



**Lieksan** kaupunki

## **KUNNALLINEN ASETUSKOKOELMA**

---

Kaupunginhallituksen henkilöstöjaosto hyväksynyt 5.12.2012

Voimaantulo 11.12.2012

Muutettu 18.6.2015, muutosten voimaantulo 15.9.2015

# **VARHAISEN PUUTTUMISEN MALLI**

## TAUSTAA

Lieksan kaupunki työnantajana haluaa parantaa työntekijöiden työhyvinvointia. Kaupungin päätökset ja eräät sopimukset antavat tähän mahdollisuuden ja toisaalta ne velvoittavat.

Myös Lieksan kaupungin strategia ja henkilöstöstrategia sen osana tukee tätä pyrkimystä. Edelleen Lieksan kaupunki on sitoutunut Kunnallisen eläkevakuutuksen hankkeisiin, joiden tavoitteina on työhyvinvoinnin parantaminen, työurien jatkaminen ja työkyvyttömyyseläkkeiden määrän vähentäminen.

Kaupungin henkilöstöstrategiassa korostetaan hyvän henkilöstöpolitiikan merkitystä. Hyvän henkilöstöpolitiikan tavoitteena on työntekijöiden hyvinvointi työssä, toimintakyky työajan ulkopuolisessa toiminnassa ja tyytyväisyys elämään.

Varhaisella työkykyongelmien havaitsemisella näihin asioihin halutaan vaikuttaa.

## TAVOITTEET

Varhaisen työkunnan muutoksen havaitseminen on työntekijän kannalta tärkeää. Yhteinen toimintamalli ja suunniteltu toimintatapa mahdollistavat työkyvyn tukemisen oikea-aikaisesti ja oikeanlaisilla toimenpiteillä. Samalla taataan henkilöstön yhdenmukainen kohtelu. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen paranevat eikä työstä luopumisen tarvitse tapahtua enneaikaisesti.

Esimiehille yhteisesti hyväksytty toimintamalli antaa työvälineen, jonka avulla työkiireiden keskellä voi vaivattomammin ottaa hankalan asian puheeksi. Toimintamalli antaa luvan kysyä ” kuinka sinulla työssä sujuu, pärjäätkö, tarvitsetko tukea?”. Puuttuminen ei tunnu tunkeilevalta vaan antaa kuvan huolenpitämisestä ja vastuuntunnosta.

Lieksan kaupungin näkökulmasta toimintamalli voi helpottaa näköpiirissä olevia rekrytointiongelmia. Toimintamalli auttaa henkilöstöasioista vastaavia henkilöstön uudelleensijoittamiseen liittyvissä kysymyksissä. Tietoisuus henkilöstöasioista lisääntyy. Enneaikaisten työkyvyttömyyseläkkeiden vähenemisellä on suuri taloudellinen merkitys.

Varhaisella puuttumisella vaikutetaan mm seuraaviin asioihin

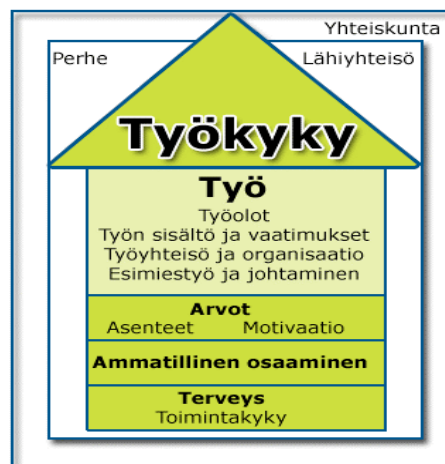
- työn imun ylläpitämiseen
- esimiestyön ja johtamisen vahvistamiseen sekä puutteiden korjaamiseen
- osaamisen ylläpitämiseen ja vahvistamiseen
- ikääntymisen aiheuttamien työkyvyn muutosten huomioimiseen
- osajista huolehtimalla rekrytointiongelmiin vastaamiseen
- työssä jaksamisen tukemiseen
- henkilöstön sopeuttamiseen muutostilanteissa
- työsuoritusten laadun tai määrän heikkenemiseen
- toistuviin virhesuorituksiin
- tehtävien laiminlyöntiin
- päihdeongelmien varhaiseen havaitsemiseen ja hoitamiseen
- hyvän työikäytymisen ylläpitämiseen ja huonon työikäytymisen karsimiseen
- työurien jatkumiseen

Työyhteisöissä varhaisen puuttumisen tarpeen voi havaita kuka tahansa työyhteisöön kuuluva. Toinen toisestaan välittämisen asenne työyhteisössä on suuri mahdollisuus.

## PUUTTUMISEN TARPEEN TUNNISTAMINEN

Itse kunkin työkyky voi heiketä lyhytaikaisesti, etenevästi tai pysyvästi. Työ- ja toimintakyky heikkenee usein hitaasti vuosien kuluessa. Esimiehellä ja muilla työyhteisön jäsenillä on monia tilanteita havaita muutokset.

Yksilön työkyky koostuu terveydestä, osaamisesta, asenteista ja arvoista, motivaatiosta, työoloista, työn sisällöstä ja vaatimuksista, työyhteisöstä ja organisaatiosta, sosiaalisista taidoista, esimiestyöstä ja johtamisesta (Ilmarisen työkykytalo).



Työ- ja toimintakyvyn puheeksi ottaminen käy luontevasti kehityskeskustelussa. Esimiehen on otettava työkykyasiat keskusteluun aina työntekijän niin halutessa tai kun ilmenee muuten perusteltu syy asian esille ottamiseen.

## TAVOITTEENA TOIMIVA TYÖYHTEISÖ

Pekka Järvinen on kuvannut toimivan työyhteisön perustan kirjassaan *Onnistu esimiehenä* seuraavasti:



Pekka Järvinen (2001), *Onnistu esimiehenä*

Järvisen mukaan työyhteisön kaiken toiminnan lähtökohtana on sen perustehtävä, miksi kyseinen työyhteisö on olemassa. Johdon tehtävänä on huolehtia siitä, että työskentely tapahtuu tämän perustehtävän toteuttamiseksi.

Esimiehen tulee havahtua toimimaan silloin kun työ ei jostain syystä suju, on motivaatio-ongelmia, osaamisongelmia tai fyysisen- ja/tai psyykkisen toimintakyvyn ongelmia.

Ongelmat voivat esiintyä työn laadun tai määrän alenemisena, työn liian suurena tai liian alhaisena kuormituksena, työyksikön sisällä ilmenevänä kuppikuntaisuutena, epäasiallisena työkäyttäytymisenä tai vääränlaisena vallankäyttönä.

Vakavammin otettavia merkkejä työkyvyn alenemisesta ovat lisääntyneet sairauspoissaolot, negatiivinen asiakaspalaute ja epäilyt työkyvyn alenemisesta alkoholin tai muiden päihteiden käyttöön liittyen.

### SAIRAUSPOISSAOLOIHIN PUUTTUMINEN JA RAJA-ARVOT

Raja	Kalenteri vai työpäivä	Seurantajakso/toimenpiteet
1-3 päivän poissaoloja 4 kpl	k	180/esimies ja ko. henkilö selvittävät sairauspoissaolojen syyt ja vaikutukset työkykyyn sekä sopivat tarvittavista toimenpiteistä
sairauspoissaoloja 7 kpl	k	365/ sama kuin ed. kohdassa
20 poissaolopäivää	k	365/ sama kuin 1. kohdassa
yhtäjaksoinen poissaolo 30 pv	k	365/esimies kutsuu henkilön keskusteluun sairausloman kestäessä tai heti hänen palattuaan työhön. Esimies ottaa yhteyden työterveyshuoltoon.
yhtäjaksoinen poissaolo 60 pv	k	365/ohjaus työterveyshuoltoon, kolmikantaneuvottelu ja tarvittaessa työkyvyn arviointi.
90 poissaolopäivää	k	730/ sama kuin ed. kohdassa.

Työyksikön esimies seuraa yksikössään sairauspoissaoloja. Sairauspoissaolotiedot toimitetaan palkanlaskennasta työterveyshuoltoon tilastointia, raportointia ja analysointia varten, ellei työntekijä ole kieltänyt tietojensa toimittamista.

Kaikkien työyhteisöjen sairauspoissaolojen yhteenveto käydään läpi työnantajan edustajan, työterveyshuollon ja työsuojeluorganisaation kanssa. Työyhteisökohtainen yhteenveto käydään tarvittaessa läpi työpaikkakokouksessa yhdessä työterveyshoitajan, työsuojeluvaltuutetun ja lähiesimiehen kanssa.

Työnantajan sairauspoissaolojen toimittamisvelvollisuus ja työterveyshuollon raportointivelvollisuus ja velvollisuus käsitellä vuosittain työkykyseurannan tietoja työpaikalla on lakisääteistä.

## **ESIMIEHEN TEHTÄVÄT JA VASTUUT PUUTTUMISESSA**

Asioiden puheeksi ottaminen kuuluu esimiestyöhön. Esimies saa ja hänen tulee ottaa puheeksi työntekijän työssä selviytyminen jo silloin kun hänellä on tunne, että kaikki ei ole kunnossa. Esimiehen ei tarvitse yrittää selvittää mitä muutosten taustalla on, vaan hän voi ottaa asian puheeksi havaittuaan ensiviestit työkyvyn muutoksesta.

Varhain havahduttaessa ongelmat voidaan ratkaista monella eri tavalla. Kyse on keskustelun avaamisesta. Esille ottamisen ja ratkaisujen pitkittyessä ratkaisumahdollisuudet vähenevät.

Keinoina esimiehen työkalupakissa voi olla

- työjärjestelyt (väliaikaiset tai pysyvät); työtehtävien rajaaminen, työolojen muutokset, ergonomiset parannukset, työvälit ja työtavat kuten pari- ja ryhmätyöskentely
- työaikajärjestelyt, työn sijoittuminen tiettyyn vuorokauden aikaan tai osa-aikaisuus
- työkierto, tehtävien vaihto
- ammattillinen lisäkoulutus
- työnohjaus tai muut työn hallinnan tukitoimenpiteet
- työn ulkopuolisen elämäntilanteen vaatimat toimenpiteet
- yhteistyö työterveyshuollon, työsuojelun ja luottamusmiesten kanssa

## **PUHEEKSIOTON PELISÄÄNNÖT**

Esimiehelle työkykyongelmien puheeksi ottaminen ei ole helppoa. Puheeksi tulee ottaa esimiehen kokemana henkilökohtainen, työntekijään ja työn tekemiseen liittyvä huoli. Esimiehen tehtävä ei ole etsiä syyllisiä tai arvailla syitä. Keskusteluun kannattaa valmistautua miettimällä millä tavalla asia otetaan puheeksi arvostavasti ja yhteistyötä rakentavasti. Omien asenteiden tarkasteleminen on perusteltua. Kohteena ovat työhön liittyvät asiat eivät tunnepohjaiset kokemukset.

Esimiehen on hyvä etukäteen miettiä

- kuinka tuo esille huolensa työn sujumisesta keskustelukumppania arvostaen
- mitä tapahtuu, jos ei ota asiaa puheeksi
- mikä työntekijän toiminnassa on hyvää ja toimivaa
- miten käsitellä työn tekemiseen liittyviä asioita konkreettisin esimerkein
- millaista tukea ja yhteistyötä voi tarjota
- että kyseessä on vuoropuhelu
- että ollaan korjaamassa tilannetta ei huonontamassa
- miten jatketaan eteenpäin
- kuinka kirjataan sovitut asiat ja seurataan niiden toteutumista
- kenelle/keille ja kuinka asiasta kerrotaan

## **Oman asian puheeksi ottaminen**

Paras lopputulos löydetään usein, kun työntekijä ottaa oma-aloitteisesti puheeksi työkykyynsä liittyvät asiat jo ennen kuin ne aiheuttavat ongelmia. Työkykyasioiden puheeksi ottaminen on vaikeaa myös työntekijälle. Sen takia hänenkin tulee valmistautua huolella asian käsittelyyn. On hyvä tarkastella työhön ja sen tekemiseen liittyviä asioita laajemmin osana koko työyhteisön toimintaa ja sen tavoitteita.

Puheeksioton apuvälineenä voi käyttää lomaketta.

## **TYÖHÖNPALUUN TUKI SAIRAUSPOISSAOLON PITKITTYESÄ**

Hyvä työhön paluu pitkän sairausloman jälkeen ei vaadi työyhteisöltä suuria panostuksia. Valmisteltu vastaanotto helpottaa paluuta. Työhön palaajaa ei pidä jättää yksin. Selkeä toimintatapa yhtenäistää käytäntöä ja auttaa välttämään ikäviä kokemuksia. Jos yhtenäistä toimintatapaa ei ole, jokainen tapaus on poikkeustapaus ja käytäntö on epäyhtenäinen.

### **Hyvän paluun kriteerit**

1) Palaajalla on palatessaan yhteys esimieheen

Yhteydenpito sairausloman aikana esimieheen ja työtovereihin pienentää paluujännitystä. Esimies soittaa sairauslomalaiselle sairauspoissaolon pitkittyessä yli 2 viikkoa. Samalla tarkistetaan, liittykö paluuseen asioita, joista pitää sopia tai jotka pitää tarkistaa.

2) Paluu on valmisteltu

Paluupäivänä järjestetään perehdyttäminen poissaolon aikana tapahtuneisiin muutoksiin.

3) Palaajan kanssa keskustellaan mahdollisista muutoksista

Palaajan työnkuvan muutoshalua ei kannata ohittaa, vaan se tulee jäsentää. Toimenpiteet ajoitetaan palaajan kanssa neuvotellen.

4) Joustovara on suunniteltu

Työyhteisö joutuu sopeutumaan kahdesti. Työntekijän jäädessä sairauslomalle ja hänen palatessa työhön. Laadukas työhön paluu edellyttää, että työpaikalla on suunnitelma katkosten varalle. Hätävarasta joustovaraan. On tärkeää ehkäistä poissaolojen haitalliset vaikutukset työyhteisölle.

5) Muutosten toimeenpano on ajoitettu oikein

Pehmeän laskun ohella tarvitaan työtilanteiden tarkastelua, perehdytystä, kehittymismahdollisuuksia ja tietoista syrjäytymisen ehkäisyä. Ystävällinen vastaanotto on paljon, mutta ei riittävästi silloin kun halutaan pitkäjänteisesti huolehtia työnteon terveydellisistä edellytyksistä.

Pitemmälle tähtäävien ja suurten ratkaisujen tekemistä ja toimeenpanon ajankohtaa on hyvä harkita tarkkaan. Palaajan kanssa sovitaan milloin häntä koskevista ratkaisuista neuvotellaan.

## **MUIDEN TOIMIJOIDEN TEHTÄVÄT JA VASTUUT PUUTTUMISESSA**

Organisaation johdon, henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon tulee toimia kun viestejä työyhteisön ongelmista kuuluu tai ilmapiirimittaukset tmv niitä osoittavat.

Työyksikön työntekijöiden oikeus ja velvollisuus on informoimalla esimiestä työyhteisön toimimattomuudesta.

Työntekijä voi halutessaan pyytää mukaan neuvotteluun osallistujaksi luottamusmiehen, työsuojeluvaltuutetun tai muun tukihenkilön.

Työterveyshuolto voi kutsua koolle yhdessä esimiehen kanssa työterveysneuvottelun, asiakkaan luvalla.

Työsuojeluhenkilöiden on otettava yhteyttä ao henkilöön, esimieheen tai työterveyshuoltoon silloin kun viestejä henkilön tai työyhteisön ongelmista ilmenee.

## **KUN TYÖYHTEISÖN SISÄISET JÄRJESTELYT EIVÄT RIITÄ**

Varataan uudelleensijoittamisen toimenpiteitä varten riittävät resurssit, jotta työntekijästään luopumaan joutuva työyksikkö ei jää pulaan. Myös ikääntymiseen liittyviin työn keventämisen toimenpiteisiin tulee varata riittävät resurssit.

Uudelleensijoittamiseen yli palvelukeskusrajojen osallistuvat henkilöstöhallinnon edustus, luopuvasta ja vastaanottavasta palvelukeskuksesta ylimmän johdon edustus sekä uudelleensijoitettavan työntekijän ja mahdollisen tukihenkilön lisäksi asiaa hoitanut työterveyshuollon edustaja.

Yhteisneuvottelussa esimiehen, työntekijän ja työterveyshuollon terveydenhoitajan tai lääkärin kanssa voidaan päättää myös uudelleen koulutuksesta ja mahdollisesta eläkkeen hakemisesta.

Kela:n maksamaa sairauspäivärahaa voi saada 300 pv. Sen jälkeen toimeentulon turvaamiseksi on haettava työeläkevakuuttajalta kuntoutustukea (aikaisemmin määräaikainen työkyvyttömyyseläke) jota enimmillään myönnetään vuodeksi kerrallaan. Kuntoutustuki edeltää yleensä työkyvyttömyyseläkeratkaisuja.

Eläkevakuuttaja voi hylätä työkyvyttömyyseläkehakemuksen. Asianomaisen mahdollisuus saada taloudellista tukea on ilmoittautua työvoimatoimistoon työttömäksi työnhakijaksi, vaikka työsuhde on olemassa. Työttömyyspäivärahan maksamisen edellytys on työnantajan lausunto, jossa todetaan, ettei työnantajalla ole tarjota työntekijän terveydentilaa vastaavaa työtä.

## **TIEDOTTAMINEN JA MALLIN JUURUTTAMINEN**

Varhaisen puuttumisen malli laitetaan Woorumiin, kaikkien saataville. Työyhteisöihin toimitetaan paperiversio tutustumista varten, käyttöönottoa helpottamaan.

## **SEURANTA**

Mallin toteutumista seurataan uudelleensijoittamis-, uudelleenkoulutus-, työjärjestely toimenpiteiden ja työeläkeratkaisujen määrää ja laatua seuraamalla sekä henkilöstön työhyvinvointikyselyn ja henkilöstöraportin avulla. Vuosittain esimiehille lähetetään kysely mallin käytöstä ja toimivuudesta arjen tilanteissa. Seurannasta vastaa työterveyshuolto.



## Liite 1

## TYÖKYVYN ARVIOINTILOMAKE

	Täysin erimieltä	Täysin samaa mieltä
1. Fyysinen työkyky vastaa työn ruumiillisia vaatimuksia	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
2. Psyykinen työkyky vastaa työn henkisiä vaatimuksia	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
3. Terveystila on suoritettavaan työhön sopiva	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
4. Osaaminen vastaa työn vaatimuksia	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
5. Työ on motivoivaa ja sopivan haastavaa	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
6. Työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen ei tuota ongelmia	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
7. Työajat ja –vuorot sopivat työn luonteeseen	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
8. Työyhteisö ja –ilmapiiri tukevat työssä jaksamista	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
9. Esimiestyö ja johtaminen tukevat työntekoa	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
10. Työssä ei esiinny häirintää tai epäasiallista kohtelua	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
11. Perustehtävä ja työn tavoitteet ovat selkeitä	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
12. On mahdollisuus vaikuttaa työhön ja työpaikan asioihin	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
13. Työvälineet ja –menetelmät ovat suoritettavaan työhön sopivat	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
14. Työkuormitus on sopiva	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
15. Työ ei vaaranna terveyttä tai turvallisuutta	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10
16. Työn kuormittavuus jakautuu tasaisesti työyhteisössä	1	2 3 4 5 6 7 8 9 10

Liite 2

## TYÖKYVYN SELVITYSPYYNTÖ TYÖTERVEYSHUOLTOON

Olemme yhdessä sopineet työkykyasian selvittämisestä työterveyshuollon avulla.

Työkyvyn alenemaa esiintyy työntekijän työssä, jossa työhön kuuluvat seuraavanlaiset työtehtävät:

NYKYINEN TYÖ:

Työkyvyn selvityspyynnön perusteet:

ONGELMAT TYÖSSÄ SUORIUTUMISESSA:

Lieksassa \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ 20\_\_\_\_\_

Esimies \_\_\_\_\_

Työntekijä \_\_\_\_\_

Liite 3

**SEURANTAPALAVERI**

Lähiesimies kutsuu koolle ja vastaa keskustelutilanteesta. Paikalla asianomainen työntekijä ja lähiesimies sekä tarvittaessa työntekijän tukihenkilö, lähiesimiehen esimies, työterveyshuollon edustaja ja henkilöstöasioista vastaava henkilö.

**Työntekijän nimi**

Läsnäolijat:

**Miten suunnitellut toimenpiteet ovat toteutuneet?**

- työssä suoriutuminen tällä hetkellä
- työpaikalla tehdyt toimenpiteet
- työntekijän tutkimuksen, hoidon ja kuntoutuksen tilanne
- muut mahdollisuudet; työeläkelaitoksen tai Kelan järjestämä kuntoutus, ammatinvalinnan ohjaus, itsenäinen opiskelu
- toimeentuloasiat

Johtopäätökset

Tarvittaessa seurannan tai päätöspalaverin ajankohta ja läsnäolijat

Päiväys \_\_\_ / \_\_\_ 20

Allekirjoitukset

\_\_\_\_\_

lähiesimies

\_\_\_\_\_

työntekijä

\_\_\_\_\_

työterveyshuollon edustaja

Liite 4

## **Sovitut asiat työhyvinvoinnin edistämiseksi**

Keskustelussamme \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_\_\_ huomasimme seuraavien asioiden vaikuttavan työssä jaksamiseen ja/tai poissaoloihin:

Löysimme asiaan vaikuttamisen keinoina mm. seuraavaa:

**Olemme sopineet tänään:**

esimiehen vastuut:

työntekijän/työntekijöiden vastuut:

toteutumisen seuranta

aikataulu

Allekirjoitukset

---