



Kajaanin kaupunki

Työkykyjohtaminen

Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamalli ja palvelupolku

Päivitetty 29.8.2025

Sisällysluettelo

1 Työkykyjohtaminen	2
1.1 Työsuojelun yhteistoiminnalla edistetään työkykyjohtamista.....	4
1.2 Työkyvyn osa-alueet	5
1.3 Työ- ja toimintakyky.....	6
1.4 Työn psykososiaaliset kuormitustekijät.....	6
1.5 Työurajohtaminen	8
1.6 Kun huoli herää - yhteinen keskustelu työkyvyn tukena	9
2 Sairauspoissaolojen hallinta ja seuranta	11
3 Työkyvyn tueksi	12
3.1 Työkyky- eli huolikeskustelu (S365 HR Huolikeskustelu 1)	13
3.2 Työkykykeskustelu-lomake (S365 HR Poissaolokeskustelu 2).....	13
3.3 Työkyvynarvio tai terveystarkastus.....	13
3.4 Työkyvynarvioselvitys.....	14
3.5 Työterveysneuvottelu	14
3.6 Työyhteisöllinen työterveysneuvottelu	15
3.7 Työyhteisön kriisikonsultaatio/työyhteisösovittelu	15
3.8 Suunnattu työpaikkaselvitys	16
3.9 Työnohjaus.....	16
4 Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamalli	17
4.1 Ennakoiva toiminta.....	18
4.2 Reagoiva toiminta	21
4.3 Tehostettu tuki.....	23
4.4 Työhön paluun tuki	24
5 Työterveyspalvelut työkyvyn aktiivisen tuen toimijana.....	27
Lähteet	29
Liitteet.....	30

1 Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtaminen on suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista toimintaa, jossa työkyky ymmärretään laaja-alaisesti. Työkykyjohtaminen sisältää ennakoivia ja työssä jatkamista sekä työhön paluuta tukevia toimia, joiden avulla tunnistetaan ja vahvistetaan henkilöstön ja työyhteisöjen voimavaratekijöitä, ennakoidaan työkyvyn haasteita, terveyttä ja työturvallisuutta uhkaavia riskejä sekä tuetaan työntekijän työssä jatkamista ja työhön paluuta yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa (Työterveyslaitos 2022.)



Strategisen työkykyjohtamisen määritelmä (kuva 1), Työterveyslaitos.

Kajaanin kaupunkistrategia 2023–2026 mukaan Kajaanin kaupungin perustehtävänä on luoda asukkaille, yrityksille ja yhteisöille hyvinvointia, turvallisuutta sekä hyvän elämän ja menestymisen edellytykset. Kaupunkistrategian yleisen tason linjaukset konkretisoituvat kaupunginhallituksen hyväksymässä henkilöstöohjelmassa, jonka mukaisesti toteutetaan myös työkykyjohtamista. Henkilöstöohjelmassa painotetaan hyvinvoivaa ja turvallista työyhteisöä sekä osaavan ja toimintakykyisen henkilöstön tärkeyttä voimavarana. Hyvinvointia ja toimintakykyä

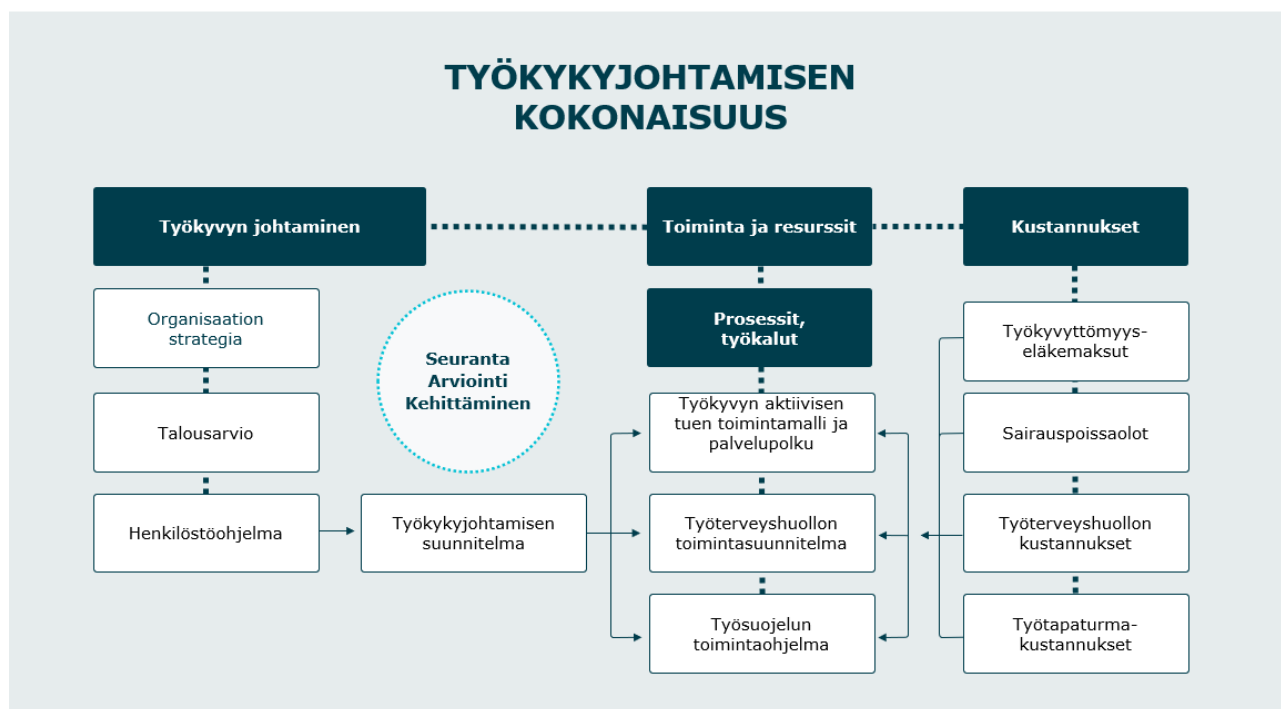
parannetaan panostamalla työkykyjohtamiseen. Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamallia päivitetään kaupunkistrategiakausittain tai lainsäädännön ja tarpeiden muuttuessa.

Työkykyjohtamisen tavoitteena on ennakoiva työhyvinvoinnin edistäminen, työkykykustannusten hallinta sekä työkyvyttömyysriskien ehkäiseminen ja vähentäminen. Työhyvinvoinnin kokemuksen tilaa ja työkyvyn tuen vaikuttavuutta seurataan säännöllisesti mm. työterveyshuollon asiakaspalautteiden, henkilöstökyselyn sekä sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyyskustannusten seurannan avulla. Työnantajan lakisääteisesti toteutettava Työn vaarojen selvittäminen ja arviointi –prosessi sekä työterveyshuollon työpaikkaselvitys tuottavat työyhteisötasolle tietoa työolojen tilanteesta ja toimivat osaltaan johtamisen välineinä. Yksilötason seuranta toteutuu työkykykeskusteluissa sekä kehityskeskustelussa.

Kajaanin kaupungilla on käytössään Kevan Avaintiedot, joilla saadaan tietoa vuosittaiseen henkilöstöraporttiin työkykyjohtamisen kokonaiskuvasta. Henkilöstöraportti antaa johdolle ja päättäjille kokonaiskuvan henkilöstövoimavarojen nykytilasta ja kehityssuunnasta. Henkilöstön hyvinvointiin liittyviä tietoja käsitellään myös säännöllisesti yhteistoiminnassa henkilöstön edustajien kanssa. Kunta ja hyvinvointialue työnantajat KT:n (2021, sivu 22–26) mukaan osana työhyvinvointijohtamisen onnistumista on tärkeää arvioida myös panostuksia henkilöstön hyvinvoinnin ja terveyden edistämiseen, työkyvyttömyyskustannusten rinnalla.

Kajaanin kaupunkikonsernin työkykyjohtamisen tunnuslukuja raportoidaan myös tilinpäätöksen ja osavuosisiraportin yhteydessä sekä muutoin osana ketterää työkykyjohtamista.

Kajaanin kaupungin laajennettu johtoryhmä toimii työkykyjohtamisen strategisena ohjausryhmänä. Johtoryhmä määrittää työkykyjohtamiselle mitattavat tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista. Johtoryhmän tehtävänä on varmistaa yhtenäinen työkykyjohtaminen osana muuta johtamista koko Kajaanin kaupungin konsernin tasolla, tavoitteiden määrittäminen, toteutumisen seuranta ja arviointi (ohjaava ja määräävä rooli). Työkykyjohtamisen kokonaisuutta tarkastellaan samanaikaisesti kuin työterveysyhteistyön johtamista kaksi kertaa vuodessa. Lisäksi laajennetun johtoryhmän kokoukseen osallistujina ovat tällöin työterveyshuollon edustajat, työhyvinvointipäällikkö, päätoimiset työsuojeluvaltuutetut ja Kevan asiakaspäällikkö. Tärkeimmät yhteistyökumppanit esittelevät tulokset heidän toiminnastaan ja toimenpiteiden vaikutuksista.



Työkykyjohtamisen kokonaisuus (Kuva 2), Keva 2022 mukailtu

Työkykyjohtaminen Kajaanin kaupungissa toteutuu osana päivittäistä johtamistyötä. Hyvä johtaminen sekä mielekäs ja sujuva työ yhdessä terveellisen ja turvallisen työympäristön kanssa edistävät hyvinvointia, motivaatiota ja työn tekemistä. Työkykyjohtamisen vaikutukset ulottuvat koko organisaation toimintaan ja ilmentyvät henkilöstön hyvinvoinnissa, palvelujen laadussa, työn tuottavuudessa ja toiminnan tuloksellisuudessa.

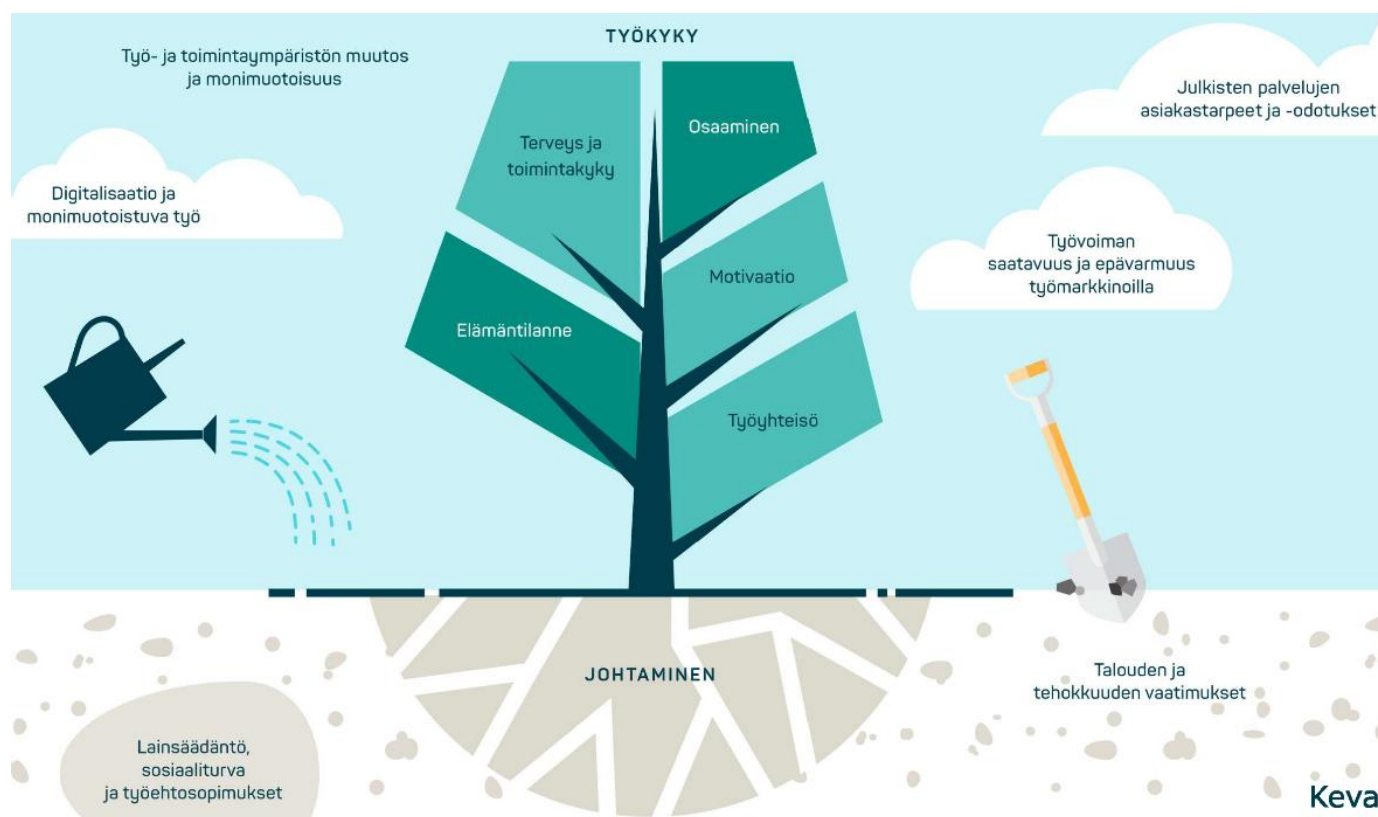
1.1 Työsuojelun yhteistoiminnalla edistetään työkykyjohtamista

Työsuojelun yhteistoiminta tarkoittaa työnantajan ja työntekijöiden keskustelua ja yhteistyötä, jolla varmistetaan ja edistetään työn ja työolojen terveellisyyttä ja turvallisuutta. Kun työntekijän työkyky syystä tai toisesta heikkenee, keskinäinen keskustelu työkykyä tukevista vaihtoehdoista ja mahdollisista korjaavista toimenpiteistä on tarpeen käynnistää.

Esihenkilön tehtävänä on myös ennakoida ja tunnistaa työ- ja toimintakykyä heikentäviä tekijöitä ajoissa, keskustella huolesta varhaisessa vaiheessa ja toimia suunnitelmallisesti tilanteen korjaamiseksi. Tunnistaakseen työkykyä alentavat riskit, esihenkilöiden tulee tuntee työtehtävät, -olosuhteet ja -ympäristötekijät. Yhteistyössä esihenkilöt ja työntekijät arvioivat ja ennakoivat riskejä muuttuvissa työolosuhteissa. Esihenkilöt vastaavat, että lakeja ja yhteisesti sovittuja työpaikan sääntöjä ja toimintatapoja noudatetaan. Työkykyä edistää myös työntekijöiden voimavaratekijöiden tunnistaminen ja niiden vahvistaminen. (Työterveyslaitos 2022.)

1.2 Työkyvyn osa-alueet

Työkykyyn vaikuttavat elämäntilanteen lisäksi työ- ja toimintaympäristön muutos ja monimuotoisuus, digitalisaatio ja monimuotoistuva työ, julkisten palvelujen asiakastarpeet ja -odotukset sekä työvoiman saatavuus ja epävarmuus työmarkkinoilla. Työkyvyn perustana toimii johtaminen, johon vaikuttavat lainsäädäntö, sosiaaliturva, työehtosopimukset sekä talouden ja tehokkuuden vaatimukset. Henkilöstöpalvelut tuottavat tukipalveluja työkyvyn johtamiseen.



Työkykypuu (kuva 3), Keva

Esihenkilöillä on keskeinen rooli työyhteisön avoimen, toisia arvostavan ja välittävän kulttuurin sekä luottamuksen luomisessa. Yhteisesti sovitut pelisäännöt ja niiden noudattaminen edistävät yhdenvertaisuutta työyhteisössä. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa työnteen sujuminen. (Työterveyslaitos 2022.) Esihenkilö on työpaikan tärkein toimija ja vastuunkantaja työkyvyn aktiivisen tuen toimintamallin käytännön toimenpiteiden suunnittelussa, toteuttamisessa sekä tehtyjen toimenpiteiden seurannassa. Toimenpiteitä voivat olla esim. muutokset työaikaan, työvuorosuunnittelun keinot, työtehtävän rajaaminen ja -muokkaus, hybridityöskentely, etätyö tai työtehtävien uudelleenjärjestely.

Työturvallisuuslaki velvoittaa myös työntekijöitä noudattamaan työnantajan antamia määräyksiä ja ohjeita sekä noudattamaan työnsä ja työolosuhteiden edellyttämää järjestystä ja siisteystä sekä huolellisuutta ja varovaisuutta työssään. Työntekijän on myös vältettävä häirintää ja

epäasiallista kohtelua työssä. (Työsuojeluhallinto 2022.) Kajaanin kaupungin työsuojelun toimintaperiaatteet esitetään Kajaanin kaupungin työsuojelun toimintaohjelmassa [intrassa](#).

1.3 Työ- ja toimintakyky

Työ- ja toimintakyky rakentuu yksilön fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja kognitiivisen toimintakyvyn ja työn tasapainosta.

- *Fyysinen toimintakyky* tarkoittaa työntekijän fyysisiä edellytyksiä selviytyä arjen tehtävistä. Fyysisiä ominaisuuksia ovat lihasvoima ja -kestävyys, kestävyyskunto, liikkuvuus ja liikkeiden hallinta.
- *Psyykinen toimintakyky* tarkoittaa voimavaroja, joiden avulla arjen haasteista selvitään. Siihen liittyy elämäntaidot, mielenterveys ja hyvinvointi sekä tuntemiseen ja ajatteluun liittyviä toimintoja.
- *Sosiaalinen toimintakyky* on vuorovaikutusta yksilön ja ympäristön välillä. Sosiaalinen toimintakyky ilmenee mm. rooleista suoriutumisena sekä yhteisöllisyyden ja osallisuuden kokemuksina.
- *Kognitiivinen toimintakyky* käsittää tiedon vastaanottoon-, käsittelyyn-, käyttöön- ja säilyttämiseen liittyviä psyykkisiä toimintoja.

Työkyky on työssä onnistumisen edellytys. Siihen vaikuttavat mm. yksilön voimavarat ja työn vaatimukset. Työkykyä arvioidaan aina suhteessa työhön. Yksilön tehtävänä ja vastuulla on huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja terveellisistä elintavoistaan. Hyvän toimintakyvyn omaava työntekijä kestää kuormitusta paremmin ja palautuu nopeammin (Työterveyslaitos n.d.). Hyvä työ- ja toimintakyky johtavat pidemmän työuran ja paremman eläketurvan lisäksi parempaan jaksamiseen myös vapaa-aikana. Jos työssä jatkaminen vaikeutuu terveydellisistä syistä, on tärkeää miettiä työkyvyn tuen keinoja ensin lähiesihenkilön kanssa.

1.4 Työn psykososiaaliset kuormitustekijät

Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa työntekijälle haitallista kuormitusta. Psykososiaaliset kuormitustekijät eivät ole yksilön ongelmia, vaan ne koskevat kaikkia työntekijöitä. Kuormitustekijät ovat aina kytköksissä työhön tai työoloihin riippumatta siitä, kuka työtä tekee.



Työn psykososiaaliset kuormitustekijät (kuva 4), Työsuojeluhallinto

Työn järjestelyihin liittyvät kuormitustekijät ovat työn ja työtehtävien suunnitteluun, jakamiseen ja työn tekemisen edellytyksistä huolehtimiseen liittyviä tekijöitä työpaikalla. Haitallista kuormitusta voivat aiheuttaa esimerkiksi

- liiallinen tai liian vähäinen työn määrä
- kohtuuton aikapaine työssä
- työajoista johtuvat haittatekijät kuten vuorotyö, yötyö tai työhön sidonnaisuus, työaikaan kuulumaton runsas työhön liittyvä matkustaminen, liikkuva työ
- puutteet työvälineissä tai työskentelyolosuhteissa
- epäselvät tehtäväkuvat, tavoitteet tai vastuut sekä epäselvä työnjako.

Työn sisältöön liittyvillä kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn luonteeseen ja työtehtäviin liittyviä tekijöitä. Haitallista kuormitusta voivat aiheuttaa esimerkiksi:

- yksitoikkoinen työ
- työn sirpaleisuus
- jatkuva valppaana olo
- työn laadulliset vaatimukset
- liiallinen tietomäärä
- jatkuvat keskeytykset
- kohtuuton vastuu
- toistuvat vaikeat vuorovaikutustilanteet asiakastyössä.

Työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä haitallisia kuormitustekijöitä voivat olla esimerkiksi:

- työskentely yksin
- sosiaalinen tai fyysinen eristäminen
- toimimaton yhteistyö tai vuorovaikutus
- huono tiedonkulku
- esimiehen tai työtovereiden puutteellinen tuki
- häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu
- tasapuolisen kohtelun vastainen tai syrjivä kohtelu.

1.5 Työurajohtaminen

Työurajohtaminen tarkoittaa ennakoivaa työkyvyn tukea, jossa korostuu työntekijän oma aktiivinen rooli. Työurajohtamisen avulla voidaan tukea työntekijän motivaatiota, osaamista ja voimavaroja työuran aikana erilaisissa elämäntilanteissa. Työurajohtamisen edellytyksenä on luotamuksellinen vuorovaikutus, jossa kehittymiseen liittyvistä asioista puhutaan avoimesti. (Keva 2022.) Lisätietoja työurajohtamisesta Työterveyslaitoksen [sivuilla](#) ja oman osaamisen kehittämistä [Kestävä ura –sovellus Kevan sivulla](#).

Kajaanin kaupungin tavoitteena on, että työntekijän elämänkaaren- ja työuran vaiheet huomioidaan työssä. *Työurajohtamisen kehittämiseen panostaminen näkyy sairauspoissaolojen vähenemisenä, tekemättömän työn kustannusten laskuna sekä myönteisenä henkilöstökokemuksena.*

Kajaanin kaupungilla on tunnistettu työuran eri vaiheiden henkilöstöprofiileja, joilla jokaisella on omat palvelu- ja tuentarpeet ja toiveet. Henkilöstöprofiilit eivät ole pysyviä, eivätkä tarkkarajaisia.

Yksilö voi sijoittua samanaikaisesti useampaan henkilöstöprofiiliin:

- Uudet ja nuoret työntekijät - ei ole vakiintuneita tapoja tehdä töitä, tuore koulutus, tarvitsevat taitoa ja tietoa tehdä työtä, hyötyvät hyvästä perehdyttämisprosessista.
- Ruuhkavuosia elävät - elämäntilanteet ja aikataulut voivat muuttua usein, jaksaminen koetuksella, työskentely iltaisin ja viikonloppuisin, hyötyy joustavista työnteon malleista.
- Kehittämisorientoituneet - oman uran kehittäminen kiinnostaa, hyötyvät urapolkujen selkeydestä.
- Työ- ja toimintakykyhaasteita kohtaavat - haasteet voivat johtua useista eri syistä, työkyvyn aktiivisen tuen toimintamalli tukena.

- Pian eläköityvät - paljon työkokemuksen tuomaa taitoa, tietotaidon hyödyntäminen avainasemassa, lähijohtajalta ja työkavereilta voidaan tarvita tukea uusien toimintamallien ja järjestelmien käytössä.

Perhevapaalta palaava, seniorityöntekijä tai uraansa aloittava nuori tarvitsevat erilaista tukea ja työurajohtaminen tarjoaa ratkaisuja kaikille riippumatta työuran vaiheesta (Sarkkinen 2019). Työuran hallintaa tuetaan esimerkiksi osaamisen kehittämisen avulla. Työurajohtamisessa painotetaan ennalta ehkäisevää tukea, jolla halutaan edistää työn imua, motivaatiota, luovuutta, innovatiivisuutta ja sitoutumista työpaikan tavoitteisiin. Yksilön näkökulman lisäksi myös työyhteisön toimivuus on tärkeää. (Lalu 2020.)

Esihenkilötyössä edellytetään työuran johtamisosaamisen lisäksi työkykyjohtamisosaamista sekä siihen liittyvien toimintamallien tuntemusta. Esihenkilöiden rooli on keskeinen lähijohtamistyössä ja viestijänä molempiin suuntiin. HR-palvelut tukevat kehittämällä toimintamalleja, ohjaamalla ja kouluttamalla esihenkilöitä. Organisaation sisäisen yhteistyön lisäksi korostuu yhteistyö kumppaneiden, kuten työterveyspalveluiden, eläkeyhtiön sekä koulutus- ja valmennuskumppaneiden kanssa. (Lalu 2020.)

1.6 Kun huoli herää - yhteinen keskustelu työkyvyn tukena

Työpaikalla toteutettavalla työkyvyn hallinnalla, seurannalla ja työkyvyn aktiivisen tuen keinoilla huolehditaan työkyvyn edistämisestä ja työkyvyttömyyden ehkäisemisestä koko työuran ajan. Työterveyspalveluiden asiantuntijuus tukee työnantajan toimia. Yhteistoiminnassa rakennettu Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamalli ja palvelupolku helpottavat työkykyasioista keskustelusta ja niiden käsittelyä. Yhdenmukainen toimintatapa tukee jokaisen organisaation jäsenen hyvinvointia.

Huoliherätteet-taulukko

Roolit	Huoli herää, kun esim.	Miten toimin?
Työntekijä Ensisijainen vastuu omasta hyvinvoinnista ja työkykyisyydestä	Työhöntulo on vaikeaa, pelottavaa, ahdistavaa, ei motivoi, työn kuormittavuus on hallitsematonta tai tehtäväkuva on epäselvä. Huolta aiheuttavaa oireilua, pahoinvointia tai sairastelua.	Kerron varhaisessa vaiheessa ensin esihenkilölleni työkykyyni vaikuttavasta asiasta työkyky- eli huolikeskustelussa, jossa tilannetta selvitetään ja etsitään ratkaisuja yhdessä. Tarvittaessa keskustelen esihenkilöni esihenkilön, työterveyden, työsuojeluvaltuutetun tai luottamushenkilön kanssa.
Esihenkilö Vastaa työn turvallisuudesta, terveellisyydestä ja organisoinnista sekä työkyvyn aktiivisen tuen prosessista (tunnistaminen, reagointi ja seuranta vastuu)	Huoli siitä, että kaikki ei ole kunnossa. Olen huolissani työntekijän työ- ja toimintakyvystä. Huomaan työntekijän käyttäytymisen muuttuneen tai poissaolojen lisääntyneen.	Käyn työntekijän kanssa luottamuksellisen työkyky- eli huolikeskustelun. Käynnistäen esihenkilönä työkykyprosessin ja vastaan etenemisestä. Arvioin tilanteen edellyttämät toimenpiteet. Tarvittaessa otan yhteyttä omaan esihenkilööni, työterveyteen, työsuojeluun, henkilöstöpalveluihin tai luottamushenkilöön.
Työkaveri ja työyhteisö Vastuu asiallisesta käyttäytymisestä ja vuorovaikutuksesta, yhteistyön sujuvuudesta ja työyhteisön toimivuudesta.	Huoli työkaverin/esihenkilön jaksamisesta tai töiden/yhteistyön sujumisesta työyhteisössä.	Keskustelen huolestani ao. henkilön ja tarvittaessa esihenkilöni kanssa. Voin tarvittaessa ilmaista huoleni työyhteisön toimivuuden näkökulmasta esihenkilöni esihenkilölle. Kannan näin vastuuta työkaverin, esihenkilön ja työyhteisön hyvinvoinnista.
Työsuojelu/luottamushenkilöt Edistävät esihenkilöiden ja työntekijöiden välistä yhteistoimintaa sekä tietoisuutta	Viestejä tai havaintoja työntekijän, esihenkilön tai työyhteisön haasteista (ilmapiiri, muutokset, kuormitukset jne.).	Otan yhteyttä työntekijään tai työpaikan esihenkilöön (yksilöasioissa ao. henkilön luvalla). Työntekijän pyynnöstä mukanaolo keskusteluissa/neuvotteluissa.

työkyvyn aktiivisen tuen toimintamallista		
Toimialojen ja liikelaitosten johto Strategisen työkykyjohtamisen toteuttaminen, seuranta- ja arviointivastuu	Viestejä tai havaintoja esihenkilön esille tuomista haasteista (ilmapiiri, muutokset, kuormitukset jne.).	Tukee esihenkilöitä päivittäisjohtamisessa ja vastaa resursoinnista.
Henkilöstöpalvelut Vastaa työkyvyn aktiivisen tuen toimintamallin valmistelusta, ajantasaisuudesta ja toimivuudesta (seuranta-, arviointi- ja raportointivastuu)	Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamallia ei hyödynnetä työkykyjohtamisen työkaluna.	Opastetaan toimintamallin käytössä ja tuetaan esihenkilöitä ja työntekijöitä. Toimintamallin päivittäminen kaupunkistrategiakausittain ja tarvittaessa.
Työterveyspalvelut Vastaa ennaltaehkäisevän työterveyspalveluiden toimivuudesta ja kehittämisestä	Viestejä tai havaintoja työntekijän tai työyhteisön lisääntyneestä ilmapiiriongelmistä, pahoinvoinnista tai sairastelusta.	Yhteydenotto esihenkilöön (yksilöasioissa ao. henkilön luvalla). Työterveyskeskustelu tilanteen kartoittamiseksi ja toimenpiteiden suunnittelemiseksi.

2 Sairauspoissaolojen hallinta ja seuranta

Kajaanin kaupungin henkilöstöpalvelut ovat antaneet yhtenäiset ohjeet sairauspoissaolon hakemisesta ja myöntämisestä. Ohjeet perustuvat kunnalliseen yleiseen virka- ja työehtosopimukseen, jonka mukaan työntekijällä on oikeus saada virka- tai työvapaata, jos hän on sairaudesta, vammasta tai tapaturmasta johtuvan työkyvyttömyyden vuoksi estynyt hoitamasta virkaansa/työtään. Sairauspoissaoloon tulee aina olla lääketieteellinen peruste.

Työntekijän on ilmoitettava poissaolosta sairauden vuoksi viipymättä puhelimitse esihenkilölle. Esihenkilö voi myöntää työntekijälle luvan 1–9 yhdenjaksoisen kalenteripäivän sairauspoissaoloon (kerrallaan 1–4 päivää). Mikäli sairaus kestää pitempään, edellytetään lääkärin tai työterveyshoitajan/sairaanhoitajan todistus.

Jos työntekijä kokee itsensä työkykyiseksi sairauspoissaolon aikana, työntekijä ottaa yhteyttä esihenkilöönsä ja keskustelee työhön paluun mahdollisuudesta. Esihenkilö ohjaa tarvittaessa työntekijän työterveyspalveluun, jossa arvioidaan työhön paluuta terveyttä vaarantamatta tai otetaan kantaa korvaavan työn mahdollisuuteen lopun sairauspoissaolon aikana.

Lue lisää sairauspoissaoloista [Intrassa](#).

Sairauspoissaolojen seurannan tavoitteena on tunnistaa tuen tarpeessa olevat työntekijät. Työkyvyn aktiivisen tuen toimintatapaan kuuluu, että esihenkilö keskustelee sairauspoissaoloista viimeistään silloin, kun sairauspäivien määrä ylittää sovitut rajat:

- 3 kk:n aikana enemmän kuin kolme 1–5 vrk:n sairauspoissaolo
- 12 kk:n aikana 20 vrk tai enemmän
- muulla tavoin huomiota herättävästi
- toistuvasti, lomien, vapaapäivien tms. yhteydessä.

3 Työkyvyn tueksi

Työ- tai toimintakyvyn haasteet näkyvät usein varhaisessa vaiheessa ennen sairauspoissaoloja, jotka voivat ilmetä esimerkiksi työssä jaksamisen ongelmina, työpaineina, väsymyksenä ja uupumisena. Yksityisen elämäntilanteen haasteet voivat heijastua kuormittavuutena myös työpaikalla. Työyhteisössä voi esiintyä ristiriitoja, jännitteitä tai epäasiallista käyttäytymistä. Puutteellinen osaaminen ja perehdyttämisen puute voivat aiheuttaa jaksamisen haasteita. Kaikkiin huoliin kannattaa reagoida varhaisessa vaiheessa keskustelemalla ja tarjoamalla apua.

S365HR -järjestelmässä on työkyvyn aktiivisen tuen toimintavan hälytekäytäntö. Sairauspoissaoloista tulevat hälytteet S365HR-järjestelmään esihenkilölle ja työntekijälle, kun poissaoloa on kertynyt 20 kalenteripäivää tai 3 kuukauden aikana yli kolme 1–5 vrk:n sairauspoissaoloa 12 kuukauden aikana.

Työkyvyntuen keskustelu voi käynnistyä myös työntekijän omasta aloitteesta täyttämällä S365HR -järjestelmästä löytyvän Työkyvyn aktiivinen tuki 1-lomakkeen jo ennen sairauspoissaoloa tai poissaoloherätteitä. Täytetystä lomakkeesta tulee esihenkilölle keskustelupyyntöviesti. Esihenkilön tulee sopia keskusteluaika viipymättä. Keskustelun aikana lomaketta voidaan täydentää ja se tulee esihenkilön hyväksyä.

Esihenkilön huolen herätessä työntekijän työ- ja toimintakyvystä, voidaan käyttää keskustelun tukena ja myös dokumentoinnissa Työkyvyn aktiivinen tuki 1-lomaketta. Esihenkilö pyytää työntekijää täyttämään lomakkeen ennen keskustelua.

3.1 Työkyky- eli huolikeskustelu (S365 HR Huolikeskustelu 1)

Työkyky- eli huolikeskustelun painopiste kannattaa pitää ratkaisukeskeisenä. Esihenkilö kannustaa työntekijää tuomaan esiin omia ratkaisujaan, jotka auttaisivat häntä työssään. Keskustelua on hyvä käydä:

- työ- ja toimintakyvyn haasteista, työn kuormittavuudesta ja voimavaroista
- työn sisällöstä, tehtäväkuvasta, roolista, vastuista
- miten työntekijä kokee työnsä, työolonsa, työyhteisön ja johtamisen toimivuuden
- ammatillisesta osaamisesta ja työssä kehittymisestä
- motivaatiosta, arvoista ja asenteista sekä muista tekijöistä, jotka vaikuttavat työn mielekkyyden kokemukseen
- työn ja muun elämän yhteensovittamisesta.

Esihenkilön kanssa sovitaan tarvittavista työkyvyn tuen ratkaisuista.

Työkyky- ja huolikeskustelulomaketta voidaan hyödyntää esihenkilön ja työntekijän keskustelussa myös niissä tilanteissa, kun on tarpeen keskustella esimerkiksi työyhteisötaidoista. Keskustelun tavoitteena on selventää, millaista työkäyttäytymistä Kajaanin kaupunki organisaatiossa edellytetään ja etsiä ratkaisuja tilanteeseen.

3.2 Työkykykeskustelu-lomake (S365 HR Poissaolokeskustelu 2)

Keskustelusta täytetään Työkykykeskustelu-lomake, joka löytyy HR-järjestelmästä. Esihenkilölle löytyy työkykykeskustelun tueksi lomake (Liite 2). Tärkeää on sopia jatkotoimenpiteistä, niiden vaikuttavuuden seurannasta jatkokeskustelussa. Joskus työhön vaikuttavat haasteet liittyvät muuhun kuin työhön. Silloin on hyvä yhdessä pohtia, miten tilanne voitaisiin huomioida työssä. Usein jo kuuntelu ja keskustelu auttaa. Tarvittaessa kannattaa opastaa ottamaan yhteyttä työterveyspalveluihin. [Intrassa lisätietoa.](#)

3.3 Työkyvynarvio tai terveystarkastus

Työkykykeskustelujen perusteella esihenkilö voi tehdä henkilöstä lähetteen työterveyspalveluihin täyttämällä pyynnön [työterveystarkastuksesta tai työkykyarvioinnista](#) Yritysmehiläisessä. Työkyvynarvioon lähettämiseen esihenkilöllä on työterveyslain mukainen oikeus. Ennen arvioinnin käynnistämistä asiasta on keskusteltava työntekijän kanssa. Aloite työkyvyn arvioinnin

tekemiseen voi tulla myös työterveyspalveluiden asiantuntijalta tai työntekijältä itseltään. Työkyvyn arviosta tai terveystarkastuksesta voi käynnistyä laaja työkyvynarvioselvitys, johon työterveyshoitaja pyytää esihenkilöltä virallisen, sekä esihenkilön että työntekijän, allekirjoittaman lähetteen työkyvynarvioselvityksen käynnistämiseksi.

3.4 Työkyvynarvioselvitys

Työntekijällä on työterveyslain mukaan velvollisuus osallistua työkyvynarvioselvitykseen. Työterveyshoitaja käynnistää työkyvynarviota koskevan prosessin. Prosessin kuvaus löytyy Tehostetun tuen kohdasta 4.3. Lomake työnantajan ja työntekijän yhdessä täytettävään työkykyarviolähetteeseen löytyy [Intrasta](#).

3.5 Työterveysneuvottelu

Ennen työterveysneuvottelua työntekijän tilanne, työ- ja toimintakyky kartoitetaan työterveyshuollossa. Työterveysneuvottelun tavoitteena on etsiä yhdessä ratkaisuja työhön liittyviin teki- jöihin, joilla on yhteyttä työntekijän työkykyyn ja terveyteen. Työterveysneuvottelun pääpaino on työkyvyssä, työstä selviytymisessä suhteessa työn vaatimuksiin.

Työterveysneuvotteluun osallistuvat työterveydestä tarvittavat henkilöt, esihenkilö ja työntekijä. Työntekijällä on oikeus halutessaan pyytää henkilöstön edustaja (luottamushenkilö tai työsuojeluvaltuutettu) tai muu haluamansa tukihenkilö mukaan neuvotteluun. Henkilöstöpalveluista osallistutaan tarvittaessa vaativimpiin ja koordinointia tarvitseviin työterveysneuvotteluihin. Terveystilatiietoja käsitellään ainoastaan työntekijän suostumuksella ja kaikilla työterveysneuvotteluun osallistuvilla on salassapitovelvollisuus.

Työterveysneuvottelussa arvioidaan toteutettuja ennakoivia ja reagoivia toimia sekä työssä jatkamisen mahdollisuuksia. Tavoitteena on yhteisvoimin tukea työntekijää sovittamalla työtä hänen työkykynsä sopivaksi sekä työntekijää että työpaikkaa palvelevalla tavalla. Työkyvyn tuen prosessit voivat olla pitkiä ja monivaiheisia, jolloin neuvotteluita voi olla useita. Lisätietoa työterveysneuvotteluun valmistautumisesta [Työterveyslaitoksen sivuilla](#).

Työterveysneuvottelussa voidaan sopia työkyvyn tueksi esimerkiksi työterveyslain perusteella **työterveyspalveluiden järjestämä työkokeilu**. "Työkokeilu järjestetään työntekijän työpaikalla. Työkokeilun aikana työntekijän työtehtäviä muutetaan olennaisesti tai hän kokeilee uutta työtä. Jos tarkoituksena on ainoastaan lyhentää työaikaa, kyse ei ole kuntoutusrahan oikeutavasta työkokeilusta". (Kela 2024.) Työkokeilu sopii työntekijän varhaisen vaiheen kuntoutustoimenpiteeksi Kajaanin kaupunkikonsernin työtehtävissä. Työkokeilu on mahdollinen myös osa-aikatyötä tekeville, eikä vaadi edeltävää sairauspoissaoloa.

Työnantaja maksaa työkokeilun ajalta työntekijälle palkan, vakuutukset sekä mahdolliset luontaiset uudet. Kelan kuntoutusraha maksetaan enintään 45 työkokeilupäivältä työnantajalle. Kuntoutusrahaa maksetaan työpaikalla järjestetyn työkokeilun aikana, jos työntekijä:

- kokeilee kokonaan uusia tehtäviä
- hoitaa omia työtehtäviään, kun niitä on muutettu työntekijän terveydentilaa vastaaviksi
- tekee työtehtäviä erityisjärjestelyin
- tehtäviä vaihdetaan kuntoutusraha-ajanjakson sisällä niin, että kysymys on edelleen työkokeilusta, useamman työn tai työtehtävien kokeilulle ei ole estettä.

Työkokeilu käynnistetään, kun työterveyspalvelut tekevät ehdotuksen työkokeilusta työntekijän tarpeen mukaisesti ja työnantaja päättää työkokeilun järjestämisestä.

3.6 Työyhteisöllinen työterveysneuvottelu

Esihenkilön tunnistaessa työyhteisössä esiintyviä haasteita, huolen herätessä työterveyshuollossa tai työsuojeluorganisaatiossa, voi esihenkilö yhdessä työterveyshoitajan kanssa sopia työyhteisöllisen työterveysneuvottelun järjestämisestä. Työterveyshoitaja antaa ohjeet ennakkovalmistautumiseen sekä koordinoi neuvottelun. Neuvottelun avulla muodostetaan yhteinen tilannekuva sekä selkeä käsitys työyhteisön tuen tarpeesta. Neuvottelussa etsitään keinoja työyhteisöllisen työkykyriskin hallintaan tai poistamiseen sekä työntekijöitä että työpaikkaa palvelevalla tavalla, ja tuetaan esihenkilöiden työssä onnistumista. Neuvotteluun osallistuvat työterveyshuollon asiantuntijan tai ammattihenkilön ja esihenkilön lisäksi työsuojelun edustaja sekä tarvittaessa HR:n edustaja.

3.7 Työyhteisön kriisikonsultaatio/työyhteisösovittelu

Työyhteisön sisäisen toimivuuden ongelmassa selvittämisvastuu on ensisijaisesti esihenkilöllä. Työsuojeluorganisaatio tukee esihenkilöä ja työyhteisöä ratkaisujen löytämisessä. Mikäli omat tukitoimet eivät ole riittäviä, kriisiin ajautuneeseen työyhteisön ja esihenkilön työkykyjohtamisen tueksi työterveyshuollosta on saatavilla kriisikonsultaatiota/työyhteisösovittelua. Kriisityö on työterveyshuollon moniammatillista yhteistyötä, jossa mukana voi olla esim. työterveyslääkäri, työterveyshoitaja ja/tai työterveyspsykologi. Työyhteisösovitteluissa työterveyshuolto tukee osapuolia ratkaisun löytämisessä. (Työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2025–2026.)

3.8 Suunnattu työpaikkaselvitys

Suunnattuja työpaikkaselvityksiä tehdään perusselvityksessä havaittavan tai muussa työterveysyhteistyössä esille tulevan tarpeen mukaan. Näitä ovat esimerkiksi ergonomiset selvitykset, työilmapiirin ja työn psyykkisen kuormituksen selvitykset ja työhygieeniset selvitykset. Työyksikköä koskevissa laajoissa suunnatuissa työpaikkaselvityksissä toteuttaja (työterveyspsykologi, työfysioterapeutti tai muut) on etukäteen yhteydessä työyksikön esihenkilöön ja HR:n edustajaan. Työterveyshuollon asiantuntija esittää toteuttamissuunnitelman toteuttamistavan, aikataulun ja kustannusarvion. (Työterveyshuollon toimintasuunnitelma 2025–2026.)

3.9 Työnohjaus

Työnohjaus on oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla. Se on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä. Työnohjaus on työhön liittyvää oppimista edistävä ja organisaation toimintaa kehittävä vakiintunut työmenetelmä.

Työnohjaus on tavoitteellista ja luottamuksellista ja prosessissa etsitään ratkaisuja työn sujuvuuden parantamiseksi ja ammatillisen oppimisen edistämiseksi. Työnohjauksen tuloksellisuutta arvioidaan suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Työnohjauksen hyödyt liittyvät mm. tavoitteiden selkeytymiseen, tehtävien ja roolien jäsentymiseen sekä johtamisen ja yhteistyön kehittymiseen.

4 Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamalli

Työkyvyn aktiivinen tuki tarkoittaa:

- työ- ja toimintakyvyn edistämistä päivittäisjohtamisella ja toiminnalla
- tuen tarpeiden mukaista tiivistä kumppanuutta työterveyspalveluiden sekä muiden työkykyä tukevien yhteistyökumppaneiden kanssa
- aitoa työntekijästä, kollegasta, työkaverista ja esihenkilöstä huolehtimista ja välittämistä.

Kajaanin kaupungin työkyvyn aktiivisen tuen toimintamalli pohjautuu alla olevaan Kevan työkykyjohtamisen viitekehykseen, jossa varhainen tuki on jaettu ennakoivaan ja reagoivaan toimintaan.



Lähiesimiehen työkykyjohtaminen on osa normaalia esimiestyötä (kuva 5), Keva.

Kajaanin kaupungissa työkyvyn aktiivisen tuen toimintamalli koostuu neljästä osiosta:

- Ennakoiva toiminta
- Reagoiva toiminta
- Tehostettu tuki
- Paluun tuki

Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamalli kiteytyy tiivistetysti palvelupolku-mallissa (Liite 1.)

Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamalli on tarkoitettu Kajaanin kaupungin henkilöstölle. Erityisesti työkyvyn ennakoivaa ja reagoivaa vaiheen toimintaa tarvitaan, kun esimerkiksi:

- havaitaan muutoksia käyttäytymisessä (esim. eristäytyminen, välinpitämättömyys)
- työaikoja laiminlyödään, myöhästelyt, huolimattomuus
- tehtävänkuva on epäselvä, eikä kokonaisuutta ole rajattu
- työmäärä on liian suuri
- työpäivät pidentyvät toistuvasti
- työntekijä työskentelee sairaana
- muuttunut tai heikentynyt työsuoritus (esim. huolimattomuus)
- työmotivaatio heikentyy
- työyhteisössä on havaittavissa ristiriitatilanteita, kuten eripuraisuutta, levottomuutta, virheitä, reklamaatioita tai jotakin muuta selkeästi kuvattavaa ei-toivottua työkäyttäytymistä
- työyhteisössä on havaittavissa työsuorituksen ja motivaation laskua tai negatiivisia asenteita
- työnantaja suunnittelee muutoksia esimerkiksi työprosesseihin tai työtehtäviin
- palaa työhön perhevapaalta tai muilta pidemmiltä keskeytyksiltä.

Reagoimattomuus työkyvyn heikentymiseen voi johtaa sairauspoissaoloihin tai jopa työkyvyttömyyseläkkeeseen. Esimerkiksi häirinnän ja epäasiallisen kohtelun tilanteet on selvitettävä varhaisessa vaiheessa.

4.1 Ennakoiva toiminta

Keskittyy etenkin jokaisen omaan vastuuseen työ- ja toimintakyvyn ylläpitämisestä ja edistämisestä jokapäiväisessä toiminnassa sekä esihenkilön vastuuseen jokapäiväisestä työn johtamisesta työ- ja toimintakyvyn edistämiseksi.

Ennakoiva toiminta on parhaimmillaan ennaltaehkäisevää ja hyvinvointia edistävää toimintaa, joka sisältyy esihenkilötyön perusedellytyksiin; Esihenkilö on kiinnostunut työntekijöistään ja heidän työstään.

Tunnistetaan tekijöitä, jotka voivat heikentää työ- ja toimintakykyä sekä keskustellaan niistä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Toimiva työyhteisö ja vastuullinen työkäyttäytyminen vähentävät kuormittumista.

Ennakoiva toiminta on uusi vaihe Kajaanin kaupungin työkyvyn aktiivisen tuen mallissa. Mallissa painotetaan ensimmäistä eli ennakoivaa vaihetta, jotta työkyvyn heikkenemistä pystytään

ennalta ehkäisemään entistä paremmin. Ennakoiva toiminta edistää työ- ja toimintakykyä jokapäiväisellä työn johtamisella ja toiminnalla. Toimintamallin lähtökohtia ovat työ- ja toimintakyky, esihenkilön työn- ja arjen johtaminen, työolot, työyhteisön osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio, työterveyden ennalta ehkäisevät työterveyspalvelut sekä HR:n esihenkilötuki. Kaikkien työpaikan toimijoiden on tärkeää edistää terveyttä yhdessä.

Ennakoiva toiminta alkaa jo työntekijän rekrytoinnista ja perehdyttämisestä. Laadukas perehdytys mahdollistaa tehokkaan työn sujumisen. Osaamisen kehittäminen jatkuu koko työntekijän työuran ajan esimerkiksi toimintatapojen ja -mallien tai työvälineiden muuttuessa.

Esihenkilön päivittäisjohtaminen ennalta ehkäisee työ- ja toimintakyvyn haasteita ja edistää hyvinvointia. Esihenkilön tulee kertoa työntekijöille työkyvyn aktiivisen tuen toimintamallista ja vahvistaa työntekijän työkykyosaamista. Jokapäiväinen toiminta ja johtaminen tukevat prosessia keskittymällä työkyvyn aktiivisen tukemisen hallittavuuteen, mielekkyyteen, työyhteisön toimivuuteen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen. Päivittäisjohtaminen sisältää toiminnan suunnittelun, jossa tulee huomioida toiminnan ja henkilökohtaisten tavoitteiden seuranta ja arviointi sekä työhyvinvoinnin kehittäminen työkyvyn kannalta. (Puolustusvoimat 2013).

Työn muokkauksella tarkoitetaan niitä työpaikan toimia, joilla työ, työprosessi, työympäristö ja työvälineet saadaan vastaamaan työntekijän työkykyä. Työn muokkaus on osa työkykyjohtamista, työntekijöiden työkyvyn tukemista ja kuntoutusta. Työn muokkaus voi tarkoittaa esimerkiksi työntekijän itsensä tekemiä pieniä muutoksia, työnantajan tuella tehtäviä muutoksia tai kuntoutustoimenpiteitä (Työterveyslaitos 2024). Työturvallisuuslain mukaan työnantajan tulee huomioida työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat, jotka voivat edellyttää yksilöllisiä työsuojelutoimenpiteitä työntekijän turvallisuuden ja terveyden varmistamiseksi. [Lisätietoa Intrassa.](#)

Ensisijaiset toimenpiteet työntekijän työkyvyn tukemiseksi tulee tehdä työpaikalla yhteistyössä esihenkilön ja työntekijän kanssa. Yhteistyössä selvitetään nykyiset työtehtävät sekä se, miten työntekijä niistä suoriutuu. Selvitetään myös, onko työntekijän työtehtäviin tullut muutoksia ja millaisia muutoksia työtehtäviin tai työolosuhteisiin olisi tarpeen tehdä työkyvyn tukemiseksi.

Esihenkilö on työpaikalla työnjohto-oikeutensa nojalla vastuussa työntekijän työkyvyn tueksi tarvittavista toimenpiteistä. Esihenkilö ja työntekijä pohtivat yhteistyössä ratkaisuja, kuinka työkyvyn tuen polulla edetään. Työterveyspalvelut tukevat tarvittaessa työn muokkauksen keinojen pohdinnassa. Myös koko työyhteisön voi olla tärkeää osallistua ratkaisujen etsimiseen, esimerkiksi työtehtävän muokkaaminen voi vaatia koko työyhteisön työtehtävien tarkastelua ja uudelleenorganisointia. Esihenkilön tulee huomioida kokonaisuus työyhteisön kuormittumisen näkökulmasta. On tärkeää tunnistaa työkykyä tukevat voimavaratekijät, jotka tukevat työssä jaksamista. Voimaantumista tukevia tekijöitä voivat olla esimerkiksi hyvä johtaminen,

työyhteisön hyvä toimivuus ja vuorovaikutus, luottamuksellinen työilmapiiri, toimiva yhteistyö, avun antaminen ja saaminen jne.

Ennaltaehkäisevät työterveyspalvelut sekä HR:n tuottamat toimintamallit ja toimintaa tukevat HR-järjestelmät sekä esihenkilötuki ovat merkittävässä roolissa huolta aiheuttavissa tilanteissa. HR-asiantuntijat päivittävät toimintaohjeita ja -malleja työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi sekä auttavat ja opastavat esihenkilöiden toimintaa haastavissa tilanteissa ja työkyvyn tukemisessa. Työsuojeluvaltuutetut ja henkilöstöjärjestöjen edustajat (luottamushenkilöt) edistävät yhteistyötä ja työhyvinvointia.

Toimivaan työyhteisöön vaikuttaa työpaikalla tapahtuva yhteistyö ja vastuullinen työkäyttäytyminen. Toimivan työyhteisön piirteitä ovat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, vuorovaikutus, sopivasti kuormittavat työtehtävät sekä tuen antaminen ja saaminen. Hyvät tavat, positiivinen mieli ja toimintamallien noudattaminen edistää työ hyvinvointia. Hyvinvoiva työyhteisö on turvallinen, terveellinen, tuottava ja motivoitunut. Ennakointia, huolenpitoa ja haasteita ehkäisevät toimintatavat vähentävät työyhteisön kuormittumista. Usein ongelmien korjaaminen myöhäisessä vaiheessa on vaikeampaa ja yleensä myös kalliimpaa.

Esihenkilön ja työntekijän välinen avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutus on keskeisessä roolissa. Avoin vuorovaikutus mahdollistaa toiminnan suunnittelun, arviointiin osallistamisen, työn muokkauksen ja -kokeilut, kehittämisen ja oppimisen. Aktiiviseen tukeen kuuluu myös työnantajan ja työntekijän huolehtiminen työssä tarvittavan osaamisen kehittämisestä. Päivittäisen vuoropuhelun lisäksi esihenkilön ja työntekijän yhteinen kehityskeskustelu on hyvä väline työntekijän osaamisen arviointiin ja kehittämisen sopimiseen. Kajaanin kaupungissa on käytössä [Jatkuvan kehityskeskustelun -malli](#). Kehityskeskustelua voidaan käydä jatkuvasti ilman täsmällisiä määräaikoja. Tärkeää on pysähtyä tarkastelemaan valittua suuntaa ja pohtia, tarvitaanko suunnan muutosta.

Työntekijän ja esihenkilön jatkuvassa kehityskeskustelussa ja työkyky- eli huolikeskustelussa voi tulla esille tarve:

- tehtävän muokkaukseen
 - tehtävän rajaukseen tai -vaihtoon
 - työnohjaukseen
 - työkiertoon tai etätööhön
 - hybridityöskentelyyn
- työmenetelmien ja -ergonomian kehittämiseen
 - työtehtävien kevennykseen
 - muutoksiin työergonomiassa
- työaikajärjestelyihin tai työkokeiluun työkyvyn ja motivaation säilyttämiseksi

- joustaviin työaikoihin
- osa-aikatyöhön
- lomien sijoitteluun
- muihin keinoihin
 - ammatilliseen lisäkoulutukseen
 - laajempaan perehdytykseen
 - työkokeiluun

4.2 Reagoiva toiminta

Auttaa työyksikköä tunnistamaan ja löytämään esihenkilön johdolla omin voimin ratkaisuja tilanteisiin, jotka pitkittyessään johtaisivat työkyvyn ja työmotivaation heikkenemiseen.

Reagoiva toiminta on parhaimmillaan ennalta ehkäisevää ja hyvinvointia edistävää toimintaa, joka sisältyy esihenkilötyön perusedellytyksiin; Esihenkilö on kiinnostunut työntekijöistään ja heidän työstään.

Reagoidaan tekijöihin, jotka heikentävät työkykyä. Esihenkilö keskustelee työntekijän kanssa huolesta, selvittäen syitä työkyvyn heikkenemisen taustalla. Keskustelun keskiössä on henkilön työ- ja toimintakyky.

Reagoivan toiminnan avulla tunnistetaan työ- ja toimintakykyä heikentäviä tekijöitä sekä reagoidaan eli keskustellaan ja etsitään ratkaisuja työ- ja toimintakyvyn heikentymisen ehkäisemiseksi. Kyse on ennaltaehkäisystä, jotta työntekijän työ- ja toimintakyky ei heikkene oleellisesti.

Reagoiva toiminta onnistuu parhaiten luottamuksellisessa ilmapiirissä, jonka luomisesta vastuu kuuluu kaikille työyhteisön jäsenille. Mitä varhaisemmassa vaiheessa työkyvyn heikkeneminen työyksikössä havaitaan, sitä paremmat ovat mahdollisuudet ratkaista ne yksinkertaisilla ja nopeilla toimenpiteillä. Varhaisella reagoinnilla turvataan yksilön työelämässä pysyminen ja siten myös mahdollisuus tyytyväisempään elämään ja elämänhallintaan.

Reagoivan toiminnan käynnistää esihenkilön, työntekijän, työterveyden asiantuntijan tai työyhteisön huoli yksilön tai työyhteisön tilanteesta. Tukeen on oikeus sekä esihenkilöllä että työntekijällä. Esihenkilön velvollisuus on keskustella työ- ja toimintakykyä heikentävistä tekijöistä, ja hänen on mahdollista saada neuvoja ja apua työterveys- ja/tai työsuojeluhenkilöiltä. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on selvitettävä työntekijän kuormittumista asiasta tiedon saatuaan. Esihenkilö voi myös hankkia työterveyden psykologilta esihenkilökonsultointia esihenkilötyönsä tukemiseksi.

Päihdeasioissa ja epäasiallisen kohtelun tilanteissa noudatetaan [Kajaanin kaupungin päihde-ohjelmaa](#) ja [Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun ehkäisy ja käsittely –toimintaohjetta](#).

Korvaava työ – Voimaannu työssä -toimintamallin avulla tuetaan henkilöstön työhyvinvointia, osaamisen vahvistamista ja uudistamista tarjoamalla mahdollisuutta tehdä työtä ja voimaantua sairauspoissaolon sijaan. Mikäli työntekijä ei kykene tekemään sairauden, raskauden tai tapaturman vuoksi työtehtäviään, voi työntekijä vaarantamatta terveyttään tai terveyttä edistään tehdä korvaavaa työtä väliaikaisesti. Korvaavaa työtä tekevän on mahdollista olla osa työyhteisöä sekä pysyä ajan tasalla työyhteisön tilanteesta ja kehityksestä. Korvaava työ on mahdollisuus oman osaamisen vahvistamiseen ja osaamisen siirtämiselle toisiin työyksiköihin. Työntekijä säilyttää korvaavan työn ajan tehtäväkohtaisen palkkansa ja työsuhte-edut. Sairauspoissaolotodistuksessa lääkäri ottaa kantaa korvaavan työn tekemiseen. Korvaavan työn kesto on enintään kahdeksan viikkoa.

Korvaavan työn malli löytyy [intrasta](#).

Näin etenet voimaantumisen polulla



Voimaantumisen polku (Kuva 4), Kajaanin kaupunki.

Kelan järjestämä kuntoutus

Kajaanin kaupunki tukee työntekijöitä ja viranhaltijoita myöntämällä palkallista virka- tai työvaapaata ammatillisen KIILA-kuntoutukseen osallistumisen ajalle. Kun haluat selvittää mahdollisuutesi kuntoutukseen, ota yhteyttä omaan työterveyshoitajaasi. Jos työterveyshoitajan mielestä voisit hyötyä kuntoutuksesta, hän suosittelee sinulle kuntoutusta ja ohjaa työterveyslääkärille, joka kirjoittaa siitä lääkärin B-lausunnon. [Lue lisää KIILA-kuntoutuksesta Intrasta.](#)

Sairastuessa kannattaa tarkistaa mahdollisuus sairauspohjaiseen kuntoutuskurssiin, joista saa lisätietoa työterveyspalveluista (kuntoutus- ja sopeutumisvalmennuskurssit). Muiden kuin KIILA-kuntoutuksen, esim. sairausryhmäkohtainen kuntoutus-, moniammatillinen yksilökuntoutus- tai kuntoutus- ja sopeutumisvalmennuskurssien ajalle, osallistujan on haettava palkatonta virka- tai työvapaata tai osallistuttava kuntoutukseen vuosilomansa aikana. Kuntoutujalla on oikeus tällöin saada Kelalta kuntoutus- tai osakuntoutusrahaa. Kelan järjestämille kuntoutuskursseille hakeudutaan työterveyspalveluiden kautta. Kursseille hakemisesta saa tietoa osoitteesta www.kela.fi > [Kuntoutus](#).

4.3 Tehostettu tuki

Tehostetun tuen tarpeessa työntekijän työ- ja toimintakyky on jo alentunut niin, ettei hän pysty enää suoriutumaan kaikista työtehtävistään ja hänellä on sairauspoissaoloa. Tehostettua tukea tarvitaan silloin, kun työyksikön omat toimenpiteet eivät riitä työssä jatkamisen tukemisessa ja prosessiin tarvitaan mukaan lisää toimijoita sekä resursseja. Esihenkilö ja työterveyspalvelut sopivat työterveysneuvottelun, jossa käsitellään yhdessä työntekijän kanssa tilannetta ja mahdollisuuksia työkyvyn palauttamiseen sekä sovitaan etenemisestä. Tarvittaessa työterveysneuvottelussa sovitaan virallisen työkyvyn arvioinnin selvityksen käynnistämisestä. Mehiläisen lomake virallisen, eli työnantajan ja työntekijän allekirjoittaman lomake, työkykyarvioinnin käynnistämiseksi löytyy [Intranetistä](#). Esihenkilö lähettää Mehiläisen lomakkeen työterveyshuoltoon.

TYÖKYVYN ARVIOINNIN PROSESSI TILANTEISSA, JOISSA TARVITAAN VIRALLINEN LAUSUNTO TYÖKYVYSTÄ KAJAANIN KAUPUNKI



Työkykyarviopyyntö	- kirjallinen pyyntö, jonka esihenkilö ja työntekijä täyttävät yhdessä ja jonka molemmat allekirjoittaa. - liitteeksi käyty aktiivisen tuen keskustelun lomake. - esihenkilön tehtävä on selvittää työntekijälle työkykyarvion merkitys ja sitovuus
Työterveyshuollon tilannearvio olemassa olevan tiedon perusteella	- työterveyshoitajan yhteydenotto työkykyasiakkaaseen ja vastaanottoaika työterveyshoitajalle - työterveyslääkärin lähivastaanotto (sairaushistoria, vanhojen asiakirjojen läpikäynti ym) - työterveysneuvottelu
Terveydentilan, toimintakyvyn ja työkyvyn arviointi	- moniammatillisen tiimi - erikoislääkärikonsultaatiot ja lisätutkimukset työterveyslääkärin mukaan
Työterveysneuvottelu	- työterveysneuvottelu järjestetään, kun työkykyarvio on tehty - johtopäätökset ja yhteinen jatkosuunnitelma kirjataan selkeästi muistioon
Kirjallinen lausunto työkyvystä	”Terveystarkastus työkyvystä”- lausunto annetaan aina työntekijälle, joka toimittaa sen itse esihenkilölle, ellei sitä voida antaa neuvottelussa. - lisäksi tehdään mahdolliset lausunnot Kelaa tai vakuutusyhtiötä varten. - sopivuuslausunto tehdään vain ESV- ja TEV-työssä ja annetaan työntekijälle

Työkyvyn arvioinnin prosessi virallisen lausunnon saamiseksi (Kuva 5), Mehiläinen Oy

Tehostettu tuki on ratkaisujen etsimistä työ- ja toimintakyvyn heikentyessä. Keinoja ovat työterveyshuollon järjestämä työkokeilu, osasairauspäiväraha, korvaava työ, Kevan ammatillisen kuntoutuksen ratkaisut ja osa-aikaeläkeratkaisut. Esihenkilö toimii työterveysneuvottelussa sovittujen toimenpiteiden mukaisesti noudattaen ohjeita ja mahdollisuuksien mukaan suosituksia, jotka ovat ensisijaisesti työ- ja tehtäväjärjestelyjä.

Ensisijainen vastuu tehtäväjärjestelyistä on tulosalueella ja toimialalla. Mikäli näiden järjestelyt eivät ole riittäviä tai mahdollisia, henkilöstöpalvelut tukevat ratkaisujen etsimisessä kaupunkikonsernitasolla.

Tarvittaessa ja edellytysten täytyessä voi tulla kyseeseen Kevan tukema ammatillinen kuntoutus mm. työkokeilu omaan tai terveyden kannalta sopivampaan työhön, työhönvalmennus ja uudelleen koulutus esim. oppisopimuskoulutus tai elinkeinotuki. Ammatillisen kuntoutuksen hakemisesta sovitaan yhdessä työntekijän, työnantajan ja työterveyspalvelun kesken. Tavoitteena on, että työntekijä voi jatkaa työssä työ- ja toimintakykynsä kannalta sopivammissa tehtävissä tai palata nykyiseen työhön pitkän sairauspoissaolon jälkeen.

4.4 Työhön paluun tuki

Myös paluun tuki on osa esihenkilötyötä. Tavoite on mahdollistaa onnistunut työhön paluun poissaolon jälkeen.

Paluun tuki käynnistyy jo poissaolon alkaessa ja ennen työhön paluuta tehdään paluusuunnitelma sekä sovitaan seurannasta. Työhön paluu sairauspoissaolon jälkeen on mahdollista myös osasairauspäivärahan turvin (kesto 150 arkipäivää).

Työhön paluun tuki voi korostua myös muista kuin terveydellisistä syistä pitkään poissaolleilla (esim. vanhempain-, vuorottelu- tai opintovapaa).

Hyvin suunniteltu ja toteutettu työhön paluun tuki mahdollistaa työntekijän onnistuneen työhön paluun poissaolon jälkeen. Työhön paluun tuen keskustelussa sovitaan yhteydenpidosta poissaolon aikana, työhön paluun valmistelun tavoista, työhön paluun viestinnästä työyksikölle, varsinaisesta työhön paluun toteutuksesta sekä työhön paluun onnistumisen seurannasta. Toimintamallia kannattaa hyödyntää joustavasti: useinhan työntekijä palaa entiseen työhönsä tervehtyneenä ja hyväkuntoisena eikä yhteydenpidon ja paluusta sopimisen ohella tarvita erityisiä tukitoimia.

Esihenkilöt ilmoittavat 1.1.2025 alkaen työterveyden ulkopuolelta myönnetty 20 kalenterivuorokautta tai sen yli menevät sairauspoissaolot Yritysmehiläisen kautta työterveyteen. Ilmoittamiseen tarvitaan poissaolon syykoodi (diagnoositieto). Mikäli työntekijä erikseen kieltää syykoodin ilmoittamisen, HR-järjestelmästä siirtyy työterveyteen ainoastaan poissaolon päivämäärätiedot.

Tiedon perusteella työterveyshuolto voi olla yhteydessä työntekijään työkyvyn palauttamisen tukemiseksi. Työhön paluun tuen valmistelu työterveydessä aloitetaan viimeistään silloin kun työntekijä on ollut 30 päivää poissa työstä.

Yhteydenpito sairauspoissaolon aikana

Säännöllinen, kannustava ja välittävä yhteydenpito rakentaa luottamusta ja helpottaa työhön paluuta. Yhteydenpito työntekijään on esihenkilön vastuulla, mutta myös työyhteisön yhteydenpito on tärkeää. Hyvän tavan mukaista on, että esihenkilö on yhteydessä pitkään poissa olleeseen työntekijään kerran kuukaudessa. Työntekijän poissaolon syytä tai terveydentilatietoja käsittelevät henkilöt eivät saa ilmaista näitä tietoja sivulliselle työsuhteen aikana eikä sen päättymisen jälkeen. (Kts. [Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 759/2004](#)).

Yhteydenpito ei kuitenkaan saa olla takaisin työhön painostamista tai työasioilla kuormittamista. Työntekijä voidaan kutsua esim. työpaikan yhteisiin tilaisuuksiin ja koulutuksiin, mutta häntä ei voida velvoittaa osallistumaan niihin. Työterveysneuvottelu voidaan sopia sairauspoissaolon ajalle.

On tärkeää, että työntekijä myös itse pitää yhteyttä työterveyshuoltoon ja työpaikkaan. Näin toiveita ja huolia voidaan huomioida paremmin. Yleisimmät huolet liittyvät työn järjestelyihin, työkavereiden suhtautumiseen sekä omaan jaksamiseen ja työstä suoriutumiseen. Yhteydenpito kannattaa, sillä se helpottaa työhön paluun onnistumista.

Työhön paluun valmistelu

Työterveyshuollon vastuualueeseen kuuluvat työ- ja toimintakyvyn arviointi sekä työhön paluun tukeminen. Työhön paluusta pyritään tekemään hyvä kokemus sekä palaajalle että työyhteisölle. Työskentely aloitetaan vähitellen tutuista työtehtävistä. Osana työhön paluuta voidaan pohtia, kuinka tilanteestasi kerrotaan työyhteisölle niin, että se tukee työssä jaksamista. (Työterveyslaitos 2025.)

Esihenkilö vastaa työhön paluun käynnistämisestä. Työhön paluusta voidaan tehdä kirjallinen suunnitelma ([Työhönpaluu keskustelu-lomake](#) intrassa), joka on yksityiskohtainen ja konkreettinen sopimus työnantajan ja työntekijän välillä, jota voidaan valmistella myös työterveyden kanssa. Mikäli työntekijän työtehtäviä ei tarvitse muuttaa terveydellisistä syistä, työntekijän tehtävät säilyvät ennallaan.

Paluuvaiheen tehtäväkuvasta ja työajasta sovitaan työntekijän terveydentilaa koskevan selvityksen perusteella keskustelussa. Työntekijä voi halutessaan pyytää paluukeskusteluun mukaan tukihenkilön, esimerkiksi luottamushenkilön tai työsuojeluvaltuutetun. Jos työhön paluu

ei ole mahdollista terveydellisistä syistä kokoaikaiseen tehtävään, työterveydessä selvitetään esim. osasairauspäivärahan mahdollisuus. Paluu osa-aikaiseen työhön on vapaaehtoinen järjestely, johon tarvitaan sekä työntekijän että työnantajan suostumus. Se ei saa vaarantaa terveyttä eikä toipumista. Työhön paluun tiedottamisesta työyhteisölle sovitaan työntekijän kanssa. Työyhteisöllä on vastuu ottaa työntekijä vastaan ystävällisesti ja toivottaa tervetulleeksi takaisin osaksi yhteisöä.

Paluukeskustelussa käsitellään konkreettisesti työn tekemiseen vaikuttavia asioita, työssä selviytymistä sekä työhön paluuta helpottavia asioita. Samoin mietitään sitä, mitä työhön palaaja voi itse tehdä, ja mitä hän odottaa esihenkilöltä ja työyhteisöltä paluun onnistumiseksi.

Paluukeskustelussa on hyvä sopia poissaolon syystä ja kestosta riippuen:

- työhön paluun tavoite (koskee erityisesti kuntoutujaa)
- työtehtävät (mahdollinen rajaaminen) ja niiden perehdyttäjä
- työhön paluun aikataulu ja työajan lisäämisen suunnitelma, mikäli työaika lisätään asteittain
- tarvitaanko työhön paluussa ulkopuolista rahoitusta (esim. osasairauspäiväraha, työkokeilu)
- työsuhteeseen liittyvät asiat (palkka, vuosiloma ym.)
- työvälineiden, ergonomian tarkastusten tarve
- tarvittavien hakemusten ja sopimusten tekeminen
- työyhteisön informointi työhön paluusta ja mahdollisista uudelleen järjestelyistä
- työhön paluun seuranta
- seurantalaverit ja niihin osallistuvat tahot

Paluukeskustelussa sovitut asiat, tehtäväkuva ja siihen liittyvät tukitoimet kirjataan työterveyden neuvottelumuistioon. Esihenkilö pitää työyhteisön ajan tasalla työn paluun tuesta. Työyhteisölle voidaan kertoa tehdystä paluusuunnitelmasta ja siitä, millaisia tehtäviä työntekijä hoitaa, millaista työpanosta voi odottaa ja millaisia tavoitteita hänelle on asetettu. Samassa yhteydessä on hyvä kertoa aikatauluista, miten pitkään paluuvaiheen järjestelyt ovat voimassa ja mitä sen jälkeen tapahtuu. Tärkeää on myös kertoa, että työkykyprosessi organisaation yhteisenä toimintatapana takaa yhdenvertaisen kohtelun kaikille.

Pitkittyneen työstä poissaolon jälkeen työntekijä voi tarvita perehdytystä ja mahdollisesti lisäkoulutusta työssä tapahtuneisiin muutoksiin. Tästäkin on hyvä sopia etukäteen mahdollisimman tarkasti: kuka perehdyttää, mihin ja miten. Esihenkilö varmistaa lisäksi, että työtilat ja -välineet ovat tarkoituksenmukaiset.

Työhön paluun onnistumista on seurattava aktiivisesti. Seurannan aikana voi tulla tarve tehdä muutoksia työn sisältöön, osaamisen kehittämiseen, joskus voi olla tarve muuttaa kokonaan vastaamaan työntekijän nykyistä työkykyä. Esihenkilön ja työntekijän tulee pohtia yhdessä ratkaisumahdollisuuksia: lisäkoulutusta, opastusta, työnohjausta, työkiertoa, tehtävien vaihtoa, tai työn osa-aikaratkaisua.

Työnjohdollinen vastuu työntekijän työn järjestelyistä on esihenkilöllä. Työn sisällölliset muokkaukset tulee tehdä ensisijaisesti työyhteisössä. Jos työssä selviytymisen haasteet toistuvat tai pitkittyvät tuen seurannan aikana, on esihenkilön kutsuttava uudelleen koolle verkostoneuvottelu tehostetun tuen jatkotoimien arviointia varten. Jos ongelmat liittyvät selkeästi työyhteisöön, esihenkilön tulee selvittää ongelmien taustat ja yhdessä työyhteisön kanssa käynnistää toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi. Työsuojelun yhteistoimintahenkilöt auttavat tarpeen mukaan ratkaisujen löytymisessä. Työterveydestä on saatavissa ratkaisun löytämiseksi työpsykologin apua esihenkilölle ja koko työyhteisölle.

Työhön paluun tueksi on hyvä järjestää työterveyshuollossa laaditun muistion mukaisesti seurantaneuvottelu. Sovittujen työhön paluuta tukevien toimien toteutumisen seuranta kuuluu esihenkilölle, työterveyspalvelut seuraavat työntekijän terveydentilaa. Tarvittaessa työhön paluuta ja tukitoimien riittävyttä voidaan suunnitella, seurata ja arvioida yhteistyössä työterveyspalvelun kanssa.

Lue lisää aiheesta Keva verkkosivuilta:

[Keva – Ammatillinen kuntoutus – Tuki työkyvyn heikentyessä, mitä voi tehdä?](#)

[Keva – Ammatillinen kuntoutus – Aktiivisen tuen toimintatapa, miten esihenkilönä tukea työkykyä?](#)

5 Työterveyspalvelut työkyvyn aktiivisen tuen toimijana

Työnantajan on järjestettävä lakisääteinen, ennaltaehkäisevissä työterveyshuolto. Kajaanin kaupunki hankkii lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi työterveyspainotteista sairaudenhoidon toimintasuunnitelman mukaisesti. Työterveyspalveluiden tuntemus työpaikan työolosuhteista ja avoin luottamuksellinen vuorovaikutus esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä edistävät työ- ja toimintakyvyn tukemista. Tarkempi kuvaus työterveyspalveluiden sisällöstä [Työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa](#).

Työterveyspalveluiden tehtävänä on edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä, työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä edistää työyhteisön toimintaa. Työterveyspalveluiden

tehtävänä on huolehtia työkykyhaasteita kohdanneen työntekijän tilanteesta riittävän tutkimuksen, hoidon ja kuntoutuksen saamisesta. Työterveyspalveluilla on myös sairausvakuutuslakiin perustuvia tehtäviä pitkittyviin poissaoloihin liittyen.

Mikäli työterveydessä huolestutaan työntekijän tai työyksikön tilanteesta, työterveyspalveluilla on velvollisuus ottaa yhteyttä esihenkilöön. Yksilöä koskevassa asiassa yhteydenottoon tarvitaan lupa asianosaiselta henkilöltä. Esihenkilön on mahdollista ottaa työkyvyn tuen tarpeen tilanteissa yhteyttä työterveyshoitajaan sekä mahdollisuus saada työterveyspsykologin tukea esihenkilötyöhön.

Työterveyshoitaja tai työterveyslääkäri on yhteydessä esihenkilöön ja keskustelee työssä jatkamisen edellytyksistä saatuaan suostumuksen työntekijältä, jonka työkyky on heikentynyt ja järjestetään työterveyskeskustelu. Tehostetun tuen vaiheessa tarvitaan eri tahojen verkostoyhteistyötä, jossa työterveyspalvelut ovat aina mukana. Työhön paluun tuen suunnittelussa ja seurannassa työterveyspalvelut arvioivat työkyvyn edistämisen tukitoimet työterveyspalveluiden näkökulmasta.

Työkykytutka on työterveyshuollon työkalu, joka ennustaa todennäköisyyttä työkykyä tukevien toimenpiteiden tarpeelle työterveyskäyntien yhteydessä kirjattujen tietojen perusteella. Työkykytutkan tavoitteena on ennaltaehkäistä työkyvyn laskua, sairauspoissaoloja sekä työkyvyttömyyttä tarjoamalla kohdennettua tukea työkyvyn ylläpitämiseen.

Työkykytutka auttaa työterveyshuoltoa tunnistamaan ennakoivasti työterveyskäyntien yhteydessä kirjattujen tietojen perusteella henkilöitä, joilla on kohonnut riski tulla työkykyä tukevien toimenpiteiden piiriin. Työntekijöille, joiden todennäköisyys päätyä työkyvyn tuen piiriin seuraavan 12 kk aikana on koholla, lähetetään automaattisesti Voitko hyvin-kysely OmaMehiläin-palveluun. Kun työntekijä on vastannut kyselyyn, hänestä tulee heräte organisaation oman työterveyshoitajan työlistalle. Työterveyshoitaja tutustuu tämän jälkeen asiakkaan tilanteeseen sekä laatii tarvittaessa jatkosuunnitelman yhdessä hänen kanssaan. Työkykytutka tarjoaa työntekijälle kohdennettua tukea oman terveyden ja työkyvyn edistämiseen. Kyselyyn vastaaminen ja se, haluaako työntekijä Työkykytutkan havaintoa hyödynnettävän hoidossaan, on vapaaehtoista. Työntekijä voi kieltää Työkykytutkan käytön omalta kohdaltaan. Työterveyshuollosta tietoja ei raportoida työnantajaorganisaatiolle. Työtutkan käyttöönotto on käsitelty Kajaanin kaupungin yhteistyötoimikunnassa ja käyttöönotosta on tiedotettu.

Lähteet

Kajaanin kaupungin henkilöstöohjelma 2023–2026

Kajaanin kaupunkistrategia 2023–2026

Kela. (2022). Työkyvyn tukeminen. <https://www.kela.fi/tyonantajat-tyokyvyn-tukeminen>

Keva. (Viitattu 2025). Kestävä työura -sovellus. <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/kestava-ura/>

Keva. (2022). Mitä on työkykyjohtaminen? Aktiivisen tuen toimintatapa. <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/johda-tyohyvinvointia/>

Kunta ja hyvinvointialue-työnantajat KT (2021) Suositus henkilöstökertomuksen laadintaan

Lalu, A. (2020). Nuoret, ruuhkavuosissa elävät ja konkarit – miten tukea työkykyä työuran eri vaiheissa? <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2020/tyourajohtaminen/>

Puolustusvoimat. (2013). PVHSM Henkilöstöala 081 – Pehenkos työkyvyn aktiivisen tuen malli (HO821).

Raatikainen, M. (2021). Työkykyjohtamisen kehittäminen Kuusamon kaupunkiorganisaatiossa. YAMK-opinnäytetyö. Kajaanin Ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/handle/10024/507400>

Sarkkinen, M. (2019). Työterveyslaitos. Kuusi kysymystä työurajohtamisesta. <https://www.ttl.fi/tyopiste/kuusi-kysymysta-tyourajohtamisesta>

Seinäjäki. (2019). Työkyvyn ja tuen opas – työkyky ja työhyvinvointi työssä onnistumisen kivijalkana. Keva Claned.

Työterveyden ja hyvinvoinnin laitos. (2021). Mielenterveyden edistäminen. <https://thl.fi/fi/web/mielenterveys/mielenterveyden-edistaminen>

Työterveyslaitos. (2022). Työkykyjohtaminen – mitä ja miksi? <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi>

Työsuojeluhallinto. (2022). Työsuojaus työpaikalla. <https://www.tyosuoja.fi/tyosuojaus-tyopaikalla>

Työsuojeluhallinto. (2023). Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? <https://tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>

Työterveyslaitos. (2022). Elintavat. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat>

Työterveyslaitos. (2022). Elintavat ja hyvinvointi. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/elintavat/elintavat-ja-tyohyvinvointi>

Työterveyslaitos. (2018). Yrittäjän työhyvinvointi. (Powerpoint-esitys). Työhyvinvoinnin kaksi polkua – molemmista on huolehdittava. Slideshare.

24.4.2018 Yrittäjän työterveys ja työhyvinvointi

Työterveyslaitos. (2022). Työura. Työurajohtaminen. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoura>

Liitteet

Työkyvyn aktiivisen tuen palvelupolku (Liite 1)

Työkykykeskustelun tueksi -lomake (Liite 2)



Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamallin palvelupolku

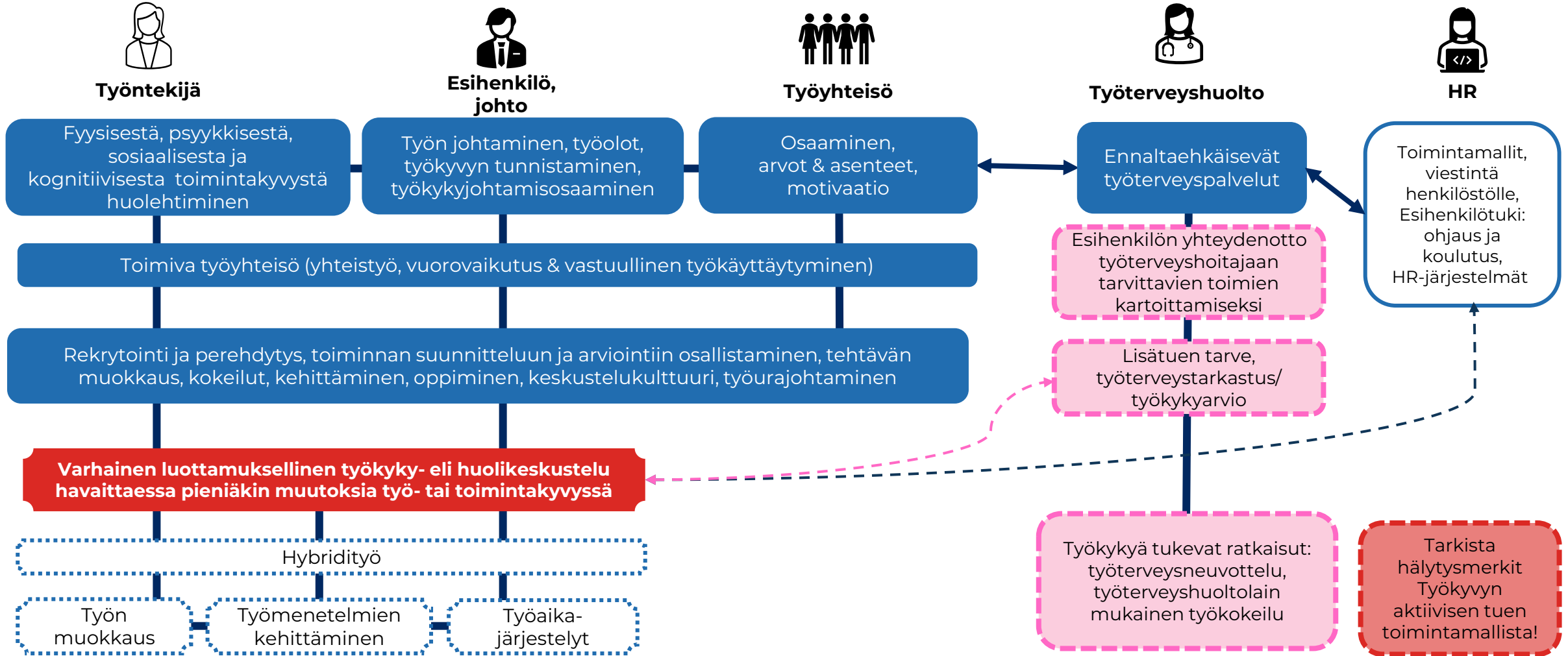


Ennakoiva toiminta

Edistetään työ- ja toimintakykyä jokapäiväisellä työn johtamisella ja toiminnalla



Roolit, vastuut ja tehtävät



Työsuojelulla tuetaan ja vahvistetaan organisaation työsuojeluosaamista sekä varmistetaan turvallinen ja terveellinen työ.

Reagoiva toiminta

Sujuvan työn varmistaminen osana jokapäiväistä työtä



Roolit, vastuut ja tehtävät



Työntekijä



Esihenkilö, johto



Työyhteisö



Työterveyshuolto



HR

Fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta ja kognitiivisesta toimintakyvystä huolehtiminen

Työn johtaminen, työolot, työkyvyn tunnistaminen, reagointi & seuranta

Osaaminen, arvot & asenteet, motivaatio

Ennaltaehkäisevät työterveyspalvelut

Toimintamallit, viestintä henkilöstölle, esihenkilötuki: ohjaus ja koulutus, HR-järjestelmät ja raportointi

Toimiva työyhteisö (yhteistyö, vuorovaikutus & vastuullinen työkäyttäytyminen)

Sairauspoissaolojen huolirajat ja HR -järjestelmän poissaoloherätteet:
3 x 1-5 vrk (3kk) / 20 vrk (12kk) tai muuten huolta herättävästi

Esihenkilön yhteydenotto työterveyshoitajaan tarvittavien toimien kartoittamiseksi

Esihenkilön velvollisuus tehdä **lakisääteinen** ilmoitus työterveyteen 30 vrk täytyessä

Varhainen luottamuksellinen työkyky- eli huolikeskustelu työsuoritusten tai henkilökohtaisten hälytysmerkkien vuoksi

Työyhteisöllinen työterveysneuvottelu

Lisätuen tarve: työterveystarkastus tai työkykyarvio

Työkykyä ja työhön paluuta tukevat ratkaisut: työterveysneuvottelu, **työterveyslain mukainen työkokeilu**

Tarkista hälytysmerkit Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamallista!

Työn muokkaus

Kiila kuntoutus

Työaika järjestelyt

Korvaava työ

Työmenetelmien kehittäminen

Hybridityö

Työn ohjaus

Osasairauspäiväraha

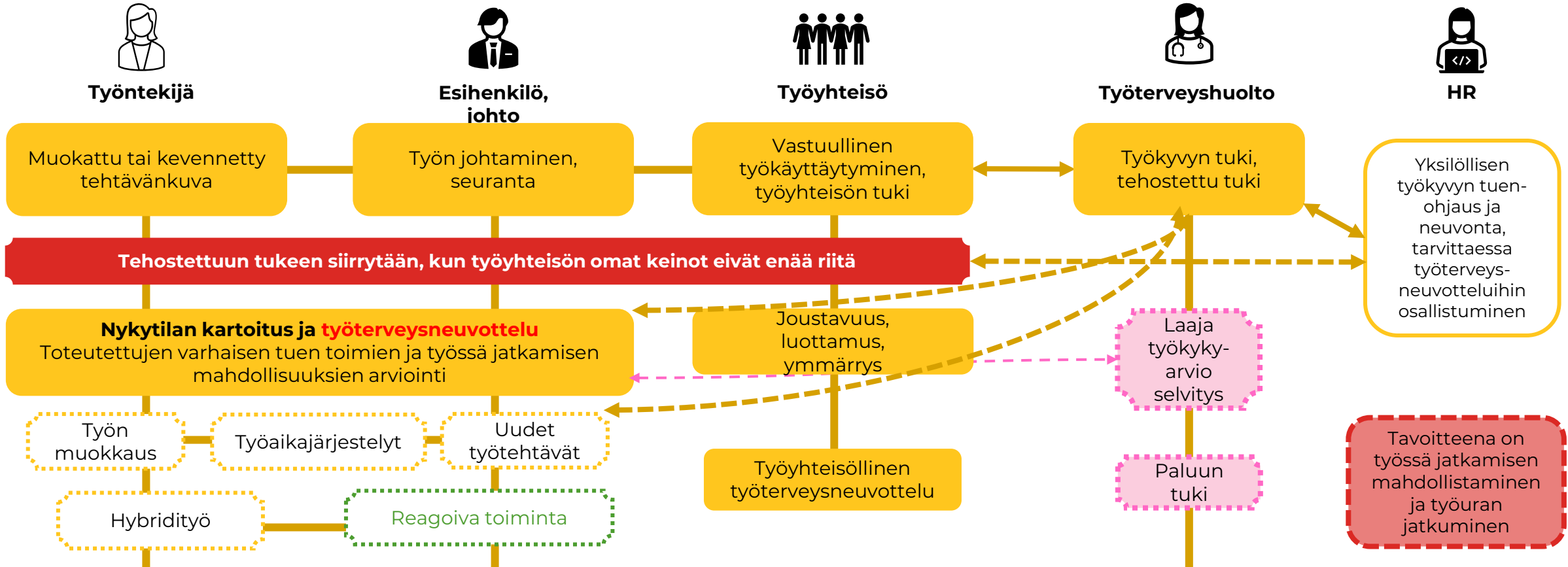
Työsuojelulla tuetaan ja vahvistetaan organisaation työsuojeluosaamista sekä varmistetaan turvallinen ja terveellinen työ.

Tehostettu tuki

Sujuva työssä jatkaminen verkostoyhteistyöratkaisulla



Roolit, vastuut ja tehtävät



Ratkaisut verkostoyhteistyönä

Korvaava työ, osasairauspäiväraha, Kelan kuntoutukset (sairausryhmäkohtaiset), työkokeilu, työhön valmennus, kuntoutustuki tai osakuntoutustuki, osatyökyvyttömyyseläke, osaamisen vahvistaminen/uudelleen koulutus, uudelleensijoittuminen, uusi tehtäväkuva

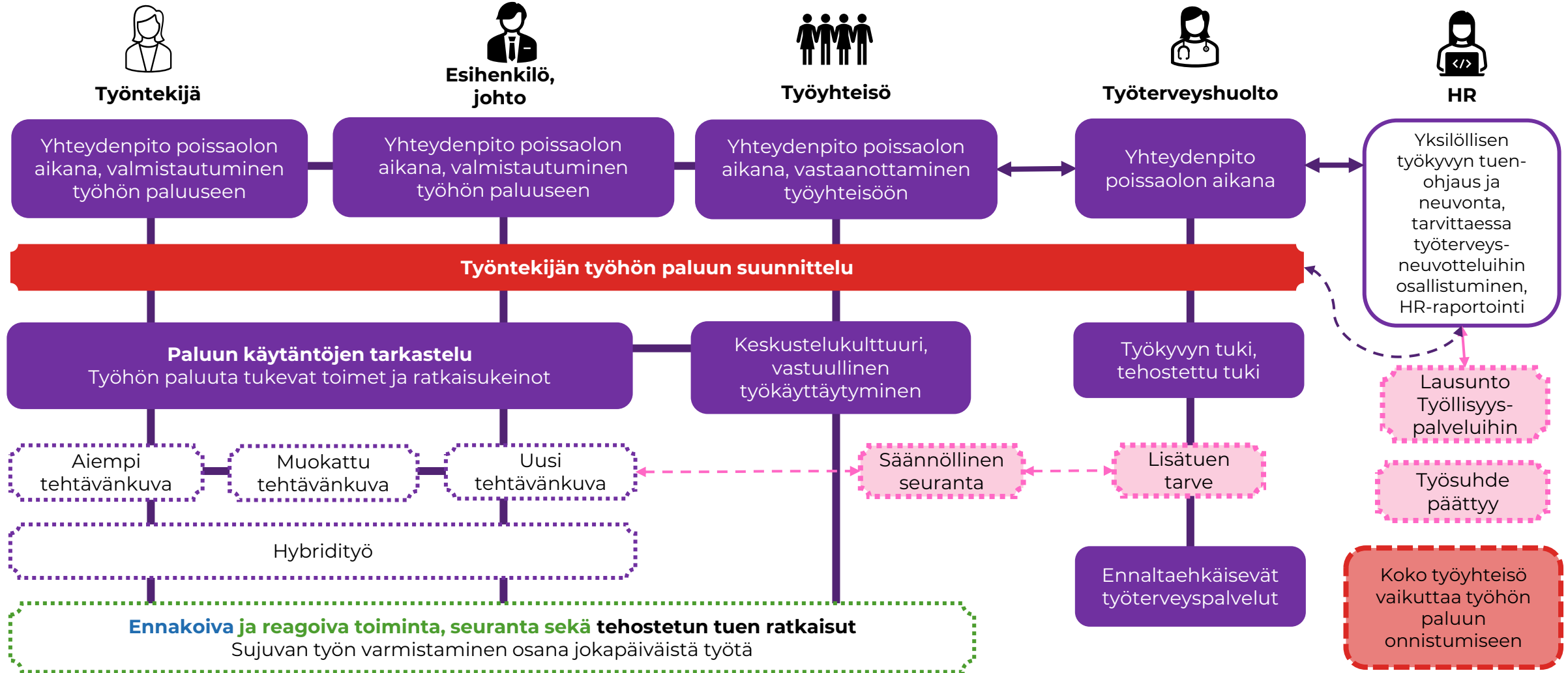
Työsuojelulla tuetaan ja vahvistetaan organisaation työsuojeluosaamista sekä varmistetaan turvallinen ja terveellinen työ.

Paluun tuki

Sujuva työhön paluu poissaolon jälkeen



Roolit, vastuut ja tehtävät



Työsuojelulla tuetaan ja vahvistetaan organisaation työsuojeluosaamista sekä varmistetaan turvallinen ja terveellinen työ.

Sairausajan tärkeät päivämäärät



Sairaus alkaa

Työkyky eli huolikeskustelu

Työterveys tarkastus/työkyvyn arvio, työterveysneuvottelut

Paluu töihin



Työntekijä saa lausunnon työkyvystä maksutta työterveyteen kuuluvana etuna

10 arkipäivää Sairauden työperäisyyden ja työkyvyn arviointi/osa SvA:n arviointi. Sairausvakuutuslain mukainen päiväraha Kelasta.	20 arkipäivää Kun sairausloma on kestänyt 20 päivää tai useita lyhyitä jaksoja peräkkäin. Esihenkilö käy työkykykeskustelun. Työterveyden ulkopuolelta myönnetyt 20 pv tai yli sairauspoissaolot tulee ilmoittaa syykoodeittain työterveyteen.	30 arkipäivää Esihenkilön velvollisuus tehdä lakisääteinen ilmoitus työterveyteen sairauslomasta työterveyteen. Työterveyshoitaja järjestää tarvittaessa työterveyskeskustelun tai työterveysneuvottelun.	60 arkipäivää Kela pyytää työntekijältä selvitystä kuntoutustarpeesta. Järjestetään tarvittaessa työterveysneuvottelu.	90 arkipäivää Työterveyden lausunto Kelaan ja Kevaan. Järjestetään viimeistään työterveysneuvottelu.	150 arkipäivää Kelan kehoitus hakea kuntoutusta tai eläkettä. Tarvittaessa työterveysneuvottelut jatkuvat.	300 arkipäivää Sairauspäiväraha oikeus päättyy. Kelan kehoitus hakea kuntoutusta tai työkyvyttömyyseläkettä.
--	---	--	---	---	---	---

Työterveysneuvottelu viimeistään 60-90 pv

Kun sairausloma on kestänyt 60 päivää Kela muistuttaa päivärahan saajaa 90 päivän lausunnon toimittamisesta. Työntekijä ottaa yhteyttä työterveyteen, joka käynnistää selvittelyt. Työterveyslääkäri arvioi jäljellä olevan työkyvyn. Työntekijä, työnantaja ja työterveys selvittävät yhdessä mahdollisuudet jatkaa työssä. Sairauspäivärahaa on haettava Kelalta kahden kuukauden kuluessa työkyvyttömyyden alkamisesta.



Työkykykeskustelun tueksi

- Kerro työntekijälle, että teidän on tarpeen keskustella yhdessä. Kerro aiheesta: "Olen huolissani..."
- Sovi työntekijän kanssa neuvottelu-aika ja -paikka. Sopikaa sellainen aika, että se sopii hyvin työntekijän työvuoroihin, työyhteisön ja omaan aikatauluusi. Sovi aika aikaisintaan seuraavaksi päiväksi, jotta työntekijä ehtii valmistautua asiaan. Sovi keskustelu pidettäväksi viimeistään kolmen päivän kuluttua.
- Varaa rauhallinen tila, jossa voitte keskustella ilman keskeytyksiä. Pitäkää keskustelun aikana molempien puhelimet suljettuina.
- Varaa riittävästi aikaa keskusteluun.
- Ole ystävällinen. Katso silmiin.
- Puhu minä-muodossa ja kerro selvästi tapaamisen aihe: Haluan keskustella kanssasi...
- Puhu arvostavasti ja selkeästi. Pysy tosiasioissa. Älä esitä syytöksiä. Pysy rauhallisena. Älä kiirehdi. Pidä keskustelu sovitussa työhön liittyvässä aiheessa.
- Kerro huolesi työntekijän työssä selviytymisestä.
- Kerro havaintosi työntekijän työssä suoriutumisesta, sairauspoissaoloista, ylitöistä tms.
- Rohkaise ja kannusta työntekijää puhumaan sanattoman viestinnän (katsekontakti, liikkeet, äänensävy, tilankäyttö) ja sanallisen viestinnän (ymmärryksen ilmaisut, kehotukset kertoa lisää, avoimet kysymykset, kiittäminen) keinoin.
- Keskustelkaa työssä mahdollisesti tarvittavista muutoksista.
- Keskustele muiden tukitahojen tuen tarpeesta, esimerkiksi työterveyden tai työsuojelun konsultaatio.
- Sovi seuranta-tapaaminen (enintään kolmen kuukauden kuluttua).
- Mikäli keskustelu ei suju, sopikaa uusi tapaaminen ja miettikää, millä keinoin pääsette seuraavalla kerralla eteenpäin. Tukisiko esimerkiksi työterveyden tai työsuojelun edustajien läsnäolo keskustelun kulkua?
- Todetkaa keskustelun tulos yhdessä ja kirjatkaa se lomakkeeseen. Allekirjoittakaa molemmat lomake.