



Kajaanin kaupunki

Työkykyjohtaminen

Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamalli ja palvelupolku

Sisällys

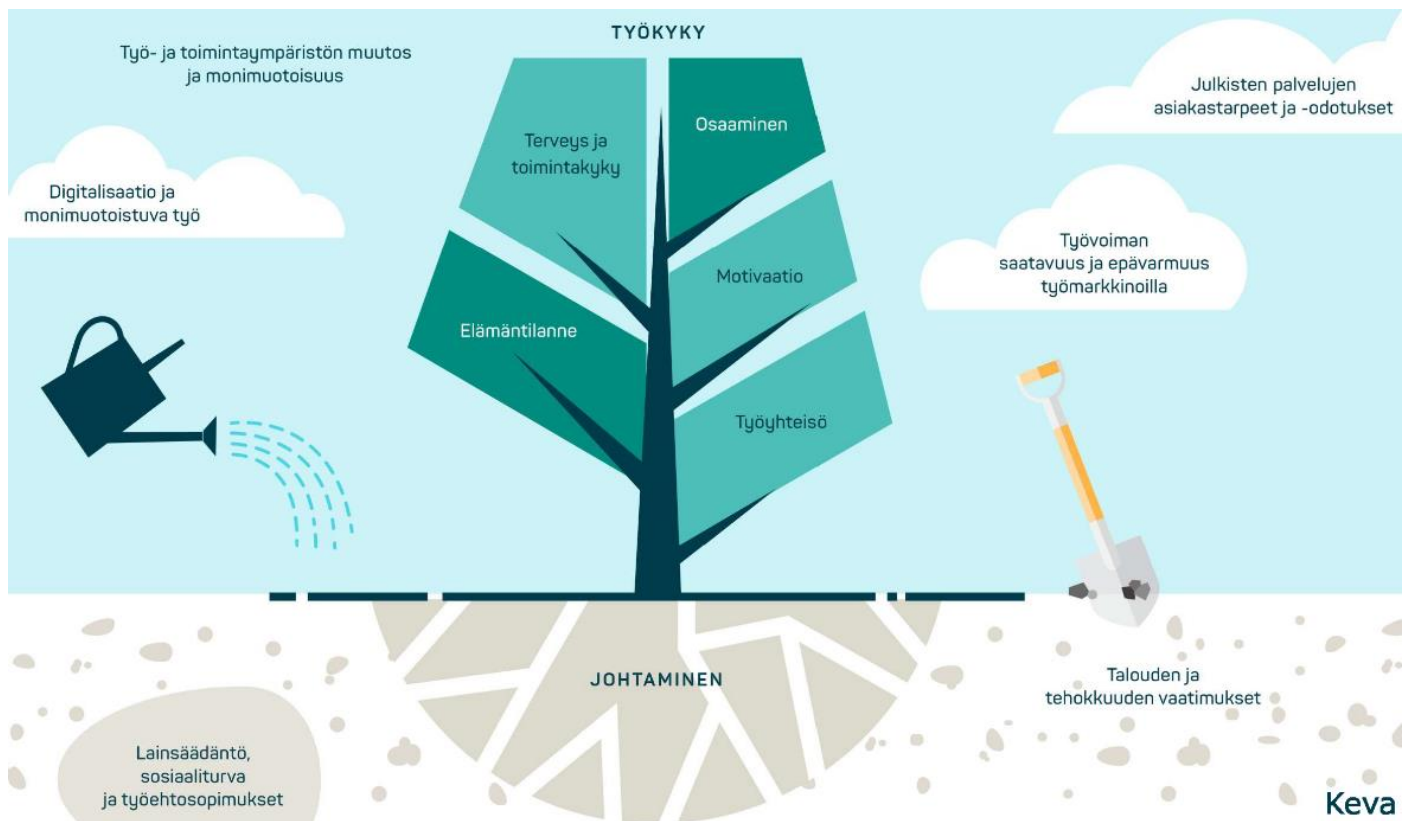
1 Työkykyjohtaminen.....	2
1.1 Työsuojelun yhteistoiminnalla varmistetaan turvallista ja terveellistä työtä	4
1.2 Välittäminen on jokaisen oikeus ja velvollisuus.....	4
1.3 Työ- ja toimintakyky	6
1.4 Työrajohtaminen.....	7
2 Sairauspoissaolojen hallinta ja seuranta.....	8
3 Keskustelut työkyvyn tukemiseksi	9
4 Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamalli	11
4.1 Ennakoiva toiminta	12
4.2 Reagoiva toiminta	14
4.3 Tehostettu tuki	16
4.4 Paluun tuki	17
5 Työterveyspalvelut työkyvyn aktiivisen tuen toimijana	20
Lähteet.....	22
Liitteet.....	22



1 Työkykyjohtaminen

Kajaanin kaupunkistrategia 2023–2026 mukaan Kajaanin kaupungin perustehtävänä on luoda asukkaille, yrityksille ja yhteisöille hyvinvointia, turvallisuutta sekä hyvän elämän ja menestymisen edellytykset. Kajaanin kaupungin arvoja ovat yhteisöllisyys, rohkeus, aitous ja vastuullisuus. Kajaanin kaupunki suuntaa tulevaan teemoilla: menestyvä kaupunki, lasten ja nuorten kaupunki ja resurssiviisas luontokaupunki. Kaupungin perustehtävien toteuttamiseen tarvitaan hyvinvoivaa ja työkykyistä henkilöstöä. Henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvystä Kajaanin kaupungissa huolehditaan laadukkaan työkykyjohtamisen avulla. Tavoitteena on, että jokainen työntekijä voi tuntea olevansa arvokas.

Kaupunginhallituksen tehtävänä on edustaa kaupunkia työnantajana. Kaupunkistrategian yleisen tason linjaukset konkretisoituvat kaupunginhallituksen hyväksymässä henkilöstöohjelmassa, jonka mukaan toteutetaan myös työkykyjohtamista. Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamallia päivitetään Kajaanissa kaupunkistrategiakausittain tai lainsäädännön ja tarpeiden muuttuessa.



Työkykypuu (kuva 1, Keva.)

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 ilmenevät henkilöstön hyvinvoinnissa, palvelujen laadussa, työn tuottavuudessa ja toiminnan tuloksellisuudessa. Henkilöstöllä tarkoitetaan tässä



mallissa kaikkia organisaation jäseniä, ja käsite työntekijä sisältää sekä työsopimussuhteiset työntekijät että viranhaltijat.

Työkykyjohtamisen tavoitteena on työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja parantaminen sekä työkykykustannusten hallinta ja vähentäminen. Työhyvinvoinnin tilaa ja työkyvyn tuen vaikuttavuutta toteutetaan ja seurataan yhdessä työterveyspalveluiden kanssa mm. asiakaspalautteiden, henkilöstökyselyn tulosten sekä sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyyskustannusten seurannan avulla.

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.)



TYÖKYKYJOHTAMINEN

Työkykyjohtaminen on suunnitellusti toteutettuja ja seurattuja toimia henkilöstön työkyvyn, terveyden ja työturvallisuuden edistämiseksi ja ylläpitämiseksi sekä työssä jatkamisen tukemiseksi.

Työkykyjohtamisessa korostetaan ennakoivia, kokonaisvaltaisia ja systemaattisia toimenpiteitä.



STRATEGISUUS TYÖKYKYJOHTAMISESSA

Työkykyjohtaminen on osa päivittäistä johtamista.

Työkykyjohtaminen on osa organisaation strategiaa, visiota ja arvoja.

Työkykyjohtaminen on yhteistyötä työterveyshuollon, muiden asiantuntijatahojen, kuntoutuksen, sosiaalivakuutuksen ja viranomaisten kanssa.

Strategisen työkykyjohtamisen määritelmä (kuva 2), Työterveyslaitos.



1.1 Työsuojelun yhteistoiminnalla varmistetaan turvallista ja terveellistä työtä

Työsuojelun yhteistoiminta on työnantajan ja työntekijöiden yhteistyötä, jolla edistetään työn terveellisyyttä ja turvallisuutta. Yhteistoiminnassa tulee käsitellä asiat, joilla voi olla vaikutusta työntekijän turvallisuuteen, terveyteen tai työkykyyn. (Työsuojeluhallinto 2022.)

Työturvallisuuslaissa määritellyn työnantajan yleisen huolehtimisvelvoitteen mukaan työnantaja on velvollinen tarpeellisilla toimenpiteillä huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan tulee ottaa huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön liittyvät seikat. Lisäksi edellytetään työntekijän henkilökohtaisten edellytysten huomioon ottamista. (Työsuojeluhallinto 2022.) Organisaatiossa työnantajaa edustavat toimivaltuuksiansa mukaisesti johto ja esihenkilöt.

Työnantajan erityinen huolehtimisvelvollisuus työkyvyn tuen käytännöissä tarkoittaa, että esihenkilön tehtävänä on ennakoida ja tunnistaa työhyvinvointia ja työ- ja toimintakykyä heikentäviä tekijöitä ajoissa, keskustella huolesta varhaisessa vaiheessa ja toimia suunnitelmallisesti tilanteen korjaamiseksi. Tunnistaakseen työhön liittyvät riskit, esihenkilöiden tulee tuntee työ, työolosuhteet ja työympäristötekijät. Esihenkilöt arvioivat ja ennakoivat riskejä yhteistyössä työntekijöiden kanssa suhteessa muuttuvaan toimintaympäristöön, ja esihenkilöt valvovat, että lakeja ja yhteisesti sovittuja toimintatapoja noudatetaan. Riskienarvioinnin ohella myös voimavarojen tunnistaminen ja vahvistaminen on tärkeää. (Työterveyslaitos 2022.)

Esihenkilöillä on keskeinen rooli työyhteisön avoimen, toisia arvostavan ja välittävän kulttuurin sekä luottamuksen luomisessa. Yhteisesti sovitut pelisäännöt ja niiden noudattaminen edistävät yhdenvertaisuutta työyhteisössä. Työelämän monimuotoisuutta johtamalla esihenkilöt vastaavat siitä, että kaikki tulevat tasapuolisesti kuulluksi ja huomioiduksi. Esihenkilön tehtävänä on varmistaa työn teon sujuminen. (Työterveyslaitos 2022.) Esihenkilö on työpaikan tärkein toimija ja vastuunkantaja työkyvyn aktiivisen tuen toimintamallin toteuttamisessa.

Työturvallisuuslaki velvoittaa myös työntekijöitä, joiden on mm. noudatettava työnantajan toimivaltansa mukaisesti antamia määräyksiä ja ohjeita sekä noudatettava työnsä ja työolosuhteiden edellyttämää turvallisuuden ja terveellisyyden ylläpitämiseksi tarvittavaa järjestystä ja siisteyttä sekä huolellisuutta ja varovaisuutta. Työntekijän on myös vältettävä häirintää ja epäasiallista kohtelua työssä. (Työsuojeluhallinto 2022.) Työ- ja toimintakyvystä huolehtiminen on jokaisen yksilön vastuulla ja osa ammattitaitoa.

Kajaanin kaupungin työsuojelun toimintaperiaatteet esitetään Kajaanin kaupungin työsuojelun toimintaohjelmassa [intrassa](#).

1.2 Välittäminen on jokaisen oikeus ja velvollisuus

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

keskustelemista ja niiden käsittelyä, sekä on yhdenmukainen toimintatapa ja tukee jokaisen organisaation jäsenen hyvinvointia.

Huoliherätteet-taulukko

Roolit	Huoli herää, kun esim.	Miten toimin?
Henkilö Ensijainen 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 työkykyäni 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. Käynnistään esihenkilönä työkykyprosessin ja vastaan etenemisestä. Arvioin tilanteen edellyttämät toimenpiteet. Tarvittaessa otan yhteyttä omaan esihenkilööni, työterveyteen, työsuojeluun, henkilöstöpalveluihin tai luottamushenkilöön.
Työkaveri Vastuu vuorovaikutuksesta ja työyhteisön toimivuudesta omalta osalta	Huoli siitä, että kaikki ei ole kunnossa. Olen huolissani työkaveristani, esihenkilöstäni tai töiden tai yhteistyön sujumisesta työpaikallani.	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 työkyvyn aktiivisen tuen toimintamallista	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.
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

30.11.2022

Roolit	Huoli herää, kun esim.	Miten toimin?
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 ilmapiiri ongelmista, pahoinvoinnista tai sairastelusta.	Yhteydenotto esihenkilöön (yksilöasioissa ao. henkilön luvalla). Työterveyskeskustelu tilanteen korjaamiseksi ja toimenpiteiden suunnittelemiseksi.

1.3 Työ- ja toimintakyky

Työkyky rakentuu yksilön fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen ja kognitiivisen toimintakyvyn ja työn tasapainosta.

- *Fyysinen toimintakyky* tarkoittaa fyysisiä edellytyksiä selviytyä arjen tehtävistä. Fyysisiä ominaisuuksia ovat lihasvoima ja -kestävyys, kestävyyskunto, liikkuvuus, liikkeiden hallinta sekä näitä koordinoivan keskushermoston toiminta. Myös aistit, kuten näkö ja kuulo kuuluvat fyysiseen toimintakykyyn.
- *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 sosiaalisen verkoston, ympäristön, yhteisön ja yhteiskunnan puitteissa. Sosiaalinen toimintakyky ilmenee rooleista suoriutumisena sekä yhteisyyden ja osallisuuden kokemuksina.
- *Kognitiivinen toimintakyky* käsittää tiedon vastaanottoon, käsittelyyn, käyttöön ja säilyttämiseen liittyviä psyykkisiä toimintoja.

Hyvä työkyky on työssä onnistumisen edellytys, johon vaikuttaa yksilön voimavarat ja työn vaatimukset. Työkykyä arvioidaan aina suhteessa työhön. Työpaikan tuki ja jokaisen yksilön oma panos vaikuttaa työkykyyn. (Seinäjäki 2019.)

Jokaisen yksilön tehtävänä ja vastuulla on huolehtia omasta hyvinvoinnistaan ja terveellisistä elämäntavoistaan. Mielenterveys on iso voimavara terveyden ja toimintakyvyn kannalta ja sitä tuetaan yksilötasolla esim. itsetunnon ja elämäntietämisen vahvistamisella. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2021.) Hyvän toimintakyvyn omaava työntekijä kestää kuormitusta paremmin ja palautuu nopeammin (Työterveyslaitos n.d.). Hyvä työ- ja toimintakyky johtavat pitkän työuran ja paremman eläketurvan lisäksi parempaan jaksamiseen myös vapaa-aikana. Jos työssä jatkuva on vaikeaa terveydellisistä syistä, on tärkeää miettiä erilaisia vaihtoehtoja ja keskustella rohkeasti lähiesihenkilön kanssa.



1.4 Työrajohtaminen

Työrajohtaminen tarkoittaa ennakoivaa työkyvyn tukea, jossa korostuu työntekijän oma aktiivinen rooli. Työrajohtamisen avulla voidaan tukea työntekijän motivaatiota, osaamista ja voimavaroja työuran aikana erilaisissa elämäntilanteissa. Työrajohtamisen edellytyksenä on luotamuksellinen vuorovaikutus, jossa kehittymiseen liittyvistä asioista puhutaan avoimesti. (Keva 2022.) Lisätietoja työrajohtamisesta Työterveyslaitoksen [sivuilla](#) ja oman osaamisen kehittämisestä Kevan [sivuilla](#).

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

Kajaanin kaupungilla on tunnistettu työuran eri vaiheiden henkilöstöprofiileja. 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 perehdyttämisen prosessista.
- 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 työrajohtaminen tarjoaa ratkaisuja kaikille riippumatta työuran vaiheesta (Sarkkinen 2019). Työuran hallintaa tuetaan esimerkiksi osaamisen kehittämisen avulla. Työrajohtamisessa 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 työkykyjohtamisosaamista sekä siihen liittyvien toimintamallien tuntemusta. Esihenkilöiden rooli on keskeinen lähijohtamistyössä ja viestijänä molempiin suuntiin. HR-palvelut tukevat kehittämällä toimintamalleja, ohjaamalla ja kouluttamalla esihenkilöitä. Esihenkilötyön tuki on huomioitu myös työterveyspalveluiden toimintasuunnitelmassa säännöllisten esihenkilöpuheluiden muodossa ja työterveyspsykologin tukipalveluina esihenkilötyöhön. Organisaation sisäisen yhteistyön lisäksi korostuu yhteistyö kumppaneiden, kuten työterveyspalveluiden, eläkeyhtiön sekä koulutus- ja valmennuskumppaneiden kanssa. (Lalu 2020.)



2 Sairauspoissaolojen hallinta ja seuranta

Kajaanin kaupungin henkilöstöpalvelut ovat antaneet yhtenäiset ohjeet sairauslomien hakemisesta ja myöntämisestä. Ohjeet perustuvat kunnalliseen yleiseen virka- ja työehtosopimukseen, jonka mukaan työntekijällä on oikeus saada virka- tai työvapaata (sairauslomaa), 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.

Sairauspoissaoloista, jotka ovat kestoaltaan enemmän kuin sairastumispäivä + 9 arkipäivää, on esihenkilön lähetettävä kaikki todistukset koko sairausajalta suoraan Kelalle. Jos työntekijä sairastuu kesken työpäivän/-vuoron, sairastumispäivä merkitään työpäiväksi ja sairausloma alkaa vasta seuraavana päivänä. Työntekijä tekee sairauspoissaolosta hakemuksen viivytyksettä HR-portaalissa.

Jos työntekijä tuntee itsensä työkykyiseksi jo ennen kuin sairausloma loppuu, työntekijä voi palata työhön ilmoittamalla siitä esihenkilölle. Mitään erillistä tarkastusta ei tässä yhteydessä tarvita. Kaikki vakuutukset ovat voimassa. Esihenkilöllä on kuitenkin mahdollisuus pyytää työterveyspalveluista arvio henkilön työkyvystä (tai korvaavan työn mahdollisuuden selvittäminen), jos epäilee työntekijän työssä selviytymistä.

Työntekijällä on oikeus kieltää sairauspoissaolon syyn ilmoittaminen työterveyteen. Työnantaja saa kuitenkin antaa työterveyteen tiedon työntekijän sairauspoissaolojen ajankohdista ja kestoista. Työnantajan on ilmoitettava työntekijän sairauspoissaolosta työterveyteen viimeistään, kun poissaoloja on kertynyt 30 vuorokautta vuoden aikana. Kun sairauspäivärahaa on maksettu 60 vuorokautta, työntekijä saa Kelasta kirjeen, jossa kerrotaan kuntoutuksen vaihtoehtoja ja järjestäjistä. Jos sairauspäivärahaa on maksettu työntekijälle 90 arkipäivältä, on hänen toimitettava Kelalle työterveyslääkärin lausunto työkyvystään ja mahdollisuuksistaan jatkaa työssä. Työterveyspalvelut toimittavat 90 päivän lausunnon myös Kevaan. 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 Keskustelut työkyvyn tukemiseksi

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 tai jännitteitä, jopa kiusaamista. Puutteellinen osaaminen ja perehdyttämisen puute voivat aiheuttaa jaksamisen haasteita. Kaikkiin huoliin kannattaa reagoida varhaisessa vaiheessa keskustelemalla ja tarjoamalla apua.

Työkyky- eli huolikeskustelu

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

- terveydellisistä haasteista
- työn sisällöistä, motivaatiosta, arvoista ja asenteista sekä muista tekijöistä, jotka vaikuttavat työn mielekkyyden kokemukseen
- miten voimaannuttavaksi tai kuormittavaksi työntekijä kokee työnsä, työolonsa, työyhteisön ja johtamisen
- ammatillisesta osaamisesta ja kehittämisestä
- työn ja muun elämän yhteensovittamisesta

Keskustelusta täytetään Työkykykeskustelu-lomake, joka löytyy [intrasta](#). Esihenkilölle löytyy työkykykeskustelun tueksi lomake (liite 2). Etenemisestä sovitaan yhdessä ja varataan jatkokeskusteluaika. Tärkeää on sopia toimenpiteistä ja niiden vaikuttavuuden seurannasta. Joskus työhön vaikuttavat haasteet ovat muualla kuin työssä. Silloin on hyvä yhdessä pohtia, miten tilanne voitaisiin ottaa huomioon työssä, jotta selviytyy hankalimman vaiheen yli. Usein jo kuuntelu ja keskustelu auttaa. Tarvittaessa kannattaa opastaa ottamaan yhteyttä työterveyspalveluihin.

Työkykykeskustelussa voidaan tehdä myös lähete työterveyspalveluihin, jolloin esihenkilö lähettää kirjallisen pyynnön työterveystarkastuksesta/työkykyarvioinnista, lomake [intrassa](#). Työkyvynarvioon lähettämiseen esihenkilöllä on työterveyslain mukainen oikeus. Ennen arvioinnin käynnistämistä asiasta on keskusteltava työntekijän kanssa. Työntekijällä on työterveyslain mukaan velvollisuus osallistua työkyvynarvioon, jossa selvitetään, onko hänellä työn tekemiseen liittyviä rajoitteita. Aloite voi tulla myös työterveyspalveluiden asiantuntijalta tai työntekijältä itseltään. Työterveyshoitaja ottaa yhteyttä työntekijään ja sopii vastaanottoajan. Työterveyshoitaja/-lääkäri käynnistää kahden viikon kuluessa esihenkilön läheteestä työntekijän **työkyvynarviota eli työterveystarkastusta** koskevan prosessin.

Kun käynnistetään työkyky- eli huolikeskustelu ei-toivotun työkäyttäytymisen, esimerkiksi myöhästelyjen tai yhteistyökyvyttömyyden vuoksi, syiden tulee olla selkeästi esitettävissä. Keskustelun tarkoituksena on kertoa, millaista työkäyttäytymistä Kajaanin kaupunki organisaatiossa edellytetään ja etsitään ratkaisuja ongelmiin ensisijaisesti neuvonnan, ohjauksen ja koulutuksen keinoin.



Työkyvynarvio/terveystarkastus

Työkyvyn heikkenemisen johtuessa haasteista selviytyä työssä tai terveydellisistä syistä, jotka eivät ole vielä hoidossa. Työterveydessä tehdään arvio terveydentilasta ja työ- ja toimintakyvystä.

Työterveyskeskustelu

Työterveyskeskustelu käydään, kun havaitaan haasteita työssä selviytymisessä tai on riski työkyvyn alenemiseen, mutta välttämättä vielä ei ole sairauspoissaoloa. Keskustelu käydään kolmikantaisena työntekijän, esihenkilön ja työterveyspalveluiden ammattihenkilön kanssa, ja siinä voidaan sopia työterveyslain perusteella **työterveyspalveluiden järjestämästä työkokeilusta**. Työkokeilu järjestetään ensisijaisesti omassa työyksikössä, ja se sopii kuntoutustoimenpiteeksi varhaisessa vaiheessa työntekijälle, jolla on havaittu riski työkyvyn alenemiseen, mutta jolla työkyky ei vielä ole heikentynyt merkittävästi. Työkokeilu ei vaadi edeltävää sairauspoissaoloa tai työskentelyä kokoaikaisesti ennen sairauspoissaoloa. Kelan osasairauspäivärahakriteerien ei tarvitse täyttyä.

Työnantaja maksaa työkokeilun ajalta työntekijälle palkan, vakuutukset sekä mahdolliset luontaiset uudet. Kelan kuntoutusraha maksetaan työnantajalle. Kelan kuntoutusraha maksetaan enintään 45 työkokeilupäivältä (1.1.2023 alkaen). Kuntoutusrahaa maksetaan työterveyslain mukaan työpaikalla järjestetyn työkokeilun aikana, jos työntekijä:

- Kokeilee kokonaan uusia tehtäviä.
- Hoitaa omia työtehtäviään, kun niitä on muutettu työntekijän terveydentilaa vastaaviksi,
- Tekee työtehtäviä erityisjärjestelyin.
- Jos 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.

Työterveysneuvottelu

Työterveyslääkäri, työntekijä, esihenkilö ja HR-edustaja selvittävät työ- ja toimintakykyyn vaikuttavat tekijät ja tekevät suunnitelman työuran jatkumiseksi. Terveydentilatietoja käsitellään vain työntekijän suostumuksella. Kaikilla osallistuvilla salassapitovelvollisuus.

Työterveyslääkäri arvioi, kuinka laajat eri asiantuntijoiden tekemät tutkimukset tarvitaan. Työterveyslääkäri antaa selvitysten pohjalta lausunnon, jossa hän arvioi, onko työntekijä työkykyinen, rajoitetusti työkykyinen, osatyökyvytön tai kokonaan työkyvytön. Tämän jälkeen selvitetään jatkotoimenpiteet esim. työkokeilun ja uudelleen sijoittamisen tarve.

Työterveyslääkärin kanssa käydään työterveysneuvottelu, jossa arvioidaan toteutettuja ennakko- ja reagoivia toimia sekä työssä jatkamisen mahdollisuuksia. Tavoitteena on yhteisvoimin tukea työntekijää sovittamalla työtä hänen työkykyynsä 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](#).



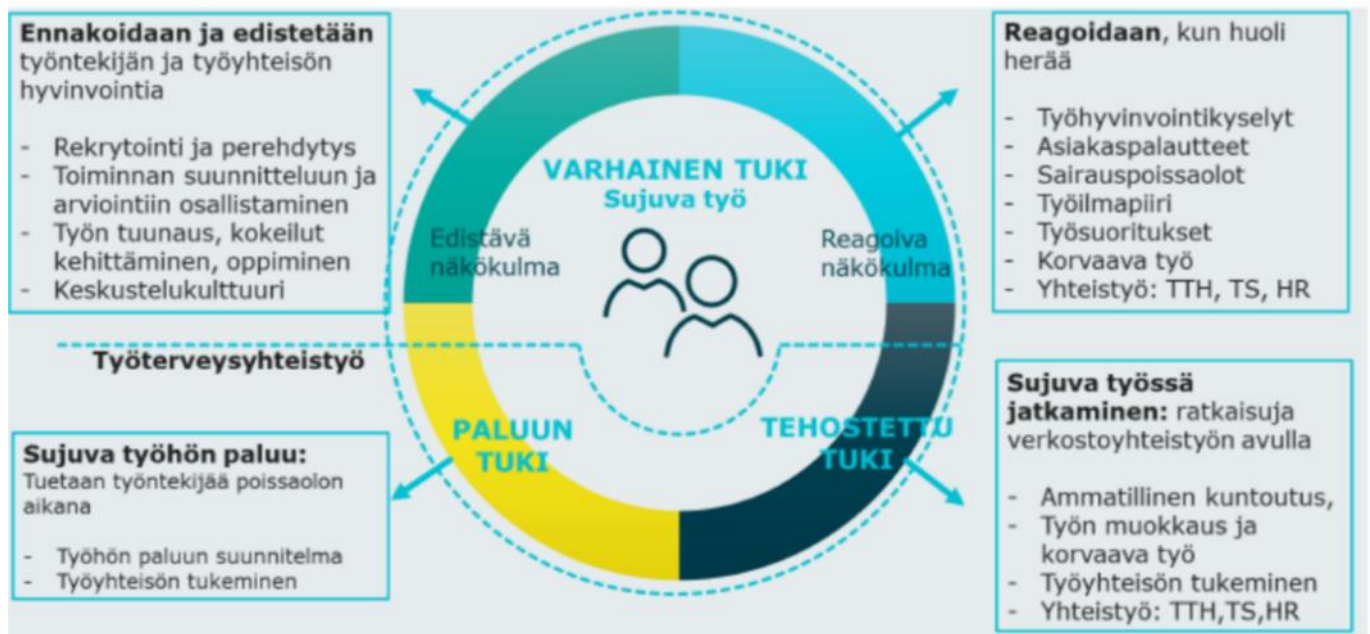
4 Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamalli

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 esimiehestä 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



Lähiesimiehen työkykyjohtaminen on osa normaalia esimiestyötä (kuva 3), 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



Henkilöstöpalvelut

30.11.2022

- tehtäväkuva 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

Ennakoiva toiminta

Keskittyy etenkin jokaisen omaan vastuuseen työ- ja toimintakyvyn ylläpitämisestä ja edistämisestä jokapäiväisestä 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 työikäyttäytyminen 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. Ennakoiva toiminta on tärkeä osa työkyvyn aktiivisen tuen toimintamallia, koska sen avulla ennalta ehkäistään työkyvyn heikkenemistä. 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.



Henkilöstöpalvelut

30.11.2022

Ennakoiva toiminta alkaa jo työntekijän rekrytoinnista ja perehdyttämisestä. Laadukas perehdyttäminen mahdollistaa tehokkaan työn sujumisen. Perehdyttäminen jatkuu koko työntekijän työuran ajan työolosuhteiden, kuten 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 ja työkyvyn kannalta (Puolustusvoimat 2013).

Esihenkilö on työnjohto-oikeutensa nojalla avainhenkilö työpaikalla tehtävissä muutoksissa esimerkiksi työtehtävien, työajan tai työkierron muokkaamisessa. Esihenkilön tehtävänä on kertoa, millaisten toimenpiteiden avulla tilannetta voidaan parantaa, ja miten työkyvyn tuen avulla edetään.

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 ajan tasalle 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 työhyvinvointia. 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 etätyöhön
 - hybridi työskentelyyn
- 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

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 työsuojeluhenkilöstöltä. Esihenkilö voi myös hankkia työterveyden psykologilta esihenkilökonsultointia esihenkilötyönsä tukemiseksi.

Yksittäisen työntekijän tai esihenkilön ei tarvitse tuntea seikkaperäisesti erilaisia työn keventämisen järjestelmiä, pääasia on, että hän tunnistaa tuen tarpeen. Henkilöstöpalvelut, työsuojelu ja työterveyspalvelut tukevat keinojen kartoittamisessa.

Jos asia ei etene oman esihenkilön kautta, työntekijän tulee ottaa yhteyttä esihenkilön esihenkilöön, työterveyteen, työsuojeluvaltuutettuun tai luottamushenkilöön. Työturvallisuuslain mukaan työnantajan on selvitettävä työntekijän kuormittumista asiasta tiedon saatuaan.

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

Korvaava työ – Voimaannu työssä -toimintamallin avulla Kajaanin kaupunki tukee henkilöstön työhyvinvointia, osaamisen vahvistamista ja uudistamista tarjoamalla mahdollisuuden voimaantua työssä perinteisen sairauspoissaolon sijaan. Työntekijän ollessa estynyt sairauden, raskauden tai tapaturman vuoksi tekemästä tavallisista töitään, voi työntekijä tehdä korvaavaa työtä vaarantamatta terveyttään tai terveyttä edistäen tekemään väliaikaisesti omaa työtään muokattuna. Korvaavaa työtä tekeväälle taataan mahdollisuus säilyä tasapainoisena työyhteisön jäsenenä ja pysyä ajan tasalla työyhteisön tilanteesta ja kehityksestä. Korvaava työ on mahdollisuus oman osaamisen vahvistamiselle ja osaamisen siirtämiselle toisiin työyksiköihin. Työntekijä säilyttää samalla normaalin palkkansa ja työsuhte-edut.

Korvaavan työn malli löytyy [intrasta](#).

Näin etenet voimaantumisen polulla



Voimaantumisen polku (Kuva 4), Kajaanin kaupunki.



Kuntoutus

Kela järjestää kuntoutusta kaiken ikäisille ja turvaa toimeentuloa kuntoutuksen aikana. Kuntoutus auttaa elämään sairauden kanssa, jatkamaan töissä tai palaamaan työelämään.

Kajaanin kaupunki tukee työntekijöitä ja viranhaltijoita myöntämällä palkallista virka- tai työvaapaata ammatilliseen 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. Kurseille hakemisesta saa tietoa osoitteesta www.kela.fi > Kuntoutus.

4.3 Tehostettu tuki

Tehostettu tuki

Tarvitaan silloin, kun työyksikön omat resurssit eivät riitä työssä jatkamisen tukemisessa. Apuna toimii eri toimijatahojen verkostoyhteistyö.

Tehostettu tuki käynnistyy työterveysneuvottelulla, jonka esihenkilö, työntekijä tai työterveyspalvelut voi kutsua koolle. Neuvottelun tavoitteena on etsiä keinoja työntekijän työkyvyn palauttamiseksi ja työssä jatkamiseksi.

Tehostetun tuen keinoja ovat mm. lääkinnällinen tai ammatillinen kuntoutus (mm. työkokeilu), osa-aikaeläkeratkaisut, osatyökyvyttömyyseläke, kuntoutustuki ja organisaation omat toimet, mm. uudelleensijoittaminen.

Tehostettua tukea tarvitaan silloin, kun työyksikön omat toimenpiteet eivät riitä työssä jatkamisen tukemisessa ja prosessiin tarvitaan mukaan lisää toimijoita sekä resursseja. Tehostetun tuen tarpeessa työntekijän työ- ja toimintakyky on jo alentunut niin, ettei hän pysty enää suoriutumaan kaikista työtehtävistään ja hänellä on pitkiä sairauslomia. Terveystarkastuksen / työkyvynarvion jälkeen järjestetään työterveysneuvottelu, jossa esitetään tulosten pohjalta toimenpiteet, joilla työntekijän työkykyä tuetaan.

Esihenkilö, työterveyspalvelut tai henkilöstöpalvelut sopivat työterveysneuvottelun, jossa käsitellään yhdessä työntekijän kanssa tilannetta ja mahdollisuuksia työkyvyn palauttamiseen sekä sovitaan etenemisestä. Työntekijällä on oikeus halutessaan pyytää henkilöstön edustaja



(luottamushenkilö tai työsuojeluvaltuutettu) tai muu haluamansa henkilö mukaan neuvotte- luun. Esihenkilö toimii prosessin vastuuhenkilönä. Tehostettu tuki on ratkaisujen etsimistä työ- ja toimintakyvyn heikentyessä. Keinoja ovat hoitotoimenpiteet, Kelan työkokeilu, osasairauspäi- väräha, korvaava työ, Kevan ammatillisen kuntoutuksen ratkaisut, osa-aikaeläkeratkaisu tai or- ganisaation omat toimenpiteet (esim. uudelleen sijoittaminen työkykyä vastaaviin tehtäviin). Mikäli työyhteisössä on ongelmia ja ristiriitatilanteita, työterveyspalvelut voivat tehdä kohden- netun työpaikkaselvityksen.

Esihenkilö toimii työterveysneuvottelussa sovittujen toimenpiteiden mukaisesti noudattaen ohjeita ja mahdollisuuksien mukaan suosituksia, jotka ovat ensisijaisesti työ- ja tehtäväjärjeste- lyjä.

Mikäli tulosyksikön sisäiset järjestelyt eivät ole riittäviä tai mahdollisia, on ensisijainen vastuu tehtäväjärjestelyistä ja mahdollisesta uudelleen sijoittamisesta tulosalueella. Jos tulosalueen sisältä ei löydy ratkaisua, asia viedään kaupungin henkilöstösuunnittelutyöryhmään, joka pyrkii etsimään uudelleensijoituspaikan kaupungin organisaatiosta. Työ uudessa tehtävässä voidaan aloittaa esimerkiksi kolme (3) kuukautta kestäväällä Kelan tai Kevan työkokeilulla. Mikäli työko- keilu onnistuu, henkilö jatkaa uudessa tehtävässä työsuhteessa. Palvelussuhteen ehdot määri- tetään uuden tehtävän mukaisesti. Esihenkilön on huolehdittava riittävän perehdytyksen jär- jestämisestä uuteen työtehtävään.

Tarvittaessa ja edellytysten täyttyessä voidaan käyttää myös Kevan tukemaa ammatillista kun- toutusta mm. työkokeilu omaan tai terveyden kannalta sopivampaan työhön, työhönvalmen- nus ja uudelleenkoulutus esim. oppisopimuskoulutus tai elinkeinotuki. Ammatillisen kuntou- tuksen hakemisesta sovitaan yhdessä työntekijän, työnantajan ja työterveyspalvelun kesken. Tavoitteena on, että työntekijä voi jatkaa työssä työ- ja toimintakykynsä kannalta sopivammassa tehtävissä tai palata nykyiseen työhön pitkän sairauspoissaolon jälkeen.

4.4 Paluun tuki

Työhön paluun tuki

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

Paluun tuki käynnistyy jo poissaolon alkaessa ja ennen työhön paluuta tehdään paluu- suunnitelma 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 poissa- olleilla (esim. vanhempain-, vuorottelu- tai opintovapaa).

Hyvin suunniteltu ja toteutettu työhön paluun tuki mahdollistaa työntekijän onnistuneen työ- hön paluun poissaolon jälkeen. Työhön paluun tuen keskustelussa sovitaan yhteydenpidosta poissaolon aikana, työhön paluun valmistelun tavoista, työhön paluun viestinnästä työyksikölle,



Henkilöstöpalvelut

30.11.2022

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.

Työhön paluun tuen valmistelu aloitetaan viimeistään silloin kun työntekijä on ollut 30 päivää poissa työstä. Tällöin sekä esihenkilö että työterveyshuolto ovat yhteydessä työntekijään (Esihenkilön lakisääteinen ilmoitus työterveyteen 30 vuorokauden täyttyessä). Pitkältä sairauspoissaololta palaavan työntekijän työhön paluun onnistumiseksi on esihenkilön kiinnitettävä huomiota seuraaviin asioihin:

Keskustelu poissaolon alkaessa

Keskustelu on hyvä käydä työntekijän kertoessa poissaolostaan, vaikka poissaolon pituus ei olisi tiedossa. Työnantajalla ei oikeutta kertoa sairauspoissaolon syytä työyhteisölle.

Yhteydenpito poissaolon aikana

Säännöllinen, kannustava ja välittävä yhteydenpito rakentaa luottamusta ja helpottaa työhön paluuta. Yhteydenpito on esihenkilön vastuulla, mutta myös työyhteisön yhteydenpito on tärkeää. Hyvän tavan mukaista on, että esihenkilö on yhteydessä pitkään poissa olleeseen työntekijään kerran kuukaudessa.

Paluun valmistelu

Työhön paluusta voidaan tehdä kirjallinen suunnitelma, joka on yksityiskohtainen ja konkreettinen sopimus työnantajan ja työntekijän välillä, jota voidaan valmistella työterveyden kanssa.

Seuranta

Palaveri 1–3 kk välein keskustellen tai työterveysneuvottelussa laaditun muistion mukaisesti. Joskus kuukausien seuranta, jonka apuna kirjallinen työhön paluun suunnitelma. Sovittujen asioiden seuranta kuuluu esihenkilölle. Työterveyspalvelut seuraavat työntekijän terveyttä.

Pitkittyneen poissaolon yhteydessä työyhteisössä olisi hyvä pystyä keskustelemaan työhön paluusta ja siihen liittyvistä asioista. Kun työterveyspalveluissa on tieto työntekijän terveydentilasta, työtehtävistä, työolosuhteista ja työn vaatimuksista, voidaan työhön paluuta suunnitella yhdessä.

Poissaolon aikainen yhteydenpito säilyttää kontaktin työpaikalle ja helpottaa siten työhön paluuta. Yhteydenpito ei saa olla painostamista takaisin työhön. Poissaolijaa ei saa myöskään kuormittaa työasioilla. Hänet voidaan kutsua esim. työpaikan yhteisiin tilaisuuksiin ja koulutuksiin, mutta häntä ei voida velvoittaa osallistumaan niihin. Työterveysneuvottelu voidaan sopia sairauspoissaolon ajalle.

Esihenkilö vastaa työhön paluun käynnistämisestä. Mikäli työntekijän työtehtäviä ei tarvitse muuttaa terveydellisistä syistä, työntekijän tehtävät säilyvät entisen kaltaisina.



Henkilöstöpalvelut

30.11.2022

Työntekijä voi halutessaan pyytää paluukeskusteluun mukaan tukihenkilön, esimerkiksi luottamushenkilön tai työsuojeluvaltuutetun. Paluuvaiheen tehtäväkuvasta ja työajasta sovitaan työntekijän terveydentilaa koskevan selvityksen perusteella. Jos työhön paluu ei ole mahdollista terveydellisistä syistä kokoaikaiseen tehtävään, selvitetään osasairauspäivärahan mahdollisuus. Tässä yhteydessä sovitaan, miten työhön paluusta tiedotetaan työyhteisölle. Työyhteisöllä on vastuu ottaa työntekijä vastaan ystävällisesti ja toivottaa tervetulleeksi osaksi yhteisöä.

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 työntekijän palatessa työtilat ja -välineet ovat tarkoituksenmukaiset.

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.

Poissaolon syystä ja kestosta riippuen paluukeskustelussa on hyvä sopia:

- työhön paluun tavoite (koskee erityisesti kuntoutujaa)
- työtehtävät (mahdollinen rajaaminen) ja niiden perehdyttäjät
- 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
- yhteydenpito poissaolon aikana
- työyhteisön informointi
- työhön paluun seuranta
- seurantalaverit ja niihin osallistuvat tahot

Paluukeskustelussa sovitut asiat, tehtäväkuva ja siihen liittyvät tukitoimet kirjataan 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.

Työhön paluun onnistumista on seurattava aktiivisesti. Seurannan aikana voi vielä tulla esiin suoraan työhön liittyviä ongelmia, esimerkiksi puutteellista osaamista tai tyytymättömyyttä työhön tai urakehitykseen. Esihenkilö ja työntekijä voivat mieltä yhdessä ratkaisumahdollisuuksia: lisäkoulutusta, opastusta, työnohjausta, työkiertoa, tehtävien vaihtoa, vuorottelupaata tai osa-aikaeläkettä. Suoraan työhön liittyvien ongelmien selvittämiseen ei tarvita työterveyttä, vaan asia ratkaistaan esihenkilön ja työntekijän välisessä keskustelussa. Jos työssä selviytymisen haasteet toistuvat tai pitkittyvät 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



Henkilöstöpalvelut

30.11.2022

työyhteisön kanssa käynnistää toimenpiteitä tilanteen parantamiseksi. Työterveydestä on saatavissa ratkaisun löytämiseksi työpsykologin apua esihenkilölle ja koko työyhteisölle.

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

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

Työterveyspalveluiden pääpaino on lakisääteisissä ennaltaehkäisevissä palveluissa. Työterveyspalveluiden tuntemus työpaikan työolosuhteista ja avoin luottamuksellinen vuorovaikutus esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä edistävät työ- ja toimintakyvyn tukemista.

Työterveyspalvelut tukevat henkilöstön työ- ja toimintakykyä:

- työpaikkaselvitykset yhdessä esihenkilön, työsuojeluvaltuutetun ja tarvittaessa työsuojelupäällikön kanssa, myös kohdennetut työpaikkaselvitykset
- työterveystarkastukset työhön sijoitettaessa, erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttavissa töissä tai kun on aiheutta epäillä työstä johtuvan terveydellisiä vaaroja
- terveystarkastukset / määräaikaistarkastukset erityistä sairastumisen vaaraa -työtehtävissä
- työntekijän työkyvynarvio tämän tai esihenkilön pyynnöstä
- ergonomisten selvitysten tekeminen
- kuntoutukseen ohjaaminen
- osatyökykyisten työntekijöiden työssä selviytymisen tukeminen ja seuranta
- työkykyä ylläpitävän toiminnan suunnittelu ja toteutus
- neuvonta ja ohjaus

Mikäli työterveyspalvelut huolestuvat työntekijän tai työyksikön tilanteesta, työterveyspalveluilla on velvollisuus ottaa yhteyttä esihenkilöön. Yksilöä koskevassa asiassa yhteydenottoon tarvitaan lupa asianosaiselta henkilöltä. Esihenkilöpuheluiden tavoitteena on käydä keskustelua työyhteisön ja esihenkilön kuulumisista rikkomatta vaitiolovelvollisuutta. Myös esihenkilö voi kysyä työterveyspalveluista neuvoa ja pyytää tukea tilanteissa, joissa kokee tarvitsevansa asiantuntija-apua.

Työterveyshoitaja tai työterveyslääkäri on yhteydessä esihenkilöön ja keskustele 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



Henkilöstöpalvelut

30.11.2022

seurannassa työterveyspalvelut arvioivat työkyvyn edistämisen tukitoimet työterveyspalveluiden näkökulmasta.

[Kajaanin kaupungin työterveyshuollon toimintasuunnitelma.](#)



Lähteet

Kajaanin kaupungin henkilöstöstrategia 2022–2025

Kajaanin kaupunkistrategia 2023–2026

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

Keva. (2022). Mitä on työkykyjohtaminen? Aktiivisen tuen toimintatapa.

<https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/johda-tyohyvinvointia/>

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/tyo-opiste/kuusi-kysymysta-tyourajohtamisesta>

Seinäjoki. (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). Työsuojelu työpaikalla. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuojelu-tyopaikalla>

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)