Selleks võib kaardistada 10-minutilise raja nii töökoha ümbruses kui ka võimalusel sisetingimustes, paigutades rajale ka humoorikaid/motiveerivaid sõnumeid.

Kindlasti tuleks arvestada sellega, et pikemas perspektiivis tühimuse vältimiseks on oluline radu võimaluse piires muuta (nt 2 korda aastas).

Liikuvate koosolekute kohta vaata täpsemalt: <http://www.feetfirst.org/walk-and-maps/walking-meetings>

Istuva töö puhul on tõhusaks vahendiks töötajate erksuse säilitamisel **aktiivsete pauside pidamine**, mida ka Eesti organisatsioonides järjest enam teadlikult tehakse. Aktiivne paus võib sisaldada näiteks kombinatsiooni paindumus-, venitus- ja toonust tõstvatel harjutustel ning aeroobset liikumisest. Liikumispause võivad juhtida oma ala spetsialistid, kuid väga hästi töötab ka vastava koolituse saanud oma töötajatest vabatahtlike kasutamine (aidates suurendada osalust ja hoida kokku kulusid). Viimast võib rakendada nt kokkulepitud rotatsiooni alusel.

Populaarsust koguvad energiapausid (ingl kl *booster breaks*) on organiseeritud ja rutiinsed tööpausid, et parandada osalejate füüsilist ja psühhosotsiaalset tervist, tõsta tööga rahulolu ja hoida tootlikkust. Selline paus koosneb tavaliselt 4 elemendist:

- 1) soojendus, mis sisaldab aeroobset tegevust (1-2 minutit)
- 2) põhiosa, mis sisaldab aeroobset osa, jõu-, toonust tõstvaid- ja venitusharjutusi (10-12 minutit)
- 3) mahajahtumise osa, mis sisaldab paindumisele suunatud harjutusi (1-2 minutit)
- 4) lõdvestus (ca 30 sekundit).

Näiteks Chevron Canada (Kanada energia ettevõtte) rakendab ühist aktiivset pausi kaks korda päevas (hommikuti kl. 9.15 ja pärastlõunal kl. 14.45), kus koolitatud liikumise juhid keskenduvad just venitusharjutustele.

Aktiivne paus on oluline ka traditsioonilise istuva koosoleku pidamisel. Tööandjate poolt rakendatakse nt 2-minutilisi pause iga 30 istunud minuti kohta. Innovaatilisemad tööandjad on koosolekute ruumidesse/konverentsisaalidesse paigaldanud ka kõndimist võimaldavat aparatuuri (nt jooksulindid). Näiteks ühes Mayo Clinic'is on Ameerika Ühendriikides osutusid jooksulindid kardioloogia osakonna koosolekute ruumides nii populaarseks, et otsustati juurutada koosolekule eelnev registreerimise süsteem (et võimaldada kõigile huvitatud osalistele teatud aja jooksul kõndimist).

Kui töötajate innustamine rohkem treppe kasutama on juba hästi tuntud praktika, siis soovitatakse organisatsioonidel minna veel sammuke kaugemale ning panna **liftid aeglasemalt liikuma**. Samuti töötab hästi perioodiselt vaheduvate näituste ülesseadmine treppide juurde (oma töötajate kunsti- ja fotonäitus, koolitustel koostatud materjalid jne).

1.2 Liikumine tööle ja koju, lõunale ja kohtumistele

Töötajate liikumisharrastuse edendamiseks on oluline innustada neid kasutama tervislikke võimalusi nii tööle jõudmiseks kui sealt lahkumiseks. Paljud Eesti tööandjad julgustavad töötajaid ratastega liikuma, pakkudes nii ratta parkimisvõimalusi kui töötajatele

pesemisvõimalust. Alljärgnevalt on ära toodud veel mõningaid nippe, kuidas jalgsi või rattaga liikumist töötajatele hõlpsamaks teha.

Hästi on end õigustanud nõ. **kogenud kaaslaste jalgrattasõidu** programmid (ingl kl *bike buddy programs*), kus töötaja, kes on juba harjunud rattaga tööl käima, näitab algajale, millised on parimad teed tööle jõudmiseks. See võiks hästi töötada ka Eestis, kus paljudes kohtades ei ole jalgrattateid ning näiteks linna keskel liikumine võib tunduda hirmutav. Seda aitakski leevendada kogenud sõitja, kes näitab ära kõige turvalisemad marsruudid ning milliseid kohti tasub vältida. Samuti saab koos sõites enne keerulisemaid kohti näpunäiteid jagada, kuidas näiteks mõnel ristmikul liikuda või kui palju aega planeerida tulenevalt kella- või aastaajast.

Samuti on hea variant korraldada töökohas perioodiliselt **ratta hooldamise sessioone**, kus nt mõni lähedalasuv rattamehhaanik vaatab personali rattad üle ja õpetab vajadusel olulisemaid hoolduse põhitõdesid.

Mõned tööandjad on leidnud, et töötajate füüsilist aktiivsust aitab suurendada ka see kui suunata neid rohkem ühistransporti (ja vähem autosid) kasutama. Selleks **kompanseeritakse ühistranspordi kasutamise kulu**. Samuti soovitatakse organisatsiooni vahetus läheduses asuvatesse ühistranspordi peatustesse panna **teavitussildid**, mis kirjeldavad motiveerivas võtmes kui kiiresti on võimalik jalgsi töökohta jõuda (nt, et töökoht „ on ainult ... minutilise jalutuskäigu/... sammu kaugusel“). Selliseid teavitussilte võib kasutada ka töökohal, selleks, et kirjeldada kui kaugel on nt organisatsiooni teised hooned või pood/kohvik, kus lõuna ajal käiakse. Need väikesed motivatsioonisildid võiksid aidata töötajat liikumise kasuks otsustama hetkel kui on otsustuskoht: „kas käime kiirelt autoga ära?“. Positiivse liikumisotsuse toetamiseks võib töökoha peaukse/uste juures hoida ka ilmastikku trotsida aitavat varustust – nt vihmakeebid, mõned vihmavarjud jne.

Selleks, et inimesi innustada rohkem liikuma ka töökohal (ühes hoones või veelgi parem erinevate hoonete vahel), kasutatakse ka nn. „**e-maili vaba päeva**“ põhimõtet. Sellisel päeval ei saadeta kokkuleppeliselt e-maile, vaid minnakse info vahetamiseks teise osapoole juurde kohale. Loomulikult eeldab see töö planeerimist, kuid seda hõlbustab kui e-maili vabad päevad on piisavalt kaua ette kommuniqueeritud ja ka konkreetse regulaarsusega (nt iga kuu esimene reede või kuidas vastavale töökohale sobib).

1.3 Töötajate initsiatiiv ja eeskuju

Ameerika Ühendriikides ja Kanadas kasutatakse töökohtades palju oma töötajaid, kes võtavad initsiatiivi ning näitavad positiivset eeskuju, nimetades neid „**tervise tšempionideks**“ (ingl kl *wellness champions*). See meede on eriti tõhus just suuremates organisatsioonides ja/või ühe organisatsiooni erinevate asukohtade/harukontorite/staapide jne puhul. Näiteks *Royal Bank of Canada* tervisetšempionid aitavad levitada tervisesõnumeid ja toetavad kampaaniate või terviseürituste läbiviimist oma harukontoris kohapeal. Enne igat kampaaniat või üritustesarja jagatakse tervisetšempionitele vajalikud materjalid, milleks on tavaliselt põhisõnumid, PDF-postrid printimiseks, PowerPoint presentatsioon tegevuse tutvustamiseks ja ideed mini-üritusteks/tegevusteks harukontoris. Eriti edukaks osutus tervisetšempionite toel töötajate kaasamine panga „Edasi kullale“ (*Go for Gold*) kampaanias,

kus nad juhtisid oma harukontorite tiime sõbralikkus võistluses teiste vastu. Kampania eesmärgiks oli võimaldada töötajatel kuldmedaliteni jõudmist, milleks tuli olla füüsiliselt aktiivne ja kajastada seda elektroonselt (osaledes spordiüritustel, käies tennis, viies koosolekuid läbi liikudes, käies treppidest jne), saavutada isiklikud eesmärgid regulaarse füüsilise aktiivsuse osas ja jagada endapoolseid nõuandeid ja julgustust elektroonilisel kommunikatsiooniseinal.

Heaks näiteks töötajate koostöö toetamisest on ka tingimuste loomine **omavahelise treeningvarustuse vahetamiseks**. Piisab kui eraldada nõ tervisenurk, kus huvilised oma varustust esitleda ja vahetada saavad. See annab hea võimaluse erinevate alade katsetamiseks ja sobivuse selgitamiseks.

1.4 Liikumist soodustavad üritused ja tegevused

Töötajate liikumise soodustamiseks korraldatakse palju üritusi ning järjest enam on töökohtadel ka kogemusi, millega arvestada, et üritused edukaks kujuneks. Eelkõige on oluline tagada tegevuste mitmekesisus (arvestades oma töötajate vajadusi), lõbusus ja innovatiivsus. Lisaks on hea arvestada alljärgnevaga:

- 1) **Lühikesed videod** ehk isutekitajad (ingl kl *tasters*) – inimesed kipuvad sageli arvama, et füüsilised tegevused on nende jaoks pigem liiga keerulised ja palju kõrgemal tasemel kui neile sobilik ning ei soovi seetõttu osaleda. Lühikese videoga on neile võimalik edasi anda reaalselt pilti soovitud tegevusest ning esitada seda ka atraktiivses vormis.
- 2) **Reaalsed tegevuste läbiproovimised** (ingl kl *live tasters*) – hea variant on anda inimestele võimalus mõnda tegevust lühikest aega proovida (enne kui tegevus välja valitakse). Näiteks on hea mõte korraldada selline „isutekitajate proovipäev“, kus töötajad saavad tegevusi proovida nt 10 minutiliste sessioonide kaupa kogu päeva jooksul. Selline päev aitab hõlbustada otsustamist, millist füüsilist tegevust oma töötajatele pakkuda kas mõne ürituse/üritustesarja või regulaarsete trennide raames; või milliste lähikonna teenusepakkujatega koostööd teha.
- 3) **Mitmekesisus** – mitmekesisus arvestades töötajate ealist struktuuri, füüsilist võimekust, peresid ja hoolduskohustusi jne. Inimestele meeldivad sageli ka erinevad ajaperioodid – mõni soovib liikuda tööpäeva alguses või lõpus, teine just lõunapausi ajal. Vajadusel tuleb arvestada ka vahetustega töö võimaluste ja piirangutega.
- 4) **Oma töötajad kui liikumise juhendajad** – paljud organisatsioonid kaasavad erinevate tegevuste läbiviimisel just vastava koolituse saanud omi töötajaid. See annab töötajatele võimaluse nõ tuua oma hobi ka töökohale, olla eeskujuks ja saada tunnustust. Samuti mängivad rolli sotsiaalsed suhted töökohal ja need võivad innustada kolleege osalema nii suuremast huvist, tiimitundest kui soovist kolleegi positiivselt toetada.
- 5) **Sotsiaalsus, suhted ja edulood** – mõningatel juhtudel tuleb esile tõsta just tegevuse sotsiaalset aspekti ja pigem hoiduda sportlikkuse rõhutamisest (kuna töötajad, kes polnud kooliajal sportlikud või ei naudi sportimist, seostavad füüsilist aktiivsust pigem spordiga ja võivad seetõttu vastavaid programme vältida). Seetõttu on mõningad

tööandjad (nt Kellogg's Walesis) teinud edusamme just tegevustega, mida inimesed ei seosta automaatselt spordi ja higistamisega, nt **lõuna-aja jalutuskäigud, madala intensiivsusega harjutuste tunnid, ratsutamine, matkamine, uisutamine** jne. Uus-Meremaal tegutsev turismiettevõtte SkyCity leidis, et töötajaid aitab kaasata hoopis liikumise seostamine kultuurilise tegevusega ning korraldab edukat töötajate kultuurifestivali, kus osaletakse nii individuaalsete kui grupiesinemistega – seega on fookus hoopis kultuuril ja parem füüsiline vorm on kui lisaboonus, mis sellega kaasneb. Samuti innustab töötajaid sageli kolleegide edulugude kuulmine (nii tervislikuma kaalu saavutamisest kui paremast enesetundest).

- 6) **Värskus** – töötajate huvi säilitamiseks on oluline pidev muutuste tegemine ja erinevate nüansside proovimine. Just natuke erineva lähenemisega üritused võivad inimeste tähelepanu püüda. Näiteks Suurbritannia Aberystwyth Ülikooli spordikeskus pakub nõ kohvi-ja koogi trenni (*Coffee and Cake Work Out*) – kõik trennis osalejad saavad oma osaluse pärast trenni lõppu nõ vahetada kohvi ja väikese koogitüki vastu. Sellega informeeritakse osalejaid mh sellest kui palju tuleb liikuda selleks, et kulutada koogitükist saadavad kalolid. Järgmise sammuna saab muuta koogi koostist järjest tervislikumaks (nt erinevate jahude ja köögiviljade kasutamisel selle koostises).
- 7) **Ühise kasu leidmine erinevate organisatsioonidega** – sageli osutuvad edukaks tegevused, mille puhul töötajate liikumise eest hoolitsevad lisaks tööandjale ka teised ümbruskonna organisatsioonid. Austraaliast on edukas näide, kus töökoht soovis korraldada erinevate liikumisvõimaluste tutvustamist (nt tai chi, jooga, ringtreeningud jne) ning kaasas selleks piirkonna terviseteenuste pakkujad. Iga tegevust pakuti 6 nädala jooksul ning juhul kui inimesed olid huvitatud, said nad soodustingimustel vastavate treeningutega liituda juba pidevaks treenimiseks. See initsiatiiv oli igati edukas kuna liikumisteenuste pakkujad nägid head võimalust uute klientide saamiseks, töötajad aga tavapärasest soodsamat võimalust treeningutega liitumiseks.

1.5 Liikumist soodustav tehnoloogia ja varustus

Tööandjate jaoks on järjest kättesaadavamad erinevad tehnoloogilised vahendid või töökohta/töölaua elemendid, mis töötajaid rohkem liikuma õhutavad. Kasvava populaarsusega on nt inimese **füüsilist aktiivsust, südame tööd, une kvaliteeti jne mõõtvad vahendid**. Neid saavad töötajad kasutada nt rotatsiooni korras, loosi tahtel või muu kokkulepitud põhimõtte alusel (kuna reeglina on tegemist kulukamate toodetega). Teatud perioodi põhjal saab töötaja kohta juba mõningaid järeldusi teha, mida saab tõlgendada nt professionaalse nõustaja abil. Järjest suuremat tähelepanu saab ka piisava ja kvaliteetse une tähtsus töövõime säilitamisel, mis võib ka eelnimetatud mõõtmiste tulemusena organisatsioonis paljude töötajate jaoks keeruliseks osutada. See näitab vajadust vastavaks koolituseks ja nõustamiseks. Seega annab tehnoloogiliste vahendite kasutamine head sisendit ka edasiste tervisetgevuste planeerimisel.

Istuva töö riskide vähendamiseks kasutatakse järjest tihedamini reguleeritava kõrgusega töölaudu (et tööd saaks teha ka püsti), katsetatakse *spinningu*-jalgrattaid või jalgratta pedaale töölaua taga, lauatelefonide juhtmed vahetatakse pikemate vastu (et võimaldada

telefonivestluste ajal liikumist) jne. Uuringud nimetatud meetodite tõhususest on aga veel suhteliselt algusjärgus.

1.6 Rahaline motiveerimine ja muud materiaalsed stiimulid

Töötajate rahalist motiveerimist füüsilise aktiivsuse eest kasutatakse väga palju Ameerika Ühendriikides ning lühiajaliste uuringute kohaselt omab see positiivset mõju inimeste osalemisele (ning eriti just nendele, kes seda ka kõige rohkem vajavad). Samas on suur osa olemasolevast tõendusmaterjalist sekkumistele kestvusega 6 kuud või vähem ning ei anna informatsiooni pikaajaliste trendide kohta.

Raha, auhindu jm jagatakse töötajatele reeglina kas:

- 1) Tervisetgevustes osalemise eest
- 2) Edusammude eest (kui töötaja liigub oma individuaalsete eesmärkide poole)
- 3) Konkreetsete tulemuste eest (nt tervisliku kehamassi-indeksi või kolesterooli taseme saavutamisel)

Euroopa kontekstis tuleb **rahalise motiveerimisega siiski ettevaatlik olla** – tulenevalt nii tervisesüsteemide kui kultuurilistest erinevustest. Samuti on oluline teada, et organisatsiooni püüdu saavutada pika-ajalist ja püsivat positiivset muutust töötajate tervisekäitumises, võivad lühi-ajalised välised motivaatorid hoopis õõnestada (st kui lõpetatakse raha maksmine, siis ei näe töötaja ka enam motivatsiooni liikumiseks kuna väline motivaator kadus ja sisemist motivatsiooni ei ole ta pideva „präanikuga“ süsteemis suutnud saavutada).

Rahaliste motivaatorite kasutamisel tervisetgevustes osalemise eest on huvitav teada, et ühe hiljutise uuringu (*Framing Financial Incentives to Increase Physical Activity Among Overweight and Obese Adults: A Randomized, Controlled Trial*) puhul peetakse kõige tõhusamaks varianti, mille puhul rahasumma makstakse inimesele teatud tingimustel ette ära ja siis kui töötaja ei täida neid tingimusi (nt ei saavuta kokkulepitud sammude arvu päevas), võetakse summast mingi osa tagasi. Uuringu läbiviijate hinnangul tuleneb see sellest, et inimesi motiveerib rohkem hirm midagi kaotada kui võimalus midagi juurde saada ning samuti rahulolu kohesest „preemiast“.

Lisaks rahalistele preemiatele kasutatakse ka erinevaid punktide kogumise skeeme. Teenitud punktid saavad endale rahalise väärtuse ja selle eest on võimalik tasuda erinevate töötaja tervisega seotud toodete/teenuste eest. Nt Royal Bank of Canada rakendab punktide süsteemi, mille puhul punkte saab teenida täites elektroonse riskianalüüsi ja osaledes tervisedenduse tegevustes kogu aasta jooksul. Punktid laekuvad töötaja isiklikule tervisedenduse kontole, millelt saab raha kasutada tervisega seotud kulutusteks, nt spordivarustus, spordiklubide tasud, tervisenõustamine, kaalulangetamise programmides osalemine jne. Samuti osalevad töötajad auhindade loosimises, milleks on ainult tervist toetavad tooted/teenused, nt kinkekaardid spordikaupade poodides. Mõningatel juhtudel võivad sellised kontod olla ka täiendava konkreete suunitlusega, nt töö-ja pereelu tasakaalus hoidmine, mis tähendab, et raha saab kasutada ka kogu peret hõlmavateks tervisetgevusteks (nt lastega veepargi külastamine).

Mõningad organisatsioonid maksavad rahalist preemiat selleks, et innustada töötajaid tervislikumalt tööl käima. Nt Mountain Goat Brewery Austraalias maksab igale töötajale, kes jalgrattaga tööl käib konkreetse summa aastas ratta hoolduseks ja lisavarustuseks ning lisaks sellele täiendava boonusena konkreetse summa iga päeva eest, mil töötaja rattaga tööle tuleb (see makstakse välja iga-aastase jõulupreemia osana).

2. Viirusnakkushaiguste ennetamine töökohal

Alljärgnevalt on toodud näiteid tegevustest ägedate viirusnakkushaiguste ennetamisel ja tervise taastumise toetamisel (tasakaalustatud toiduvaliku tagamine, immuunsüsteemi toetava toidu pakkumine, hügieen töökohal jms).

2.1 Tasakaalustatud toiduvaliku tagamine, immuunsüsteemi toetava toidu pakkumine

Oluliseks baastingimuseks tervislike toitumisharjumuste kujundamisel töökohal on optimaalne töökoormus. Liigset töökoormust peavad töötajad sageli põhjuseks, miks nad jätavad vahele hommiku- või lõunasöögi ning söövad töölaua taga, ise samal ajal tööga jätkates.

Töötajatele tasakaalustatud toiduvaliku tagamine on äärmiselt oluline. Selleks, et tagada võimalikult tervislike valikute langetamine töökoha sööklas/kohvikus või müügiautomaatides, kasutavad tööandjad mitmeid strateegiaid. Heaks võimaluseks tervisliku toidu esiletõstmisel on nõ **valgusfoori süsteem**, kus värvide tähendused on kokkuleppeliselt nt roheline – „söö palju“, kollane – „vali ettevaatlikult“ ja punane – „söö harva“. Tööandjate kogemuste põhjal võib siiski kohata müüjate vastuseisu punase märgistuse osas (kui tegemist on nt nende parimate müügiartiklitega). Sellise vastuseisuga kokku puutudes otsustati ühe Havai organisatsiooni poolt (*the Hawaii State Department of Health*) esialgu kasutada müügiautomaatide toidu märgistamist ainult roheliste ja kollaste kleepsudega. See tõi kaasa aga ootamatu probleemi – vastava märgistuse puhul arvasid töötajad, et kollased kleepsud signaalseerivad ebatervislikku valikut ja neid tooteid osteti kõige vähem (samas kui tooteid, millel oleks pidanud olema punane kleeps, osteti suhteliselt palju). Selle kogemuse tõttu jõutigi tõdemuseni, et valgusfoori märgistusi on informeerivas võtmes õige kasutada siis kui kasutatakse kõiki kolme värvi või nt müüjate vastupanu puhul ainult rohelist värvi. Kõige tervislikumate valikute esiletoomiseks kasutatakse ka muid märgistusi, nt „südamesõbralik valik“ kleepse jne.

Lisaks toidu klassifitseerimisele, kasutatakse sööklates/kohvikutes ka tervisliku toidu ahvatleva **eksponeerimise printsiipi**. Selle puhul paigutatakse tervislikud valikud letil ja riiulitel kõige paremini nähtavatesse ja kenamatesse kohtadesse, rohke suhkru-, soola- ja rasvasisaldusega toidud aga alumistele riiulitele või teiste toodete taha. Samas ei pruugi head tulemust tuua see kui viimati nimetatud toidud üldse nõ „üleöö“ söögikohast ära kaotada, sest see võib soodustada töötajate lõunatamist mujal või kaasatoodud ja vähem tervislikke lõunaid. Tööandjad kasutavad ka **tervislikumate valikute subsideerimise** varianti,

mille tõttu nende hind töötajatele on oluliselt odavam või siis hoopis tasuta (nt magustoiduks tasuta puuvili).

Oma toidukoha populariseerimiseks võib proovida ka **töötajate endi tervislike retseptide põhjal valminud toitude lisamist söökla/kohviku menüüsse**. Esialgu võib seda teha nt mõne tervisepäeva/nädala raames, edaspidi toitulustajaga läbi rääkides ka perioodiliselt (nt tulenevalt hooajalisusest ning tooraine kättesaadavusest) või pidevalt. Töötajate retseptide põhjal valminud toite saab põnevalt välja reklaamida, samuti tagab see töötajale personaalse tähelepanu ja on omakorda võimalus tunnustamiseks.

Selleks, et leida võimalikult suurele osale töötajatest meelepärased tervislikud toidud nii töökoha menüüsse kui müügiautomaatidesse, on hea mõte korraldada eelnevalt **menüü uuendamisele suunatud toitude degustatsioone**. Degustatsioonide käigus võib pakkuda veidi laiemat valikut kui plaanitakse kasutusele võtta, et leida töötajate lemmikud ja tagada positiivne meelestatus. Seda võib kombineerida ka mõne tervisepäeva raames kohaliku **toidupoe küllastamisega toitumisnõustaja eestvedamisel**, et uurida ühiselt toidusilte ja panustada teadlikkuse tõusule igapäevaste valikute langetamise keskkonnas.

Paljudes töökohtades on söökla/kohviku puudumisel toidunurgad, kus töötajad saavad tarbida kaasavõetud lõunasööke. Kui üldiselt on toidunurgad piisavalt hästi varustatud, siis pööratakse järjest enam tähelepanu sellele, kuidas luua **võimalikult hubane ja kena keskkond ning meeleolu**. Näiteks Alberta Blue Cross Kanadast renoveeris oma lõunaruumi selliselt, et kujundada tõeline kohvik, kus kaunistused ja sisustus on suuresti inspireeritud populaarsetest *Starbucks* kohvikutest. Puhkeruumi/toidunurga sisustust on hea mõte ka erinevate kaunistustega muuta ja värskendada (näiteks tulenevalt aastaajast, mõnest populaarsest spordi-või kultuurisündmusest, inspireerituna mõnest raamatust, filmist või teatrietendusest jne). Puhkeruumi uue meeleolu loomine võib olla ka toredaks traditsiooniks ja vastutuseks rotatsiooni korras erinevatele osakondadele, et kolleege üllatada ja põnev keskkond tagada. Materjalid ei pruugi olla sugugi kulukad (loodusest leitud materjal, taaskasutus, joonistused, fotod ja postrid jne). Kui võimalik, siis võib puhkeruumis (või võimalusel ka välitingimustes) olla väike nurk ürtide kasvatamiseks ja seeläbi lõunasöögi rikastamiseks.

Järjest enam soovitatakse töötajatele kingituste tegemisel vältida suhkru-ja rasvarikkaid toite (nt šokolaadikommid) ning asendada need tervislike alternatiividega. Tihti kasutatakse kingitustena kinkekaarte ning hea võimalus on pakkuda siinkohal mõne tervisetoote/ökopoe kaarte või kohaliku väiketootja toodangut; raamatute puhul nt tervislikku toitumist populariseerivaid kokaraamatuid jne.

2.2 Viirusnakkuste ennetamine ja hügieen

Eriti ägedal viiruste levimise perioodil soovitatakse kasutada **sotsiaalset distantseerumist** (rahvarohkete kohtade ja lähedase kontakti vältimine) ka töökohal. Selleks võib tööandja kaaluda alljärgnevat:

- koosolekute läbiviimise asemel kasutada rohkem telefoni, videokonverentsi, Interneti võimalusi
- võimaldada töötajatel (ajutiselt) töötada kodus või mugandada töötunde, et vältida suure hulga inimeste üheaegset viibimist töökohal
- töö alustamine ja lõpetamine tavapärasest varem või hiljem võimaldab vältida kõige rahvarohkemaid tipptunde ühistranspordis
- lõunapauside pidamine erinevatel aegadel võimaldab vähendada puhkeruumi/toidukoha ülerahvastatust
- töökoha tervisepoliitika ning sellest tulenevalt ka sõnum töötajatele julgustab haigeid viibima kodus kuni täieliku tervenemiseni

Käte puhutus on üks olulisemaid viiruste kontrollimeetmeid ja nende leviku tõkestamiseks pakuvad tööandjad sageli **käte desinfitseerijaid**, mis on mõeldud töötajatele kasutamiseks nii töökohal kui ka koju kaasa võtmiseks. Efektivsemaks peetakse pudelikeste töötajatele kätte jagamist (ja mitte nende hoidmist ühes kohas, kust töötajad võiksid ise võtta) kuna nii on nende kasutus suurem. Täiendavalt on oluline desinfitseerijate kättesaadavus nt kohviautomaatide juures ja puhkeruumides. Lisaks kasutatakse desinfitseerijaid rohkem ja sagedamini ka üldkasutatavate kohtade koristamisel.

Lisaks sellele, et töökohas on palju pindu, mille puhul on keeruline nende ühist kasutamist vältida (nt kontorites printerid, koopiamasinad, telefonid, uksekingid jne), võib vaadata üle iga töökoha jaoks **ühiskasutatavad kohad/esemed**, mille puhul saab kontakti ära hoida. Nt võib kasutada prügikaste, mida ei pea käega avama, ooteruumidest-ühiskasutatavatest ruumidest võib eemaldada ajakirjad ja ajalehed jne. Tähelepanu peaks pöörama ka ühiste nõude kasutamise vähendamisele. Lisaks on oluline ventilatsioonisüsteemi hea seisukord.

Gripi ennetamisel kasutatakse sagedasti ka personali vaktsineerimist ja teadlikkuse tõstmist koolituste kaudu.

3. Vaimne tervis

Näited töötajate võrdse kohtlemise tagamisest vähenenud töövõime korral.

Paljud tööandjad mõistavad, et rahuldust pakkuv töö viib vähenenud töövõime korral sagedasti paremate tervisetulemusteni kui pikaleveninud haiguspuhkusel viibimine. Üheks peamiseks tingimuseks on seejuures arvestav ja kaasav töökultuur, mis aitab vältida väärarvamusi ja stigmasid – kuna viimased põhjustavad sageli diskrimineerimist. Seejuures on oluline **nii juhtide kui kõigi töötajate koolitamine**, et adresseerida võimalike stigmasid, mis puudutavad nii füüsilisi kui vaimseid erivajadusi.

Toetavat keskkonda aitab luua organisatsiooni tervisepoliitika, mis on suunatud pikaajaste terviseprobleemidega töötajate rehabiliteerimisele ja tööle naasmise hõlbustamisele. Selleks, et vähenenud töövõimega töötajad saaksid teistega võrdselt töötada, on mitmeid võimalusi:

- **Varasema töö mugandamine** – juhul kui töötaja on pikemalt töölt eemal viibinud ja soovib tagasi tulla, kuid olemasolevad piirangud ei võimalda tal jätkata esialgset tööd muutmata kujul. Töökohustused vaadatakse üle ning jäetakse ära need, mis ei ole enam jõukohased. Samas võib lisada juurde uusi ülesandeid, mis varasemalt nt kolleegi ameti juurde kuulusid.
- **Teisele töökohale üleviimine** – kui töötaja ei ole võimeline esialgset tööd jätkama, kuid võiks organisatsioonis täita mõnda muud funktsiooni, võib töötaja ümberpaigutamine ja vastav koolitamine olla hea võimalus. See võib olla nii olemasolev ametikoht kui ka konkreetsete ülesannete kogum, mis on vajalikud tööprotsesside sujumiseks, kuid mis mingil põhjusel ei ole seni kellegi tegevusvaldkonda kuulunud. Tegemist võib vajadusel olla ka ajutise lahendusega töötaja taastumisperioodiks.
- **Paindlik töökorraldus** – vähenenud töövõime korral võib abi olla osa-ajaga töötamisest, kodus töötamisest, paindliku graafikuga töötamisest või töökoha jagamisest mõne kolleegiga (võimaldab töötajal leida piisavalt aega raviprotseduurideks või piisavaks puhkuseks). Samuti võib oluliseks osutada lisapauside pakkumine (nt diabeetikutele).
- **Töökoha kohandamine ja abistava tehnoloogia kasutamine** – lihtsa juurdepääsuga töökoht ja abistava varustuse, seadmete ning tehnoloogia kasutamine võivad hõlbustada tööle naasmist kõikidel eelnevatel juhtudel.

Vähenenud töövõimega inimeste värbamiseks on oluline alustada juba **värbamisprotseduurist**, nt vaadates üle, kas töökohale esitatud tingimused on ikka absoluutselt vajalikud või kas tööintervjuule on tagatud ligipääsetavus ka nt ratastoolis. Samuti on abi nõ **töökohtade auditi** läbiviimisest – millised töökohad oleksid sobivad konkreetse erivajaduse puhul. Võimalusi võib pakkuda ka hoopis olemasolevate töökohtade ülesannete ümberjagamine, et tekiks uued ja jõukohased tööpositsioonid. Kindlasti mõjub positiivselt kui ka vähenenud töövõimega inimestel on **võimalus karjääriredelil ülespoole liikuda** ning seda tõestab ka vastavate töötajate paiknemine erinevatel positsioonidel ja tasemetel.

Vähenenud töövõimega inimeste võrdsest kohtlemisest on mitmeid häid näiteid erinevatest Euroopa riikidest. Näiteks Grundfos (Taani pumbaüksuste tootja) Ungari harus on kõik tehased ehitatud silmas pidades **lihtsat ligipääsetavust** ka erivajaduste korral ning seetõttu ei ole potentsiaalsed täiendavad mugandused ka kuigi kulukad. Kõige olulisemaks vähenenud töövõimega inimeste kohtlemisel peab firma pühendumist ja **toetava ning empaatilise** kultuuri loomist, mille puhul on kõik töötajad teemaga kurssi viidud ja ettevalmistatud, nende kahtlustele ja võimalikele negatiivsetele stereotüüpidele on reageeritud. Firma kasutab ka vajadusel **tööprotsesside reaorganiseerimist** ja ametijuhendite muutmist.

Auchan Ungari (Prantsusmaa jaepoodide kett, millel on Ungaris 19 poodi ja bensiinijaama) töötajatest on 6% vähenenud töövõimega. Esialgu värbas firma kandidaate olemasolevatele töökohtadele, nt kassapidajad, kauba riulitele paigutajad ja pakkijad. Alates 2013. aastast on aga loodud **uued spetsiaalsed töökohad** ülesannetest, mis kuulusid varasemalt teiste

töökohtade juurde. Sellised uued tööd sisaldavad mh kehtivuskuupäevade ülek kontrollimist, poe aiandusosakondades taimede eest hoolitsemist, vargusevastaste seadmete paigaldamist jne. Samuti on ettevõtte hoolitsenud selle eest, et **kliendid oleksid teadlikud töötajate piirangutest**. Näiteks paigutati kassade juurde sildid, mis informeerisid kliente, et kassas töötav isik on kuulmiskahjustusega ning kui ta kliendi jutule kiiresti ei reageeri, võib see sellest tuleneda. Firma jaoks on väga oluline võimaldada taoliste piirangutega inimestel suhelda klientidega ja tõsta seeläbi inimeste üldist teadlikkust erinevustest ja nende aktsepteerimisest. Vastav positiivne näide on ka Taanist, Scandic Hotels ketist, kus pärast edukat koolitustesarja läbimist sai töölepingu hotelli administraatorina ratastooli kasutaja. Antud näite puhul rõhutati ka **mentorite** olulist rolli, et pakkuda erivajadusega inimesele piisavat tuge ja mõistmist.

Vähenenud töövõimega inimest saab töökoht toetada pakkudes ka võimalusi töötaja heaolu ja enesekindluse suurendamiseks:

- vahendades infot **tugigruppide**st ja töötaja enda võimalusest oma tervisliku seisundi juhtimiseks,
- julgustades töötajat kaasama **usaldusväärseid kolleege**, et luua ise endale majasisene tugivõrgustik,
- võimaldades töötajale nii infot kui ligipääsu **psühholoogilistele** (nt nõustamine) ja **füüsilistele** (nt füsioteraapia) **tugiteenustele**
- tagades, et kasutatavad infomaterjalid, nt koolitusmaterjalid jne on kättesaadavad **erinevates formaatides**

Ungaris läbiviidud vähenenud töövõimega inimeste koolitusprojekt (*Rehabilitation – Value – Change: System-wide training and service development model programme to improve the situation of people with altered working capacity in the open labour market*) tõi peamiste kitsaskohtadena välja inimeste vähese enesekindluse ja motivatsiooni, mida aitas oluliselt tõsta toetav suhtumine (kannatlikkus, realistliku enesehinnangu kujundamine jne). Antud projekt rõhutas osalejate **suhtlemisoskuste, konfliktilahendamise ja emotsionaalse intelligentsuse** olulisust – mida saavad kaasava kultuuri loomisel arvestada ka tööandjad.

Võrdse kohtlemise tagamiseks on kriitilise tähtsusega ka kaasamine. Heaks võimaluseks on nt vähenenud töövõimega inimeste **kaasamine planeerimisse ja otsuste tegemisse läbi erinevate töögruppide**, nii konkreetsete tööprotsesside/ülesannete tarbeks kui üldise töökultuuri kujundamiseks (nt kui planeeritakse sündmuseid ja traditsiooniks kujunenud tegevusi või uuendatakse töökeskkonda). Töögruppides osalemine aitab nii töötajate vajadustega arvestada kui vältida sotsiaalset eraldatust. Julgustada võib ka töötajate suhtlemist väljaspool töökeskkonda (nt organisatsiooni ürituste raames), mis soodustab mitteformaalseid kontakte ja muudab ka edasise koostöö lihtsamaks.

Kindlasti on oluline arvestada võrdsete võimaluste loomisega ka erinevatel **üritustel osalemiseks**. Loominguline tasub olla nii sisu kui vormi osas – kuidas üritust nimetada ja milline on selle sisu. Nt kõndimise või jalutamise rõhutamise asemel võib fookus olla liikumisel ning füüsilise aktiivsuse mõõtmisel võib keskenduda aja või vahemaa mõõtmisele sammude asemel. Heaks mõtteks on pakkuda töötajatele välja tegelemine ükskõik millise

füüsilise tegevusega regulaarsete pauside (nt 10-minutilised) jooksul. See võib olla kui väike loominguline väljakutse, mille puhul töötajad saavad liikuda erinevatel viisidel ja pakkuda välja uusi võimalusi ka kolleegidele. Samuti aitab see nõ kastist välja vaadata juba tavapäraseks muutunud soovitude puhul, mis ei pruugi kõigile teostatavad olla (nt kasutage rohkem treppe või tulge rattaga tööle). Ka **koosolekute ja koolituste korraldamisel** on oluline tagada, et töötajatel oleks võimalik oma erivajadustest aegsasti teada anda ning tööandja arvestaks võimalike kohandustega nagu ratastooliga ligipääs, viipekeele tõlk, dieedi eripärad, eraldumist võimaldav vaikne tööala jne.

4. Uimastid (alkohol, kanep jne)

Alkoholipoliitika kujundamise näited: töökultuuri hoidmine ja heaolu ning ohutuse tagamine; sündmuste kujundamine, protseduuriereglite kujundamine jms.

Näited uimastite (sh kanepi) tarvitamise ennetamisele ja vähendamisele suunatud tegevustest: ohtude teadvustamine, töötajate koolitamine, kindlate reeglite kujundamine, nende tutvustamine töötajatele ja testimisvõimaluste loomine. Hoolivuse ja märkamise kultuuri juurutamine, võimalike abivajajate toetamine.

Alkoholi ja kanepi teema töökohal on osa laiemast töökoha uimastite poliitikast. Arusaamatuste vältimiseks organisatsioonis soovitatakse **koostada ja kommunikeerida kirjalikku poliitikat**, millega tutvumise võiksid töötajad ka allkirjastada. Terviklik poliitika sisaldab alljärgnevat teemasid:

- eesmärgid ja vastutusvaldkonnad, sh kelle poole pöörduda kui teema osas on küsimusi
- töökoha riskide hindamine uimastite tarbimise osas – mh millised faktorid võivad tarbimisele kaasa aidata (nt alkoholi ladustamine töökohas või kinkimine töötajatele tähtpäevadeks) ning millised töökohad/positsioonid on neist enim ohustatud
- reeglid ja vastutus võimaliku uimastite kasutamise osas ning mida teha juhul kui kolleeg reeglitest kinni ei pea
- alkohol ja erinevad sotsiaalsed situatsioonid (organisatsiooni üritused, koosolekud, ametlikud lõuna- ja õhtusöögid jne)
- alkoholi vältimine töökoha kingitustena/töötajate tunnustamisel
- kuidas rääkida ja kuhu pöörduda iseenda võimaliku probleemi korral. Seejuures on kindlasti oluline julgustada töötajaid probleemide korral ise pöörduma, tagades neile täieliku konfidentsiaalsuse ja sildistamise ning diskrimineerimise vältimise
- info jagamine ja töötajate koolitamine uimastite tarvitamise terviseriskide osas, selle mõjust tervisele, töökohal tegutsemisele ja ohutusele, abi otsimise võimalustest, isiklikest stressi vähendamise meetoditest. Oluline on näidata seost alkoholi või muude uimastite tarvitamise (ka väljaspool töökohta) ja töökohal avalduva käitumise vahel (nt võivad ohud suureneda pohmeluse tõttu).
- juhtide koolitamine võimalike uimastiprobleemide varajaseks märkamiseks, testimisvajaduse selgitamiseks ja edasisteks tegevusteks (samas ei saa konkreetse uimasti määratlemine, probleemi tõsiduse üle otsustamine või diagnoosimine olla juhi ülesanne)

- olulised töökoha koolituse komponendid on – töökoha sotsiaalne ja ohutu keskkond, grupiprotsesside toimimine, suhtumine probleemidega kolleegidesse ja sallivus, varajase märkamise ja sekkumise olulisus probleemi eitamise asemel
- kolleegide sekkumine – häid tulemusi võib anda kui kasutada vastava koolituse saanud töötajaid, et probleemidega kolleege ära tunda, sekkuda, mõjutada ja abi pakkuda. Igas töötajas peaks soodustama vastutustunnet, et tegeleda ja lahendada uimastiprobleem enne kui see mõjutab sooritust ning enda ja teiste ohutust.
- vajadusel töötajate konfidentsiaalne abistamine, mille raames pakutakse töötajatele infot (nt olemasolevatest teenuspakkujatest), suunatakse vajadusel edasi, võimaldatakse nõustamist ja tuge paranemise perioodil. Nõustamise raames on oluline töötaja probleeme laiemalt käsitleda (nt vaimne tervis, stress, töö-ja pereprobleemid) ning vajadusel kaasata ka teisi pereliikmeid.
- uimastipoliitika reeglite rikkumise tagajärjed
- töötaja privaatsuse ja konfidentsiaalsuse austamine
- erinevate osapoolte hirmude aadresseerimine (nt eksiarmused ja müüdid nagu võiks kolleegi probleemi sekkumine olla tema eraellu tungimine või probleemidega töötaja näidata halba juhtimist)
- otsuse tegemine, kas antud poliitika raames käsitleda ka konfidentsiaalset testimist
 - millistele töötajatele/töötajate gruppidele see kehtib
 - kas testimisvõimalused luua töökohal või usaldusväärse terviseteenuse pakkuja juures
 - millised on kasutatavad meetodid ja protseduurid
 - milliste ainete osas testitakse
 - positiivsele testitulemusele järgnevad tegevused (ravi-ja nõustamisteenustele suunamine jne).

Uimastitealane testimine võib toimuda erinevatel ajahetkedel, nt:

- tööle kandideerimise lõppvoorus (nt eriti suurt ohutust nõudvate ametikohtade puhul)
- enne teatud ülesandega alustamist/sertifitseerimist (nt kõrge riskiga töökohtade puhul)
- enne teatud maatükile/ehitusplatsile sisenemist
- pärast olulist õnnetusjuhtumit
- mõistliku põhjusega kui arvatakse, et konkreetne töötaja on tööks sobimatu võimaliku uimasti kasutuse tõttu (sellisel juhul on kasulik võtta lisaks teine arvamus veel enne testimist)
- kindla perioodilisusega
- juhusliku valiku alusel
- tingimusena tööle naasmiseks pärast ravil olemist või uimastipoliitika rikkumist
- ravile järgneva seire raames

Näiteks Inglismaa ehitus-ja infrastruktuuri ettevõtted (*Galliford Try Infrastructure, Maxiflow Ltd, BAM Nuttall Ltd*) on kasutanud alljärgnevaid variante:

- kõikidel ehitusplatsidel on alkoholi testimise komplektid, mida kasutatakse vastavalt vajadusele (probleemsete juhtumite ja kahtluse korral)
- iganädalased juhuslikud „**puhumised**“
- kott, milles on (peamiselt) **roheline ja punane pallikesed**, et otsustada iga-nädalase juhusliku testimise üle. Hommikul tööplatsile jõudes võtsid töötajad igaüks ühe pallikese – roheline tähendas tööle minemist ja punane testimisele minemist.
- üks ehitusplats võttis kõikidelt töötajatelt uriiniproove enne nende esmakordset tööle asumist.

Huvitav lähenemine on võetud mõningate Austraalia tööandjate poolt, kus töötajatel võimaldatakse end **ise testida** (lisaks juhuslikkuse alusel toimuvatele testidele). Kui töötaja saab ise testides positiivse tulemuse, jääb ta koju ja teatab haigusest. Kui töötaja on pidevalt ja/või kindla regulaarsusega haige, siis kontrollitakse neid juhtumeid tööandja poolt ja/või tuleb esitada arstitõend.

Kindlasti on oluline ka positiivse töökultuuri kujundamine, mis aitaks **miinimumini viia probleemseid töökoha asjaolusid, mis võivad panustada uimastite tarbimisele** (nt kõrge tööstress, pikad töötunnid, eraldatud asukohad, pikaajaline perest eemal viibimine, igavus/tüdimus ja tarvitamist soosiv keskkond töökohal). Sama tähtis on vähendada stigmat, et töötajad julgeksid ise õigeaegselt abi otsida ja ei peaks muretsema oma töökohtade ohtu seadmise pärast. Seda toetab ka arusaamine, et uimastite ja sõltuvuste puhul on tegemist meditsiiniliste probleemidega (mitte nt moraalse nõrkusega), mida on võimalik ravida.

Näiteks Audi Grupp Saksamaal kasutab uimastite teema käsitlemiseks nii töötajate koolitamist kui väikeste gruppide diskussioone. Nii juhtidele kui töötajatele mõeldud töötubades keskendutakse sellele, kuidas käituda kõrge riskiga töötajatega. Täiendavaid koolitusi pakutakse ohutuse eest vastutavatele töötajatele. *Alcoa Kőfem* (Ungari tootmisettevõtte) korraldas aga kõigepealt töötajatega vestlusringid ja nende tulemustest lähtuvalt koostas koolitaja juhtide koolituste sisu. Samuti kasutati vestlustes ja koolitustel organisatsiooni eripärade arvestavaid ja vastavalt kohandatud materjale. Inglismaal *Shepherd Construction* ettevõttes kasutati aga teavituse ja info jagamise eesmärgidel vastava koolituse saanud töötajaid ehk saadikuid (*ambassadors*), kelle ülesandeks oli märgata uimastite kuritarvitamisele viitavaid märke ning pakkuda vastavatele töötajatele infot ja juhendamist seotud terviseemadel ning ka abi laiemalt. Taolised sekkumised kolleegide poolt aitavad ka, kas otseselt või kaudselt, julgustada sotsiaalsete normide muutmist ja tõhustada sotsiaalset kontrolli.

Ühest Iirimaa 400 töötajaga tootmisfirmast on hea näide edukalt rakendatud **töötajate abiprogrammist**, mille puhul on juhtiv roll olnud nii firma enda töötajal kui ka eraldiseisval tervise teenuse pakkujal. Töötajaid toetatakse nii eraeluliste kui tööprobleemide korral alljärgnevate konfidentsiaalsete teenuste abil:

- tasuta nõustamine ja *coaching* telefoni teel
- näost-näku nõustamine ja konsultatsioon
- informatsiooni pakkumine töö ja eraelu teemade osas telefoni/e-posti kaudu (õiguslased küsimused, finantsteemad jne)

- info kättesaadavus *online*-s tervise-ja sõltuvusteemadel

Nõustamisteenus koosneb maksimaalselt 6 sessioonist ning käsitleda võib erinevaid teemasid, nt sõltuvused, depressioon, stress, suhte-ja pereteemad, traumaatilised kogemused. Alustatakse nõustamisest telefoni teel ja vajadusel jätkatakse näost-näku sessioonidega.

RAFAKO elektri tootmise ettevõtte Poolas toetab töötajaid aga seeläbi, et võimaldab alkoholiprobleemide tõttu **ettevõttest lahkunud töötajatel tagasi tööle tulla** (juhul kui nad on läbinud sertifitseeritud teraapia). Iga juhtumi puhul võetakse sellisel juhul vastu eraldi otsus. Tööle naastes pakutakse töötajatele esialgu ajutist lepingut samadel tingimustel kui neil oli töölt lahkumise hetkel. Selline lähenemine on end hästi tõestanud, sest enamusel juhtudel ei kuritarvita töötajad tööandja usaldust ja võimalust tööturule tagasi tulla. Samuti tutvustab *RAFAKO* alkoholivaba töökoha põhimõtteid aktiivselt koostöös kutsekoolidega, viies läbi praktikaid jms kutsekooli õpilastele (potentsiaalsetele tulevastele töötajatele). Seda peetakse oluliseks, et juba varakult kujundada sobivat suhtumist professionaalsetesse vastutusvaldkondadesse ja töödistsipliini.

L' Azienda Servizi Integrati (veeteenuste-ja seadmete ettevõtte Itaaliast) on hea näide edukast **koostööst ümberkaudsete organisatsioonidega**. Oma alkoholipoliitika elluviimist alustati põhjalike koolitustega, mille järel otsustati täielikult keelata alkoholi tarbimine töökohal ja töö ajal. See info edastati ka kõigile lähedalasuvatele restoranidele, mis pakuvad ettevõtte töötajatele lõunat (ja millega olid olemas koostöölepingud). Uute reeglite kehtestamise järgselt külastasid ettevõtte esindajad korduvalt lõunasöögikohti, et jälgida reeglitest kinnipidamist.

Kasutatav alkoholipoliitika omab olulist mõju ka organisatsiooni üritustele. Selleks, et **üritusi ohutult läbi viia**, võib anda alljärgnevad rahvusvahelistel praktikatel põhinevad soovitusel:

- kaaluda alkoholivabade ürituste läbiviimist, kindlasti pereürituste puhul
- kindlustada, et töötajatel on lihtne ja mugav alkoholi tarbimisest ära öelda
- alkoholi pakkumisel on oluline serveerida toitu kohe ürituse algusest peale
- pakkuda huvitavaid ja atraktiivseid alkoholivabu jooke ja kokteile
- leida eripalgelisi tegevusi aja sisutamiseks (meelelahutus, kõned, esitlused, turud, näitused, mängud, tants jne)
- vältida segujookide pakkumist, mis ei võimalda töötajal täpselt hinnata kui palju alkoholi ta on tarbinud (nt punšš)
- kasutada tavalisest väiksemaid klaase, mis võimaldaks pakkuda väiksemaid koguseid
- teha alkohoolsed joogid kättesaadavaks ainult piiratud aja jooksul
- alkoholi serveerimiseks kasutada koolitatud personali ning jälgida, et alkoholi ei pakutaks liigtarbimise tunnustega isikule
- instrueerida teenindajad mitte pakkuma poolikute klaaside täitmist
- pakkuda ürituse lõpetamiseks ja enne koduteele asumist kerge eine
- jälgida, et alkoholi tarbinud töötajad ei istuks koduteel autorooli (nt komplekteerides autod teiste kolleegidega või tellides piisava hulga taksosid).

5. Vanemaealiste töötajate vajadustega arvestamine tervisetgevustes töökohal

Vanemaealiste töötajate vaimse ja füüsilise tervise hoidmiseks vajavad sageli mõningast ümberkohandamist nii töö füüsiline kui psühhosotsiaalne keskkond. Individuaalsete tööülesannete muutmine tulenevalt töötajate tugevustest, vajadustest ja võimekusest, on sageli oluline, et tagada töötajate töövõime, heaolu ja tootlikkus. Ea-sõbralikud meetmed on nt füüsilise töökoormuse vähendamine, sagedasemate lühikeste pauside sisse viimine, terviseriskidega arvestamine vahetustega töö puhul ja paindlik töökorraldus. Tööülesannete ümber jagamine noorte ja vanemate vahel (et kasutada nende erinevaid tugevusi) on ka hea näide erinevate vanuserühmadega arvestamisest. Füüsiliselt raskete ülesannete ümberjagamise nt ühe vahetuse siseselt või püsivalt erinevate ametikohtade vahel, on ka oluline ümberkorraldus töökeskkonnas. Pikem puhkeaeg võib olla vajalik ka raviteenuste lihtsamaks korraldamiseks või ajutise vähenenud töövõime korral.

Heaks näiteks töökorralduse muudatustest on PSA GROUP (autode tootmisettevõtte Hispaaniast) poolt sisse viidud **töö rotatsiooni süsteem**, mille puhul tõdeti suurimat kasu just vanemaealiste töötajate puhul. Töö rotatsiooni eesmärkideks olid iga tööga seonduva füüsilise ja vaimse stressi vähendamine, erinevate inimeste tööalase konkurentsivõime parandamine ja töötajate muudatustega kohanemise võime hoidmine ja parandamine. Tehtud muudatuste peamiseks põhimõtteks oli, et iga ülesannet võiks täita võimalikult palju töötajaid, olenemata võimalikest füüsilistest piirangutest. Selles suunas liikumine aitab töötajatel ka võimalikult mitmekülgseks areneda, mis on tähtis oskuste säilitamiseks ja konkurentsivõime suurendamiseks. Bogestra (ühistranspordi ettevõtte Saksamaal) kasutab nõ „duaalsete töökohtade“ süsteemi, mis võimaldab töötajatel kombineerida oma põhitööd teiste ülesannetega hoolduses või administratsioonis juhul kui nad nt tervislikel põhjustel ei ole võimelised oma põhitööd täiskohaga tegema. Nt koolitatakse sõidukijuhte busse ja tramme juhtima ning samaaegselt ka sõidukite hoolduses töötama ning administratiivseid ülesandeid täitma. Sõidukitootja Škoda Tšehhis garanteerib kõikidele töötajatele, kes on ettevõttes olnud rohkem kui 30 aastat, et juhul kui nad tervislikel põhjustel enam oma tööd teha ei saa, kohandatakse nende töökoht vastavalt vajadustele ümber või leitakse neile ettevõttes uus töökoht. Vassilko Cement Works (tsemenditootja Küproselt) rakendas samal eesmärgil **ettevõtte sisest praktikate süsteemi** ning tegi lühifilmide seeria, mis tutvustasid igat osakonda ja seal läbiviidavaid tegevusi. Töötajad võivad taotleda firmasisest praktikat, et saada uusi teadmisi ja vajalikke oskusi, et organisatsiooni sees töökohta vahetada. Ettevõtte nägi oma kogemustest ka seda, et vanemad töötajad on eriti vastuvõtlikud vahetustega töö ja suure töökoormuse riskidele. Riskide vähendamiseks **suurendas ettevõtte vahetuste arvu** neljalt viiele (võttes tööle 15 täiendavat töötajat), mistõttu jäi töötajatel rohkem aega vahetuste vahel väljapuhkamiseks. Samal põhjusel võimaldati vanematel töötajatel ka osajaga töötada ja osaliselt pensionile jääda. Lisaks on ettevõtted tööd ümber korraldanud selliselt, et vanemaealised saaksid vältida öövahetusi või töötada lühemaid vahetusi (mõnede uuringute kohaselt on 40+ töötajatel keerulisem vahetustega kohaneda).

Järjest enam koguvad populaarsust karjääri keskel toimuvad **karjääri analüüsid** (*mid-career review*), mis peaksid toimuma sellise ajastusega, mis võimaldab veel mugavat professionaalset ümberorienteerumist, et järgnevatel aastatel parandada konkreetse positsiooni ja töötaja vastastikkust sobivust. Eelkõige on need suunatud organisatsiooni sisesele liikumisele ning viivad välja sujuva pensionini (nt võivad sisaldada ka vahepealset osalise ajaga töötamist). Volkswagen of America värbab oma pensionile jäänud töötajaid tagasi konsultatsioone andma või muude lühiajaliste projektide jaoks.

Üks tootmisettevõtte kasutas aga „Age Master“ skeemi, mille puhul pakuti **täiendavaid puhkusepäevi** töötajatele, kes on vanemad kui 58 aastat. Pikemat puhkeaega peeti oluliseks töö sisust tulenevalt – väga täpne ja paljunõudev manuaalne töö, mh ukسلukkude komplekteerimine. Meetme rakendamise järgselt soovisid töötajad keskmiselt 3 aastat kauem töötada kui varem (pensionile jäädi keskmiselt 63 aastaselt). Üks energiafirma viis aga sisse „80-90-100“ programmi, mille puhul võimaldati töötajatel **vähendada oma tööaega 20% võrra, vähendades nende palka 10% võrra** ja hoides muud hüved varasemaga võrreldes samal tasemel (100%). Seda võimalust kasutas ca 25% töötajatest ning tegelik pensionile jäämise iga tõusis 3 aasta võrra.

Organisatsioonide poolt kasutatakse edukalt ka teadmiste jagamist, kus vanemad töötajad jagavad kogemusi tootmistehnoloogia ja probleemilahenduste osas ning nooremad uue tehnoloogia ja IT-programmide osas (nt ühiste koosolekute raames). Lisaks teadmiste vahetamisele loodetakse seeläbi ergutada tiimitunnet ja integratsiooni (Vassilko Cement Works, keemiatööstuse ettevõtte Duslo Slovakiast). Generatsioonidevahelise parema suhtluse ja mõistmise huvides toimivad hästi ka **mentordamine ja coaching**, mille puhul saab rõhutada vanusega kaasnevat positiivseid aspekte – kogemused, teadmised ja pühendumus. Nt ühel Austraalia keskmise suurusega ettevõttel on eraldi coachingu koolitusprogramm vanemaealistele „Coaching edukaks soorituseks“, kus õpitakse coaching´u ja arengu teemasid. Vahel kasutatakse mentoritena ka organisatsiooni pensionile jäänud töötajaid. Samuti on oluline jälgida, et organisatsioonis planeeritavaid uuendusi (nt pilootprojektid, uue tehnoloogia kasutuselevõtt) testiks erinevate vanuserühmade esindajad.

Töökohtade ohutuse suurendamiseks ja füüsilise ülekoormuse vältimiseks viivad organisatsioonid läbi ka **ergonoomilisi auditeid/kontrolle**. Nt Continental AG (Saksamaa autotööstuse ettevõtte) rakendab ergonoomilist hindamist kõikide uute töökohtade disainimisel ja seadmete/mööbli ostmisel. VitaS (eakate hooldekodude organisatsioon Belgias) viis koos välise tööohutuse eksperdiga läbi oma erinevates asukohtades paiknevate töökohtade ergonoomilise hindamise, et leida, kus ja kuidas vähendada füüsilist koormust, eriti just vanemaealiste töötajate puhul. Selleks, et tagada rakendatud muudatuste jätkusuutlikkus, käib sama ekspert töökohti kord aastas üle vaatamas.

Skeletilihaste vigastused on vanemaealiste puhul sagedasemad kui noorematel töötajatel, seega on skeletilihaste tervise säilitamine eriti oluline. VitaS (eakate hooldekodude organisatsioon Belgias) koostas selle tarbeks **raskuste tõstmise** protseduuri. Kõigepealt viidi läbi küsitlus raskuste tõstmise abivahendite kasutamise kohta ning selle tulemuste põhjal selgusid täiendavad koolitusvajadused. Ettevõtte kasutas sertifitseeritud instruktorit, kes

õpetas välja firma oma töötajad, et nemad omakorda jagaksid õpetussõnu teistele kolleegidele. Patsientide liigutamine võib põhjustada tõsiseid vigastusi ka õdedele ja hooldajatele haiglates, kuid **abivahendite kasutamine** võib riski vähendada kuni 40% võrra. Region Midtjylland (administratiivüksus Taanis, mis vastutab eelkõige tervishoiu eest) koostas vastava teadlikkuse tõstmise eesmärgil veebilehe *TransferPortal*, kus avalikustati rohkem kui 30 õppevideot kõige sagedastematest patsiendi liigutamise/transportimise tüüpidest erineva liikumisvõimekusega patsientide puhul. Videoid täiendas ka e-õppe kursus. Sama eesmärgiga avaldab Region Midtjylland ka juhendeid meditsiinasutuste ehitus-ja renoveerimisprojektideks (nt vannitubade, palatite, operatsiooniruumide jne puhul), et tagada piisava ruumi olemasolu ja mugav paiknemine abivahendite hoiustamiseks ja patsientide ümberpaigutamiseks.

Vanemaealiste töötajate vajadustega arvestamist peetakse oluliseks ka **tervisekontrollide** läbiviimisel. Nt Tarkett S.p.A. (Itaalia põrandamaterjalide/katete tootja) lisas 50+ töötajate tervisekontrolli täiendavad elemendid – iga-aastane mootorsete oskuste ja lihaste elastsuse hindamine ning prostaadi-spetsiifilise antigeeni kontroll. Kaks korda aastas viiakse läbi kardioloogilised hindamised, silmakontroll ja psühhomeetriline test. Sarnaseid näiteid on ka teistest organisatsioonidest: vabatahtlikud meditsiinilised testid 55+ töötajatele, vajadusel sellele järgnevad töökoha modifikatsioonid (ISS Facility Services), individuaalsed tervisekontrollid, mille juurde kuulub nõustamine ja järelkontroll eluviisi muutuste osas (Oslo Airport) ning füüsilise vormi hindamine ja füüsilise aktiivsuse plaani koostamine (Bernier Ltd). Füüsilise aktiivsuse osas on vanematele töötajatele positiivset mõju avaldanud just kõndimisele suunatud töökoha programmid/tegevused ning veebipõhiste terviseinfo allikate ja isikliku nõustamise kombinatsioon.

Vanemaealistel töötajatel on sageli kohustus hoolitseda oma eakate pereliikmete eest. Töökohad aitavad ka selle teemaga, pakkudes nt vastavaid koolitusi. Eriti huvitav näide on Slovakkia keemiatööstuse ettevõttest Duslo, kus loodi töökohale töötajate **eakate sugulaste hooldekeskus**. Hooldamiskohustustega töötajad võisid sugulased keskusesse tuua ajaks kui nad ise tööl olid, teades, et neile pakutakse nii professionaalset hooldust kui meditsiinilist järelvalvet.

Pensionieale lähenevate töötajate toetamiseks on *The Catholic Children's Aid Society of Toronto* juurutanud **pensionieelse paketi**, kuhu kuuluvad: pensionieelse nõustamine, eakate hooldamise nõustamine, seminarid muutustest ja üleminekutest (kuhu võib kaasata ka partnereid) ja finantsnõustamine.

6. Kaasamine

Näited tervisepoliitika kujundamisest ja elluviimisest eri tüüpi organisatsioonides (suur vs väike; vahetustega töö vs kindel tööaeg; lihtne vs keeruline struktuur jne) ning töötajate kaasamisest neis nii tervisedenduse planeerimisse, otsuste tegemisse kui hindamisse.

6.1 Tervisepoliitika kujundamine ja elluviimine ning töötajate kaasamine suurtes ja väikestes organisatsioonides

Parimate praktikate kohaselt algab organisatsiooni tervisepoliitika kujundamine organisatsiooni missioonist, strategiast ja **üldisest töökultuurist** – terve(m) personal on osa

missioonist ja võimaldab saavutada paremaid töötulemusi. Juhid juhivad oma eeskuju kaudu ja töötajad mõistavad, et nad võivad võtta aega nt liikumiseks ja stressi vähendamiseks, ilma et sellele viltu vaadataks. Heaks näiteks on siinkohal rahvusvaheline pangandusettevõtte Citibank, mille juhid jagasid töötajatega videoid iseendast sportimise ajal, organiseerisid grupitegevusi, juhtisid venituspause jne (rahvusvahelise liikumisaktiivsuse suurendamise võistluse ajal). Seevastu organisatsioonid, millele ei ole terviklikku töökoha tervisepoliitikat ja mis pakuvad pigem üksikuid teenuseid (nä "tervise saarekesi"), pigem ebaõnnestuvad töötajate kaasamises ja peavad leppima oma tegevuse vähese mõjuga.

Tervisepoliitika ja – programmide osas on töötajate huvi ja valmidus osalemiseks kindlasti suurem kui neile on edastatud alljärgnevad sõnumid:

- kuidas aitab antud poliitika/programm töötajate tervist ja heaolu parandada/suurendada
- kuidas on tagatud ligipääs vastavate tegevuste olulisele infole
- milliseid erinevatele vajadustele ja soovidele vastavaid tegevusi pakutakse ning kuidas kombineeritakse tervislikkuse suurendamisele suunatud liikumise-toitumise jm programme paralleelselt töökeskkonna ja – kultuuri kujundamisega
- kuidas tagatakse töötajatele vajalik paindlikkus ja võimalus, et nad saaksid tegevustes osaleda ning oma aktiivsust suurendada.

Töötajate kaasamiseks kasutatakse mitmeid praktikaid, nii **konsulterimist** (töötajad avaldavad arvamust, nt annavad tagasisidet, kuid ei oma otsustusõigust), **osalemist läbi esindajate** (töötajate esindajad osalevad ka otsustusprotsessis), **mitte-ametlikku osalemist** (protseduur on pigem rangelt reguleerimata ja sisaldab eelkõige mitte-ametlikku suhtlust), **võrdset otsustusõigust juhtidega, kaasamist läbi sotsiaalmeedia** (võimaldab otsustamisprotsessis osaleda kõikidel töötajatel). Konsulterimine ja sotsiaalmeedia kasutamine on andnud häid tulemusi erinevat tüüpi ja suurusega ettevõtetes; töötajate esindajaid kasutatakse pigem suuremates ja mitte-ametlikku osalemist väiksemates organisatsioonides. Sotsiaalmeedia ja Interneti kasutamisel on levinud nt foorumi-laadsed initsiatiivid, kus kõik töötajad saavad teha postitusi ja neid kommenteerida. See on osutunud igati edukaks nt innovatiivsete ideede kogumiseks, erinevate plaanide ja ideede – sh ka valminud strateegia - poolt või vastu hääletamiseks (planeerimise faas) ning igapäevase tervisepoliitika elluviimise teemade raames suhtlemiseks, nt nõu küsimiseks kolleegidelt, erinevate probleemide korral ühiseks lahenduste otsimiseks jne (rakendamise faas). Hindamise faasis kaasatakse töötajaid läbi Interneti/sotsiaalmeedia nt küsitluste kaudu.

Kaasamisel kasutatakse järjest sagedamini **mängustamise** (*gamification*) elemente – lisades mängulisi aspekte traditsiooniliselt mitte nii mängulistesse tegevustesse, et muuta need lõbusamaks ja kaasavamaks. Mänguliste elementide lisamine terviseprogrammi võib suurendada osalusprotsenti ning aitab põneval viisil ka töötajate teadlikkust tõsta. Nt kui tegemist on konkreetsete diagnoosidega, võib teema olla segadust-tekitav ja keeruline, samas kui mänguline lähenemine võimaldab info väikesteks tükkideks võtta, mida on lihtsam haarata ja mõista. Mõned märksõnad mänguliseks kaasamiseks:

- lihtsad reeglid ja formaat. Aluseks võiks võtta mängu, mis on töötajatele hästi tuttav.

- huvitav, sotsiaalne ja grupitegevusi sisaldav (üksteise julgustamine, nõuannete vahetamine ja toetamine, kuid ka sotsiaalne kontroll kolleegide poolt)
- tähendusrikas ja mõtestatud (töötajad teavad, miks nad seda teevad)
- mõõdetav (et saada piisavalt infot, kui tõhusad kasutatavad mängu elemendid on või kas on vajadus muudatusteks).

Mängulise kaasamise näiteid vaata järgnevatelt lehekülgedelt (nt HPB „Aktuaalne kaamera“, Synthoni Marsi-töögrupid jne).

Kaasamise tõhustamiseks on reeglina hea kasutada erinevate meetodite kombinatsiooni. Valitud lahendused peavad eelkõige olema praktilised ja osalejatele mugavad kasutada.

Individuaalse kaasamise võimalused:

- **üks-ühele vestlused** on eriti tõhusad väikese organisatsiooni puhul, kus on võimalik kõikide töötajatega personaalselt suhelda. Nt Hollandi IT - ettevõtte Solviteers kasutas selleks nõ **kontoris ringlevat telefoni**. Mõne nädala jooksul anti kontoris käest-kätte telefoni, millele tuli kokkulepitud kellaajal kõne mõnelt juhatuse liikmelt või personalitöötajalt. Kõne vastuvõtjaks oli iga päev erinev töötaja. Antud näite puhul kasutati vestluseid varasemalt määratletud ettevõtte ühiste väärtuste kinnitamiseks (peamiseks küsimuseks “Mida tähendab see väärtus sinu jaoks?”), kuid sellist loomingulisemat lahendust võib kasutada oluliselt laiemate teemade puhul.
- suuremas organisatsioonis toimivad paremini **regulaarsed ringkäigud töökohal**, et töötajad saaksid jagada oma tervisevaldkonna ideid ja muresid isikliku kontakti käigus. Siinkohal on oluline regulaarsus, mis muudab töötajad avatumaks võimalike tervise- ja ohutuse riskide osas, eriti kui järgnevad ka olukorda parandavad tegevused. Seejuures soovitatakse kasutada nõ „**tervise saadikute**“ (*ambassadors*) süsteemi. Saadikud on organisatsiooni töötajad, kes on terviseteadmisest huvitatud, elavad ise tervislikult ja omavad teadmisi organisatsiooni tervisepoliitikast (tulenevalt kogemustest ja/või vastavatest koolitustest). Lisaks töötajate kuulamisele, on nende rolliks ka töötajate julgustamine ja innustamine tervisetgevustes kaasa lööma ja oma ettepanekuid tegema. Lähedastelt kolleegidelt tulnud infot võib töötajatel olla lihtsam omaks võtta kui juhtkonnalt ja/või tervisetöötajalt saadud teavet.
- tervise ja ohutuse teema võiks olla **rutiinsete koosolekute päevakorras**, mis võimaldab sel teemal alati sõna võtta ja ei lase probleemidel ununeda. Tervisepoliitika planeerimise ja hindamise faas eeldavad reeglina täiendavate kohtumiste/töötubade/fookusgruppide läbiviimist. Fookusgrupid on nt head vahendid erinevate ideede testimiseks. Hea näide sellest, kuidas rutiinset koosoleku osa töötajate jaoks kaasahaaravalt korraldada, on Hollandi avalike suhete büroo Het PR Bureau, kes iganädalase traditsioonina HPB „Aktuaalset kaamerat“ läbi viib. Seda juhivad kaks kogenumat tiimijuhti ja neid toetavad kindlad „korrespondendid“ (erinevatel ametikohtadel ja eri kogemusega). Uudiste jaoks edastatud materjali panevad tiimijuhid (uudiste „ankrud“) sobivasse formaati. See on osutunud väga edukaks, et jagada kogemusi, inspiratsiooni ja energiat – iga töötaja saab panustada ja oma hääle kuuldavaks teha ning teised saavad õppida nii edulugudest kui

libastumistest. Terviseetemade puhul saab nt esitada iganädalaseid terviseuudised, jagada kogu organisatsiooni hõlmavaid teemasid ning töötajate personaalseid lugusid.

- tervisepoliitika planeerimisel (nt mõne teema olulisuse rõhutamiseks või oma inspireeriva eduloo jagamiseks) ja rakendamisel (nt info jagamise ja koolitamise eesmärgil) võib kasutada **inspireerivaid ja kaasavaid lühikesi kõnesid**, mis näitavad teema olulisust konkreetsetele töökohtadele (nt manuaalse käsitlemise teema töökohtadele, kus on vaja liigutada suuri raskuseid). Sellise kõne lõpuks võib mõned küsimused ka nõ „õhku jätta“, et julgustada töötajaid edasi mõtlema ja seejärel arvamust avaldama. Eeskju võib võtta nt suure populaarsuse saavutanud **TEDx kõnedest** (*TEDx Talks*). TEDx kõne on kõne esitamaks suuri ja hästi läbimõeldud ideid vähem kui 18 minuti jooksul (publiku tähelepanu hoidmiseks). Idee peaks olema kas midagi, mis on uus ja üllatav: idee või leiutis, millest publik ei ole varem kuulnud või baasidee, millest publik võib juba teadlik olla, kuid mõne uue nüansiga, mis ergutab tavapäraest uskumustest ja arusaamadest laiemalt mõtlema.
- tervisepoliitika või spetsiifilisemate teemade tarbeks võib luua ka võimalikult erinevaid töötajate gruppe esindava **eraldi töögrupi**, kus töögrupi liikmetel on reaalne võimalus otsustusprotsessis osaleda. Hästi töötab see suuremates ettevõtetes, nt Suurbritannia tuumakütuse tootmise ettevõtte Springfield Fuels (enam kui 1400 töötajat) loodud tervise ja ohutuse töögrupp algatas organisatsioonis mitmeid olulisi tegevusi a) uurisid vahetustega töö mõju töötajate tervisele ja heaolule (kasutades mh töötajate küsitlust) b) koordineerisid regulaarseid tervise ja ohutuse alaseid koosolekuid, kuhu kaasati ka koostööpartnerite esindajad c) uurisid aktiivselt toimunud (pisi)õnnetusi (kasutades konkreetset vormi ja keskendudes saadud õppetundide formuleerimisele, mis aitaks tulevikus sedasorti õnnetusi vältida). Õnnetuste info edastati ka eraldiseisvale piirkonna ohutuse parandamise töögrupile, kuhu võisid kuuluda kõik huvitatud töötajad d) ohutu käitumise programm detsentraliseeriti täielikult, nii et töötajad ise korraldasid ja viisid läbi töötube oma kolleegidele. Eriti innovatiivne näide töögrupi moodustamisest pärineb aga Hollandi peakontoriga rahvusvahelisest farmaatsiaettevõttest Synthon. Antud näite puhul kasutati seda firma kultuuri ja väärtuste määratlemiseks, kuid seda annab laiendada ka tervisepoliitika koostamisele. Synthon moodustas oma töötajatest nõ **Marsi-töögrupi**. Seda tehti, esitades juhatuse liikmetele alljärgnev küsimus: ‘Meie organisatsioon ja selle parimad omadused tuleb ümber asustada teisele planeedile (Marsile). Raketis on ruumi piiratud arvule inimestele ja sa ise ei saa minna. Keda sa sinna saadaksid?’. Lõpuks nimetas iga juhatuse liige ühe Marsile reisija. Nii tekkiski Marsi-töögrupp, kuhu kuulusid erineva tausta ja oskustega töötajad, kes alustasid vestlustega ettevõtte kultuurist ja väärtustest. Sarnased grupid loodi ettevõtte erinevates rahvusvahelistes harukontorites, neilt saadud info koguti kokku ja võrreldi. Esile kerkisid kolm peamist teemat, mille kaudu kirjeldatigi firma väärtuseid. Tulemust jagati kõikide grupivestlustes osalenute ja lõpuks kogu ettevõtte töötajaskonnaga. Antud juhtumi puhul on tegemist hea näitega, kuidas juhatas andis sisulise diskussiooni algatuse töötajate kätte ja näitas sellega üles usaldust. Selliste gruppide

loomist võib aga katsetada ka nt sotsiaalmeedia/foorumite abil, kus hääletada saavad kõik inimesed.

- hästi võivad töötada ka spetsiaalsed kaasamisüritused, nt tervisepoliitika planeerimise või hindamise faasis. Selleks tuleks kasutada eriti haaravat formaati ning seetõttu soovitatakse nt start-up ettevõtete maailmas hästi levinud (ja IT-programmeerimise valdkonnast alguse saanud) **hackathon**i formaati. Tegemist on (sageli mitmepäevase) üritusega, kus vabas õhkkonnas kohtuvad (erineva taustaga) spetsialistid, et intensiivselt tiimides koostööd tehes leida lahendus mõnele olulisele probleemile (ja töötada lahendus välja algusest lõpuni). Põnevuse lisamiseks võistlevad osalevad tiimid sageli omavahel. Eesmärgid peaksid olema piisavalt väljakutsuvad, keskkond hubane ja inspireeriv (muusika, pausid, toitlustamine). Ürituse kulgu lihtsustab ühiste reeglite kokku leppimine (millised on eesmärgid, kas tiimid võivad üksteist aidata, kas ja milliseid materjale võib kasutada jne). Nt müügi- ja marketingi tarkvara firma HubSpot korraldas vastava ürituse „Kuidas luua 200 tunni eest marketingi sisu ühe öhtuga“, mille puhul iga osalev tiim koostas marketingi kampaania, mida järgmisel kuul käivitada. Uue terviseprogrammi planeerimist võib alustada ka nt **aardejahiga**, kus programmi oluline informatsioon (nt eelnevalt läbiviidud töötajate vajaduste analüüsi info) on peidetud erinevatesse paikadesse üle kogu kontori ning osalejatel tuleb see üles otsida. Tegemist on hea nõ sojendusharjutusega, mille järgselt on töötajatel lihtsam teemaga edasi minna.
- tervisepoliitika rakendamise käigus on hea võimalus töötajaid kaasata nende **teadmistest, oskustest ja huvidest tulenevalt** (nt joogatundide juhendamiseks, massaaži pakkumiseks, tervislike toitute valmistamisel, kolleegide koolitamisel jne). Kindlasti peaks töötajate isiklikke edulugusid ka ära märkima ja vastavat tunnustust pakkuma.

Anonüümsust võimaldavad kaasamise võimalused on:

- **regulaarsed töötajate küsitlused**, mida kasutatakse suhteliselt laialdaselt nii planeerimise kui hindamisinstrumentidena (nt töötajate vajaduste kaardistamiseks ja analüüsimiseks ning eesmärkide suunas liikumise progressi hindamiseks). Arvestatava hulga vastuste garanteerimiseks on oluline piisav usaldus ja kergesti ning üheseltmõistetav küsimuste sõnastus. Seega võivad mõnikord (nt usalduse suurendamiseks) olla vajalikud küsitlusele eelnevad muud sammud. Nt veoautode tootmisettevõtte Suurbritannias soovis kasutada oma töötajate teadmisi ja oskusi seadmete ja tööriistade müra ja vibratsiooni vähendamiseks, kuid nende 78st töötajast saatis ankeedi oma tööriistade kasutamisest ja kasutamise ajast tagasi vaid 4. Täiendavate vestluste käigus selgus, et töötajad „kiinduvad“ oma tööriistadesse kui need head tööd teevad ja kasutavad neid edasi ükskõik kui vanad nad on või ükskõik kui palju vibratsiooni nad põhjustavad. Ettevõttel tuli minna nõ samm tagasi ja kõigepealt läbi viia koolitus, et tõsta teadlikkust liigse vibratsiooni mõjust tervisele ning teisalt selgitada töötajatele, et küsitluse puhul ei olnud tegu varjatud sooviga kontrollida töötajate tööaega, vaid leida nende tervist säästvaid lahendusi. Seejärel läbi viidud kordusküsitlus tõi tulemuseks peaaegu 100%-lise vastamise.

- **töötajate soovitusel**, mille kogumine on samuti populaarne nii planeerimise kui hindamise faasis. Oluline on vahendada infot, mis soovitustest saab ning seostada uuendusi tehtud soovitustega (töötajad on rohkem kaasatud ja pühendunud kui näevad, et tegevusi muudetakse järjepidevalt ja nende tagasisidest tulenevalt). Soovitusi kogutakse nii füüsilistesse kastidesse kui Interneti vahendusel, kuid siinkohal tuleb arvestada, et töötajate huvi saab hoida vaid teatud perioodi, mille järel tuleks kas süsteemi veidi muuta või väike paus pidada. Eelnimetatud Suurbritannia veoautode tootja viis ettevõttes edukalt sisse ka **soovituste kogumise süsteemi** – tahvli soovituste esitamiseks püstitati tootmisliinide juurde, kuhu töötajad võivad panna soovitusi ükskõik mis teemadel. Igal nädalal vaadatakse tahvli osakondade poolt läbi, märgitakse ära soovitusel, mis konkreetse osakonna vastutusvaldkonda jäävad ja arutatakse võimalikku tegevusplaani. Soovituselga kaardike jääb tahvlile nii kauaks kui selle teinud töötaja on rahul pakutud lahendusega – ainult töötaja ise tohib kaardikesel tahvlilt eemaldada.
- **teadetetahvli ja uudiskirjad** võivad olla olulised info jagamisel kaasamisprotsessis. Hea näide teadetetahvli innovatiivsel kasutamisest poliitika rakendusfaasis on Novo Nordisk (diabeedi ja teiste krooniliste haiguste valdkonna tervise teenuse organisatsioon) Hollandi harukontor. Nemat püstitasid kontorisel hiiglasliku **Legoseina**, et visualiseerida kui paljusid diabeediga inimesi nad aidanud on. Seinale kinnitatakse Lego-nukud: üks nukk iga kümne patsiendi kohta. Iga nuku lisamisega korratakse üle ka patsientide koguarv. Antud initsiatiiv on osutunud väga motiveerivaks – inimesed on uudishimulikud ja ootavad väga igakuist nukude lisamist. See on hea näide, kuidas mõju lihtsasti visualiseerida ning töötajaid loomingulisel moel inspireerida. Tervise poliitika elluviimisel võib sarnast seinat kasutada nt läbitud vahemaade, kaotatud kilode, vähenenud haiguspäevade vms visualiseerimiseks.

Alljärgnevalt on ära toodud veel mõned näited, kuidas lihtsalt viisil panustada töökoha positiivsel õhkkonna ja töötajatega isiklikuma kontakti loomisele (mis on omakorda äärmiselt olulised suurema kaasatuse saavutamiseks) nii suure kui väikeses organisatsioonis:

- kujunda tore traditsioon saata esmaspäeviti töötajatele **motiveeriva sõnumiga** e-mail (nt mõni motiveeriv tsitaat või lehekülj mõnest raamatust). Tegemist on väga lihtsa võimalusega inimesi inspireerida ja seda just päeval, mil võib olla raske end nõ „käima saada“.
- töötajate **visiitkaardid** võib kujundada hoopis isiklikumaks kui nad seda tavaliselt on. Nt IT-firma Incentro (Hollandis) visiitkaartidel on lisaks töötaja ametinimetusele ka tema hobile või muule vabaaja tegevusele vihjav info. Nt “Jos de Klein, konsultant & mudelautode entusiast” või "Pim Doesburg, osakonna juhataja & jalgpalli treener". Raske on leida inimest, kes sellist visiitkaarti saades ei naerataks!
- töötajate pidev informeerimine juhatuse tegevusest ja plaanidest näitab usaldust. Hollandi konsultatsioonifirma Lean Consultancy Group juhid käivad 2 korda aastas nõ kontorist väljas, et reflekteerida senise tegevuse üle ja planeerida pikemat perspektiivi. Nende mõttetalgute protsessist ja tähtsamatest tulemustest hoitakse töötajaid kursis, **postitades samal päeval lühikesi kirjeldavaid videoid** (millest

räägiti, mida otsustati, mis on lahtised teemad ja küsimused). Töötajad saavad videotele koheselt reageerida (nt kommenteerides) või pakkuda oma vastuseid videotes juhtide poolt esitatud küsimustele.

6.2 Tervisepoliitika kujundamine ja elluviimine vahetustega töö puhul

Tervisepoliitika kujundamisel ja elluviimisel **vahetustega tööd rakendavas organisatsioonis** tuleb täiendavat tähelepanu pöörata mõningatele vahetustest tulenevatele aspektidele:

- oluline on jälgida, et tervisetgevustes saaksid osaleda kõik töötajad – seega tuleb neid pakkuda erinevatel kellaaegadel (jälgides ka seda, et kui töötajatele on antud võimalus osaleda tööajast, siis peab sama võimalus olema kõigil erinevates vahetustes töötavatel inimestel)
- hariduslikud materjalid peavad kättesaadavad olema pidevalt, olenemata kellaajast või nädalapäevast
- töötajatele piisava puhkeaja võimaldamiseks tuleb jälgida, et graafikutes ei esineks suuri kõikumisi. Vanemaaelistel võib olla vajadus vahetuste vahelise pikema puhkeperioodi järele. Nt rahvusvahelise toiduainetetööstuse ettevõtte Kraft Foods Ameerika Ühendriikide haru võimaldab töötajatel tööaega paindlikult planeerida spetsiaalset programmi (*Fast Adapts*) kasutades, mis võimaldab töötajatel vahetusi omavahel ümber jagada, võtta ühepäevaseid puhkuseid ja taotleda oma töökoha jagamise võimalust mõne teise töötajaga (vajalik on ka juhi heakskiit). Sama süsteemi kasutatakse pensionil viibivate varasemate töötajate kaasamiseks, nt töötajate puhkuste või pikemate haigusperioodide ajaks.
- töötajatel peaks olema võimalus vahetuse jooksul ise otsustada, millal pause võtta. Puhkepaus, mis võetakse siis kui sooritus juba kannatab, on üldjuhul vähem tõhusus ja taastab töövõime lühemaks ajaks. Lisaks söömisele-joomisele, staatilisest asendist, korduvatest liigutustest ning füüsilisest või vaimsest pingutusest taastumisele, saab puhkepausi kasutada ka mõningaseks füüsiliseks tegevuseks (milleks tööandja saab koostada nt soovituslike harjutuste paketi)
- väsimuse vähendamiseks ja parema une soodustamiseks on oluline koolitada töötajaid alljärgnevatel teemadel:
 - magamist soodustava keskkonna kujundamine
 - toitumine vahetuse ajal
 - stimulantide kasutamine ja/või vältimine
 - kurnatuse äratundmine, unisusega toimetulek
 - turvaline liikumine tööle ja koju
 - füüsiline aktiivsus
 - tõhusad uinakud
 - kodu ja pereelu korras hoidmine
 - lastehoiu/eakate hooldamise korralduslik pool
 - võrdsed võimalused erinevates vahetustes töötajatele.

Koolitus on veelgi tõhusam kui kohendada selle sisu konkreetsete töötajate põhjal. Nt Circadian (rahvusvaheline konsultatsiooniettevõtte, mis nõustab vahetustega

töötajaid) kogub koolitusele/töötoale eelneva 4 nädala jooksul kokku töötajate magamisharjumuste ja igapäevase toimetuleku info. Kuus nädalat pärast koolituse lõppu viiakse küsitlus uuesti läbi, et võrrelda tulemusi esialgsete tulemustega. Eesmärgiks on lisaks tõhusamale tegutsemisele töökohal saavutada ka töötajate parem toimetulek kodus.

LISA 1 KASUTATUD ALLIKAD

Trükised, väljaanded ja artiklid:

Ackland, T., Braham, R., Bussau, V., Smith, K., Grove, R. And Dawson, B. *Workplace Health and Physical Activity Program Review – Report*. 2005

https://www.researchgate.net/publication/228816445_Workplace_Health_and_Physical_Activity_Program_Review

ACT Government. *Guide to Promoting Health & Wellbeing in the Workplace*. May 2012

https://www.headsup.org.au/docs/default-source/default-document-library/guide_to_promoting_health_and_wellbeing_in_the_workplace.pdf?sfvrsn=2

Alberta Blue Cross. *The Alberta Blue Cross Approach*.

<http://workplacewellnessonline.ca/pdfs/abc-wellness-overview.pdf>

Alberta Centre for Active Living. *Workplace Physical Activity Programs for All: Focus on People with Mobility Issues*. January 2014 Artikkel väljaandes WellSpring Volume 25 number 1

https://www.centre4activeliving.ca/media/filer_public/df/fc/dffc9d10-3ff7-4474-9013-b39aaf51b821/2014-jan-workplace-disability.pdf

All About Alberta School Employee Benefit Plan.

<http://workplacewellnessonline.ca/pdfs/all-about-asebp.pdf>

Australian Government Comcare. *Alcohol in the Workplace*. March 2016

https://www.comcare.gov.au/preventing/hazards/psychosocial_hazards/alcohol

Australian Human Rights Commission. *Disability discrimination*. November 2014

https://www.humanrights.gov.au/sites/default/files/GPGB_disability_discrimination.pdf

Bonnett, Chris. *Do Wellness Incentives Work?* March 2015

<http://www.benefitscanada.com/benefits/health-wellness/do-wellness-incentives-work-63193>

British Medical Association. *Alcohol, drugs and the workplace – The role of medical professionals. A briefing from the BMA Occupational Medicine Committee*. July 2016

Brown & Brown Benefit Advisors. *Workplace Wellness: Low-Cost Activities That Work*.

http://www.advisorsbb.com/pdf/ww_low-cost_activities_that_work.pdf

BUSINESSEUROPE, CEEP and UEAPME. *Employers' practices for Active Ageing. Final synthesis paper of the European Employers' organisations project on age management policies in enterprises in Europe*. December 2012

http://www.ueapme.com/IMG/pdf/Final_synthesis_report_10_december_2012.pdf

The Conference Board of Canada. *Moving Ahead. Workplace Interventions to Reduce Physical Inactivity and Sedentary Behaviour*. December 2015

<http://www.conferenceboard.ca/e-library/abstract.aspx?did=7544>

Canadian Nuclear Safety Commission. *Recent Alcohol and Drug Workplace Policies in Canada*. March 2012 http://nuclearsafety.gc.ca/pubs_catalogue/uploads/March-2012-INFO-0831-Recent-Alcohol-and-Drug-Workplace-Policies-in-Canada_Considerations-for-the-Nuclear-Industry_e.pdf

Center for Prevention and Health ServiCeS. National Business Group on Health. *An Employer's Guide to Workplace Substance Abuse: Strategies and Treatment Recommendations*. August 2009

<https://www.businessgrouphealth.org/pub/?id=f3151957-2354-d714-5191-c11a80a07294>

Cercarelli R, Allsop S, Evans M & Velander F. *Reducing alcohol-related harm in the workplace (An evidence review: full report)*, Victorian Health Promotion Foundation. March 2012

http://nceta.flinders.edu.au/files/8714/5870/4166/CHW_Alcohol_Full_Web_Final.pdf

Citizens Information Board. *Working with a disability*. April 2017

http://www.citizensinformation.ie/en/employment/employment_and_disability/working_with_a_disability.html

Corvinus University of Budapest (the proAbility project). *Best Practices For The Employment Of People With Disabilities And Altered Working Capacity*. 2016

De La Torre, H, Goetzl, R. *How to Design a Corporate Wellness Plan That Actually Works*. March 2016 <https://hbr.org/2016/03/how-to-design-a-corporate-wellness-plan-that-actually-works>

Department of Labour. *Managing shift work to minimise workplace fatigue. A guide for employers*. November 2007 <http://www.worksafe.govt.nz/worksafe/information-guidance/all-guidance-items/managing-shift-work-to-minimise-workplace-fatigue-a-guide-for-employers/managing-shiftwork-fatigue-employers-07.pdf>

Edgewood Health Network Inc. *Five Ways to Support Employees with Addiction or Substance Abuse*. 2016 <http://edgewoodhealthnetwork.com/blog/five-ways-to-support-employees-with-addiction-or-substance-abuse/>

Employee Benefit Research Institute. *Monthly Research Report from the EBRI Education and Research Fund*. March 2015

https://www.ebri.org/pdf/briefspdf/EBRI_IB_412_Mar15_Wlns-Incnts.pdf

Ernst & Young LLP. *Looking for a disabilities–friendly workplace?* 2013

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Looking_for_a_disabilities-friendly_workplace/\\$FILE/Disabilities-friendly-workplace.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Looking_for_a_disabilities-friendly_workplace/$FILE/Disabilities-friendly-workplace.pdf)

EU-OSHA, Cedefop, Eurofound and EIGE. *Joint report on Towards age-friendly work in Europe: a life-course perspective on work and ageing from EU Agencies*. 2017

European Agency for Safety and Health at Work. *Healthy Workplaces for All Ages. Healthy Workplaces Good Practice Awards 2016-2017. Promoting a sustainable working life*. 2017

<https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/healthy-workplaces-good-practice-awards-2016-2017-booklet>

European Agency for Safety and Health at Work. *Motivation for employees to participate in workplace health promotion*. 2012

https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/literature_reviews/motivation-employees-whp

European Agency for Safety and Health at Work. Juhani Ilmarinen. *Promoting active ageing in the workplace*. 2012 <https://osha.europa.eu/en/tools-and-publications/publications/articles/promoting-active-ageing-in-the-workplace>

Federal/Provincial/Territorial Ministers Responsible for Seniors Forum. AGE-FRIENDLY WORKPLACES: Promoting Older Worker Participation. 2012 <https://www.canada.ca/content/dam/esdc-edsc/documents/corporate/seniors/forum/promoting.pdf>

Foudraire, J. *Practices to involve employees in the strategy process*. 2015 http://essay.utwente.nl/67328/1/Foudraire_BA_BMS.pdf

Freundlich, Naomi. *Making Workplace Health Promotion (Wellness) Programs "Work"*. February 2015 <https://www.jhsph.edu/research/centers-and-institutes/institute-for-health-and-productivity-studies/ihrs-blog/making-workplace-health-promotion-wellness-programs-work>

Galliford Try Infrastructure, Warwickshire, May 2014; Maxiflow Ltd, Chester, August 2014; BAM Nuttall Ltd, October 2014. *Monitor Report - Drug and alcohol testing*. <https://ccsbestpractice.org.uk/entries/drug-and-alcohol-testing/>

Georgetown University Law Center. WORKPLACE FLEXIBILITY 2010. *Flexible Work Arrangements: Selected Case Studies*. 2010 http://workplaceflexibility2010.org/images/uploads/FWA_CaseStudies.pdf

Great Place to Work® Institute, Inc. *Best Practices Guide. Examples from Europe's Best Workplaces 2015*. 2015

Great Place to Work® Nederland. *Best Practices gids 2017*. 2017 <http://www.greatplacetowork.nl/publicaties-en-evenementen/publicaties/1065-ontvang-de-best-practices-gids-2017>

Health and Safety Executive. *Don't mix it. A guide for employers on alcohol at work*. September 2011 (täiendatud versioon) <http://www.hse.gov.uk/pubns/indg240.pdf>

Health and Safety Executive. *Involving your workforce in health and safety. Guidance for all workplaces*. 2015 <http://www.hse.gov.uk/pUbns/priced/hsg263.pdf>

Health Promotion Agency. *Serving Alcohol SAFELY at Workplace Events*. April 2014 https://www.alcohol.org.nz/sites/default/files/field/file_attachment/AL576%20Serving%20Alcohol%20SAFELY%20at%20Workplace%20Events%20April%202014.pdf

Healthier Workplace WA. *Best Practice Guide Workplace Health And Wellbeing Strategies*. <http://healthierworkplacewa.com.au/media/55951/A3-Best-practice-guide-Health-and-wellbeing-strategies.pdf>

Heart Foundation, Cancer Council NSW and PANORG University of Sydney. *Healthy Workplace Guide: 10 steps to implementing a workplace health program. Second edition*. 2016 https://www.heartfoundation.org.au/images/uploads/main/Active_living/4669_HF_-_Healthy_Workplace_guide_booklet_update_2016_Web_Email_FINAL.pdf

Heathfield, Susan M. *Tips for Employers About Alcohol at Company Events. Does Alcohol Drinking Mix Safely With Work Events?* Oct 2017 <https://www.thebalance.com/tips-for-employers-alcohol-at-company-events-1918334>

Institute for Health and Productivity Studies Johns Hopkins Bloomberg School of Public Health. *From Evidence to Practice: Workplace Wellness that Works*. September 2015

<https://www.transamericacenterforhealthstudies.org/docs/default-source/wellness-page/from-evidence-to-practice---workplace-wellness-that-works.pdf?sfvrsn=2>

Institution of Occupational Safety and Health. *Working well - Guidance on promoting health and wellbeing at work*.

http://www.enwhp.org/toolbox/pdf/1008111447_Working_well%255B2%255D.pdf

Irish Congress of Trade Unions. *Guidelines For Negotiators. Workplace Drug & Alcohol Policies*. October 2012. https://www.ictu.ie/download/pdf/workplace_drug_alcohol_policies.pdf

Kent, K, Goetzel, R, Roemer, E et al. *Promoting Healthy Workplaces by Building Cultures of Health and Applying Strategic Communications*. February 2016

<https://www.workhealthresearchnetwork.org/wp-content/uploads/2017/04/Promoting-Healthy-Workplaces-by-Building-Cultures-of-Health.pdf>

Koeppe, Armin. *Alcohol at the Workplace. Case Studies – Good Practices, Programmes or Projects in European Countries*. July 2010

LiveWell Colorado. *Healthy Workplaces: A Healthy Vending Success Story from Colorado Springs*. May 2017

<https://livewellcolorado.org/about/whats-new/livewell-blog/healthy-workplaces-healthy-vending-success-story-colorado-springs/>

Manella, Morgan. *Here's an incentive that really makes people exercise more*. February 2016

<http://edition.cnn.com/2016/02/17/health/financial-incentive-exercise-goals/index.html>

Missouri Employers Mutual. *Who's Fighting Substance Abuse in the Workplace*. August 2016

Mitesh S. Patel, MD, MBA, MS; David A. Asch, MD MBA; Roy Rosin, MBA et al. *Framing Financial Incentives to Increase Physical Activity Among Overweight and Obese Adults: A Randomized, Controlled Trial*. March 2016

ModaHealth. *101 Low-cost ideas for worksite wellness*.

https://www.modahealth.com/pdfs/wellness/low_cost_activites.pdf?dn=ods

National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion. *Current Practices in Worksite Wellness Initiatives*.

<https://www.cdc.gov/nccdphp/dnpao/state-local-programs/pdf/current-practices-worksite-wellness.pdf>

National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion. *Supporting the Employees Who Keep Bakersfield Moving at Golden Empire Transit: Case Study*

<https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/tools-resources/employers-in-action/case-studies/pdfs/case-study-golden-empire-transit.pdf>

National Healthy Worksite. *Older Employees in the Workplace (Issue Brief No. 1)*. July 2012

<https://www.cdc.gov/workplacehealthpromotion/tools-resources/pdfs/issue-brief-no-1-older-employees-in-workplace-07122012.pdf>

National Heart Foundation of Australia. *Healthy Workplace Activities - At a glance*. 2016
https://www.heartfoundation.org.au/images/uploads/main/Active_living/4769_HF_-_HWG-Act_at_a_glance_A4_booklet_update_2016_FA_Web.pdf

NTAR Leadership Center. Tishman, F, M, Van Looy, S, Bruyère, S, M. *Employer Strategies for Responding to an Aging Workforce*. March 2012
https://www.dol.gov/odep/pdf/NTAR_Employer_Strategies_Report.pdf

Olivero, Magaly. *Is Your Company's Employee Wellness Program Right for You?* August 2015
<https://health.usnews.com/health-news/health-wellness/articles/2015/08/10/is-your-companys-employee-wellness-program-right-for-you>

Poscia, A, Moscato, U, Ignazio La Milia, D et al. *Workplace health promotion for older workers: a systematic literature review*. 2016 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC5016729/>

Richter, K, D, Acker, J, Scholz, F, Niklewski, G. *Health promotion and work: prevention of shift work disorders in companies*. December 2010 <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3405355/>

Rodriguez-Jareño, MC, Segura, L and Colom, J. *European workplace and alcohol good practice report and compilation of case studies*. Department of Health of the Government of Catalonia: 2013
http://www.dhs.de/fileadmin/user_upload/pdf/EWA/2013-03-17-EWA_Good_practice_report_and_case_studies.pdf

Root III, George, N. *How do I Prevent Discrimination in the Workplace?*
<http://smallbusiness.chron.com/prevent-discrimination-workplace-2853.html>

SA Health. *A workplace health and wellbeing toolkit: Step by step guide to developing a successful workplace program*. 2014
<http://www.sahealth.sa.gov.au/wps/wcm/connect/759c74004db79f6a9169d516b75cb186/HWHF+Toolkit-HWHF-PHPB-20162402.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=759c74004db79f6a9169d516b75cb186>

Shared Intelligence and Brightpurpose Consulting. *Workplace Physical Activity Practitioner Guide*.
http://sportwales.org.uk/media/1111732/workplace_activity_practitioner_guide.pdf

Shepherd Construction Ltd. *Monitor Report - Introducing ambassadors to manage alcohol and drugs on site*. August 2015 <https://ccsbestpractice.org.uk/entries/introducing-ambassadors-to-manage-alcohol-and-drugs-on-site/>

Shared Intelligence and Brightpurpose Consulting. *Workplace Physical Activity in Wales. Final Evaluation Report for Sport Wales*. October 2011
http://sport.wales/media/1111735/workplace_physical_activity_eval_final.pdf

Shour, Emil. *59 Awesome Employee Engagement Ideas & Activities Trending in 2017*. May 2015
<http://www.snacknation.com/blog/employee-engagement-ideas/>

Skycity – *better outcomes through healthier staff*. New Zealand Diversity Awards 2013
<https://diversityworks.nz/success-story/skycity-better-outcomes-through-healthier-staff/>

Storrs, Carina. *Stand up, sit less and move more, researchers say; here's how to do it*. August 2015
<http://edition.cnn.com/2015/08/06/health/how-to-move-more/index.html>

Squiers, Becky. *9 Affordable Incentives for your Employee Wellness Program*. January 2015

<http://info.totalwellnesshealth.com/blog/9-affordable-incentives-employee-wellness-program>

The Henry Miller Group. *The 10 Best Practices for Enhanced Employee Engagement*. 2014
<http://www.millergroup.com/wp-content/uploads/2014/09/The-10-Best-Practices-for-Enhanced-Employee-Engagement.pdf>

Wallin, M, Hussi, T. *Best practices in Age management- evaluation of organisation cases. Final report*. April 2011 <https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/107234Loppuraportti042011.pdf/48d3c981-81b3-4024-8991-575d25e753f2>

Waterford Sports Partnership. *Physical Activity in the Workplace A guide to promoting physical activity in the workplace*.

<http://www.waterfordsportspartnership.ie/pdfs/workplacebooklet.pdf>

WorkSafe ACT. *A Guide to Promoting Health and Wellbeing in the Workplace*.
<https://www.10000stepsaustralia.com/getfile/PDFs%20Public/A%20Guide%20to%20Promoting%20HealthWellbeing%20in%20the%20Workplace.pdf>

WorkSafe Victoria. *Information for employers. Guide for developing a workplace alcohol and other drugs policy*. March 2017
https://www.worksafe.vic.gov.au/_data/assets/pdf_file/0019/207172/ISBN-Guide-for-developing-workplace-alcohol-drugs-policy-2017-03.pdf

Veebilehed:

<http://alcoholthinkagain.com.au/Alcohol-Your-Community/Alcohol-the-Workplace/Workplace-Resources/Strategies-for-Workplace-Functions-Events>

<http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/diversity-supportive-environment.cfm>

<http://workplacewellnessonline.ca/success-stories.php>

<https://www.bizfilings.com/toolkit/research-topics/office-hr/implementing-workplace-policies-for-drug-and-alcohol-issues>

<http://www.feetfirst.org/walk-and-maps/walking-meetings>

<http://www.healthfitnessrevolution.com/fortune-100-fitness-wellness-programs/>

https://cchohs.ca/oshanswers/diseases/good_hygiene.html

https://cchohs.ca/oshanswers/psychosocial/active_living.html

<https://gethppy.com/employee-engagement/15-employee-engagement-activities-can-start-now>

<https://ohsonline.com/Articles/2013/09/01/Increasing-Employee-Participation-in-Corporate-Wellness-Programs.aspx?Page=3>

<https://www.lexisnexis.com/communities/corporatecounselnewsletter/b/newsletter/archive/2014/11/01/best-practices-for-workplace-drug-and-alcohol-testing.aspx>