

Terhi Wickström

Varhaisen tuen toimintamalli Kaarinan kaupungille

Kuntoutuksen ohjaaja (AMK) koulutus
2016



VARHAISEN TUEN TOIMINTAMALLI KAARINAN KAUPUNGILLE

Wickström, Terhi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Kuntoutuksenohjauksen koulutusohjelma
Toukokuu 2016
Ohjaaja: Koivuniemi, Merja
Sivumäärä: 41
Liitteitä: 1

Asiasanat: työkyky, varhainen tuki, toimintamalli, ammatillinen kuntoutus

Tämä opinnäytetyö oli työelämälähtöinen ja se sai alkunsa Kevan Kaarinan kaupungille tekemästä Kaari-laskurista. Kaupunki oli saanut laskurista verrokkikaupunkeja huonommat tulokset. Keva nosti esille etenkin varhaisen tuen ohjeistuksen ja esimiesten yhtenäisten toimintatapojen puutteet. Kaarinan kaupunki antoi tehtäväkseni suunnitella ja luoda kaupungin käyttöön varhaisen tuen toimintamallin yhteistyössä henkilöstöhallinnon ja eri toimialueilta olevien esimiesten kanssa. Mukaan kutsuttiin kuusi vapaaehtoista esimiestä seuraavasti: rehtori, varhaiskasvatuksen esimies, vesihuollon, tila- ja ravintopalveluiden sekä sosiaali- ja vanhuspalveluiden esimiehet. Tavoitteena oli saada koko kaupunkia palveleva toimintamalli, jonka mukaisesti esimies ja työntekijät voivat edetä, kun huomataan työntekijän työkyvyn alentuneen.

Ohjeistuksen suunnittelu tehtiin laadullisena ja keskustelevana työpajatyöskentelynä. Työpajoja pidettiin kaksi huhtikuussa 2016. Ensimmäisellä kerralla ryhmä jaettiin kahtia, jotta kaikkien mahdollisuus osallistua keskusteluun monipuolisesti taattiin. Molempien ryhmien keskustelut nauhoitin omilla Ipad-laitteillani, lisäksi henkilöstösihteeri ja työhyvinvointipäällikkö kirjasivat omien ryhmiensä keskustelujen pääkohdat ylös. Nauhoitusten ja kirjallisen materiaalin pohjalta tein toimintamalliehdotuksen, johon olin seikkaperäisesti kuvannut asioiden etenemisen varhaisen tuen keskustelussa ja sen jälkeen. Apuna käytin myös kaupungin aiempaa varhaisen tuen ohjetta. Toisessa työpajassa ehdotustani käytiin läpi yhtenä ryhmänä, ja keskustelu tallennettiin. Käydyn keskustelun pohjalta muokkasinkin mallia uudelleen. Ohjeen loppuun kirjattiin työntekijän, esimiehen, henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon vastuut prosessin aikana. Aikaan saatu toimintamalli esiteltiin toukokuussa henkilöstöhallinnolle, työsuojeluryhmälle ja kaupungin johtoryhmälle. Kesäkuussa malli hyväksyttiin työyhteisön kehitystyöryhmässä eli Kehryssä, ja elokuussa se on henkilöstölautakunnan esityslistalla/hyväksyttiin henkilöstölautakunnassa. Syksyllä 2016 varhaisen tuen toimintamalli esitellään kaupungin esimiehille ja henkilöstölle, jolloin mallia voidaan vielä muuttaa. Toimintamallin jatkomuokkaamisesta vastaan henkilöstöhallinto.

Työpajoissa todettiin yhtenäisen toimintamallin tarpeellisuus esimiehille. Hankalinta oli saada toimintamallista riittävän yleispätevä, jotta se palvelisi kaupungin eri toimialoja. Keskusteluissa todettiin, että osalla toimialoista voi olla syytä tehdä toimintamalliin omia toimialakohtaisia lisäyksiä. Varhaisen tuen toimintamalli löytyy tulokista sivulta 32.

OPERATING MODEL FOR EARLY SUPPORT INTO KAARINA TOWN

Wickström, Terhi
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in rehabilitation counselling
May 2016
Supervisor: Koivuniemi, Merja
Number of pages: 41
Appendices: 1

Key words: working capacity, early support, operating model, vocational rehabilitation

This thesis was a work-oriented, and it originated in the city of Kaarina. The city had received Keva research other towns inferior results. Keva brought up especially early support and guidance of superiors, shortcomings of uniform procedures. City of Kaarina gave the assignment to design and create the city's operating model for early support in cooperation with the HR and managers from different domains. According to the six volunteers were invited to the following managers: headmaster, manager of early childhood education, water supply, space and food services, and social services for the elderly and managers. The aim was to approach the city serving size, according to which the manager and workers can proceed, seeing as reduced employee's ability to work.

The guidance of the design was carried out as a qualitative and discuss workshops. Two workshops were held in April 2016. The first time, the group was split in two, so that all the opportunity to participate in the discussion versatile guaranteed. I recorded the conversations of both groups in their respective ipads, in addition to secretarial staff and well-being manager wrote down the main points of discussions up their own groups. On the basis of recordings and written material I did approach the proposal, which was described in detail by the progress of the debate issues early on and after. I also used to help the city's early support for more help. The second workshop of my proposal went through as a group, and the conversation was recorded. On the basis of the debate, I modified the model again. The end of the manual was booked responsibilities of employees, supervisors, human resource management and occupational health in the process. Operating model obtained presented in May, human resources management, occupational health and safety group and the management group. In June, the model of development adopted by the working group that is working community Kehry, and in August it is the agenda of the personnelboard. In the autumn of 2016 early on the approach presented in the city for managers and personnels, so that the model can still be changed. Responsible approach further editing the personneladministration.

The workshops noted the need for an integrated approach for managers. The hardest part was to approach universal enough to serve in various sectors. Discussions, it was found that some industries may be a reason to approach their own industry-specific additions. Approach to early support can be found on page 32 of the results.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TAVOITE	6
3 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN KEHIKKO	7
3.1 Työkyky	7
3.2 Esimiehen rooli työkyvyn tukemisessa	8
3.3 Kuntoutus työkyvyn tukena	11
4 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄVALINNAT	12
4.1 Työpajamenetelmä	12
4.2 Yhteiskehittely toimintamallin suunnittelussa	13
5 TOTEUTUS	14
5.1 Esimiesten valinta	14
5.2 Työpajat	14
5.2.1 Ensimmäinen työpaja	15
5.2.2 Työpajasta saadun materiaalin analysointi	16
5.2.3 Toinen työpaja	21
6 TULOKSET	30
6.1 Toimintamallin hyväksyttäminen	30
6.2 Toimintamallin koulutus esimiehille ja julkaisu	38
7 POHDINTA	39
LÄHTEET	41
LIITTEET	

1 JOHDANTO

Kaarina on varsinaissuomalainen kaupunki, jossa on asukkaita yli 32 000. Kaupunki sijaitsee Turun vieressä, meren äärellä. Keskeisen sijaintinsa vuoksi kaupunki on kasvava ja voimakkaasti kehittyvä. Työntekijöitä kaupungilla on noin 1850. Henkilöstöstrategiassaan kaupunki on linjannut esimiestensä toimintaa siten, että tavoitteena on turvata tasalaatuinen esimiestyöskentely eri puolilla kaupunkia. Päämääränä on työhyvinvoinnin edistäminen ennakoivasti. Tärkeä yhteistyökumppani kaupungille on Keva eli Kuntien eläkevakuutus. (Kaarinan kaupungin www-sivut.)

Keva tarjoaa suurille kuntatyönantajille työkyvyttömyyden kustannusten laskenta- ja konsultaatiopalvelua. Palvelu on nimeltään Kaari-laskuri. Kaarinan kaupunki oli mukana Kevan tekemässä Kaari-laskurissa, jossa tarkasteltiin työkyvyttömyyden aiheuttamia kustannuksia kaupungille vuoden 2014 tietojen perusteella. Mukana oli Kaarinan lisäksi 14 muuta keskisuurta kaupunkia, joista muodostui verrokkiryhmä. Kaarinan kaupunki pärjäsikin tutkimuksessa keskimääräistä huonommin. Kaupungin työkyvyttömyyden aiheuttamat kustannukset olivat 12 % palkkasummasta vuodessa, kun verrokkien keskiarvo oli 10,8%. (Palmroos 2015) Tästä seurauksena kaupunki käynnisti tehostetun työkyvyn tukemisen prosessoinnin sekä vuoden 2015 pitkien sairauslomien tarkastelun.

Keva toi esille myös Kelan 30 - 60 - 90 -mallin, joka olisi syytä saada aktiivisempaan käyttöön esimiesten keskuudessa. Neuvotteluissa todettiin esimiesten olevan avainasemassa työkyvyn seurannassa ja pitkittyvien sairauslomien kontrolloinnissa. Työkyvyn alenemiseen pitäisi pystyä puuttumaan useammin jo ennen sairauslomaa työpaikalla toteutettavien keskusteluin ja toimenpitein. (Palmroos 2015) Esimiehen rooli työkyvyn tukijana voi kuitenkin olla toisinaan haasteellinen ja vaikea toteuttaa oikea-aikaisesti. Tämän johdosta sovimme

Kaarinan kaupungin henkilöstöhallinnon kanssa työelämälähtöisestä opinnäytetyöstä, jonka avulla tehdään esimiesten käyttöön varhaisen tuen toimintamalli. Toimintamallissa kuvataan konkreettisia tilanteita, jolloin esimiehen tukea tarvitaan ja miten esimiehen tulee tilanteissa edetä.

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisen, keskusteleavan työpajamenetelmän avulla yhteistyössä Kaarinan kaupungin esimiesten kanssa kevään 2016 aikana. Valmis varhaisen tuen toimintamalli esitellään kaikille Kaarinan kaupungin esimiehille lokakuussa 2016, minkä jälkeen valmis prosessi on esimiesten käytettävissä. Toimintamallin käyttöönotto, arviointi ja jatkokehittely jäävät kaupungin vastuulle.

2 TAVOITE

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia yksinkertainen ja käytännönläheinen varhaisen tuen toimintamalli, jota seuraamalla Kaarinan kaupungin esimiehet pystyvät helposti reagoimaan ja toimimaan työkykyongelmien uhatessa heidän työntekijöitään. Toimintamallin avulla esimiehen on mahdollista tunnistaa ja reagoida työkyvyn heikentymiseen oikea-aikaisesti, jo silloin kun työkyvyn heikentymistä on havaittavissa, jopa ennen sairauslomapäiviä. Valmis toimintamalli liitetään osaksi kaupungin esimiesopasta. Varhaiseen tukeen liittyvä toimintamalli tiedotetaan myös työntekijöille, jotta asioiden käsittelyyn liittyvät toimet tulevat kaikille tutuiksi. Tiedotus tulee tapahtumaan kaupungin sisäisen intran (Kantrin) ja henkilöstöhallinnon yhteistyössä työterveyshuollon kanssa järjestämien koulutusten avulla.

Toimintamallin käyttöön otolla tavoitellaan pitkällä aikavälillä Kaarinan kaupungin henkilöstön sairauspoissaolojen vähentymistä. Mallin avulla pyritään parantamaan työntekijöiden työkykyä ja työssä jaksamista, pitämään työntekijät työssä eläkeikään asti ja alentamaan kaupungin Kevan varhemaksuja. Tavoitteena on myös ammatillisen kuntoutuksen keinojen tiedostaminen ja toi-

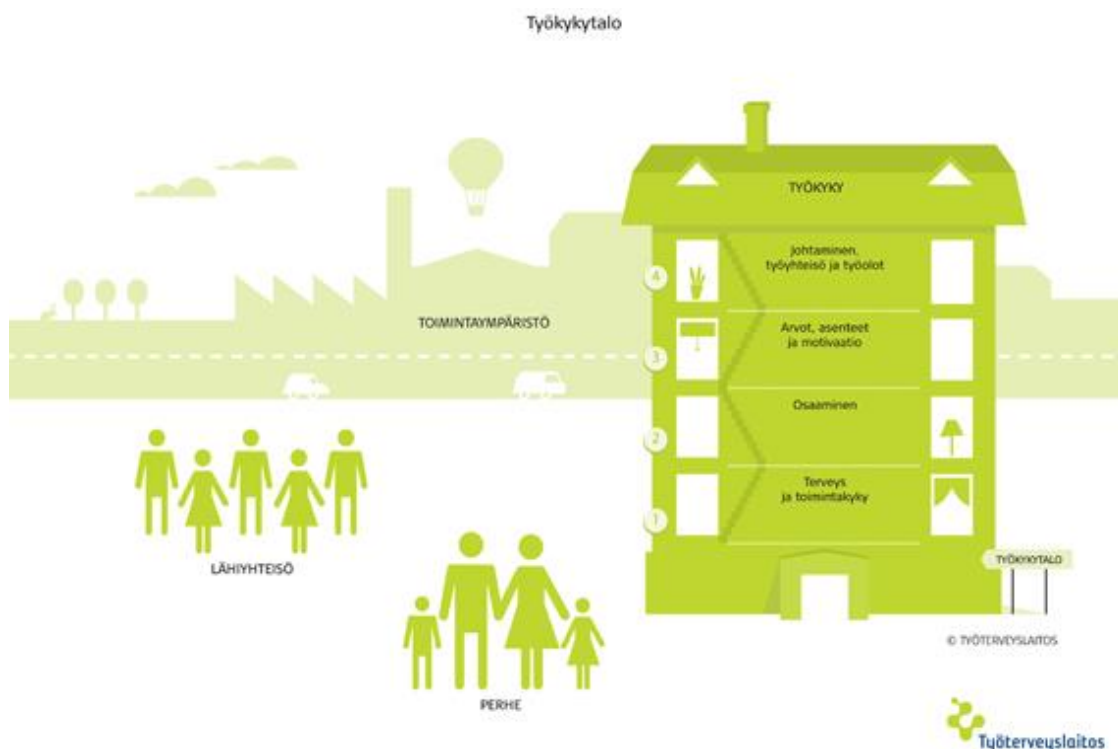
menpiteiden oikea-aikaisuuden parantuminen. Tavoitteet voidaan helposti mitata erilaisilla raporteilla ja tilastoilla, joskin tulokset voivat näkyä vähitellen jopa vuosien viiveellä.

3 OPINNÄYTETYÖN TEOREETTINEN KEHIKKO

3.1 Työkyky

Työkyky on työntekijän tärkein pääoma, jonka hän voi työnantajallensa antaa. Työkyvyn ansiosta syntyvät yrityksen tulokset ja siksi työkyvyn tukemisen pitäisi olla työnantajan tärkein tehtävä. Työkyvyn määrittely on erilainen riippuen näkökulmasta, josta sitä katsotaan. Työkykyä voidaan arvioida esimerkiksi työterveyden, sosiaalivakuutuksen tai kuntoutuksen näkökulmasta. Seuraavaksi esitettyssä professori Juhani Ilmarisen työkykytalo-mallissa työkykyä katsotaan työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja työssä jatkamisen näkökulmasta lähtien. (Ilmarinen 2005, 79.)

Ilmarisen mallin mukaan yksilön toimintakyvyn perustana on yksilön terveys ja toimintakyky, joka muodostuu fyysisestä, psyykkisestä ja sosiaalisesta osiosta. Pohjakerros on rakennelman tärkein osio, jossa tapahtuvat muutokset heijastuvat talon kaikkiin kerroksiin. Toisena kerroksena on yksilön ammattitaito ja osaaminen. Osaaminen muodostuu perus- ja ammatillisesta koulutuksesta. Osaamisen edellytyksenä katsotaan olevan elinikäinen oppiminen ja taitojen päivittäminen. Kolmanteen kerrokseen siirryttäessä mukaan tulevat arvot, asenteet sekä motivaatio. Oma asenne, elämän aikatauluttaminen, työn sopiva haasteellisuus sekä iän mukanaan tuomat muutokset astuvat kuvaan. Ulkopuoliset vaikutteet voivat heiluttaa tämän kerroksen tasapainoa. Ylin kerros ennen kattoa kuuluu johtamiselle, työyhteisölle ja työoloille. Esimiehen rooli tämän kerroksen tasapainon säilyttäjänä korostuu ja mahdollistaa myös varhaisen tuen työkyvyn alentuessa. Kaikki talon kerrokset tukevat toisiaan ja ovat mukana muodostamassa katoksi muodostuvaa työkykyä. (Työterveyslaitoksen [www-sivut](http://www.sivut))



Kuva 1. Työkykytalo-malli (Työterveyslaitoksen www-sivut)

Työkyky voidaan siis nähdä ihmisen kokonaisvaltaisena toimintakykynä, joten työkyvyn alentuminen syntyy, kun tasapaino eriosa-alueiden välillä muuttuu. Eri osa-alueiden välinen tasapaino vaihtelee työelämän aikana ja iän karttumisen lisää osaltaan esimieheltä tarvittavan tuen määrää. (Ilmarinen 2005, 80.) Työkyvyn laaja-alainen tuntemus ja työntekijän rajalliset mahdollisuudet vaikuttaa työkykynsä osioihin edellyttää perheeltä, työyhteisöltä, työterveyshuoltoa ja työsuojelulta aktiivista tukea etenkin iän karttuessa. (Ilmarinen yms. 2006,24.)

3.2 Esimiehen rooli työkyvyn tukemisessa

Osana Kaarinan kaupungin henkilöstöstrategiaa on "työssä oleminen", jossa työkyvyn tuen keinoina mainitaan osaamisen kehittäminen, jaksamisen tukeminen sekä hyvinvointia tukeva työ ja työympäristö. Esimiehellä onkin tärkeä

rooli alaistensa oikeudenmukaisena ja tasapuolisena johtajana. Työterveyslaitoksen tutkimuksissa on pystytty osoittamaan, että työyhteisöissä, joissa johtaminen koetaan oikeudenmukaiseksi, on selvästi vähemmän sairauspoissaoloja. (Oksanen 2012, 46.) Työkyky on olennainen osa jaksamista. Työkyvyn alentumisen voi huomata työntekijä itse, esimies, työkaverit tai työterveyshuolto. Kevan tarjoamaa aktiivisen tuen toimintamallia voidaan käyttää apuna luotaessa Kaarinan kaupungin esimiehille omaa toimintaprosessia työkyvyn tukea vaativiin tilanteisiin. Toimintamalli muodostuu kolmesta osiosta: varhainen tuki, työterveysyhteistyö sekä tehostettu tuki. Kaikkia vaiheita tukemassa on lisäksi paluun tuki. (Kevan www-sivut 2016)

Varhaisen tuen vaiheessa esimies voi käydä työntekijän kanssa keskustelua työkyvystä ja työssä jaksamisesta. Työntekijän sitouttaminen oman työkykynsä tukemiseen on hyvä huomioida heti alussa. Yhdessä voidaan miettiä työnkuvaa, pärjäämistä työyhteisössä sekä tilannetta kotona. Mikäli tarvetta asian eteenpäin viemiselle syntyy, esimies on yhteydessä työterveyshuoltoon. Joka vaiheessa on hyvä tarkentaa, mitä tavoitellaan ja kuka on vastuussa, etenkin siirryttäessä tehostettuun tukeen. Tehostetun tuen vaiheessa mukaan astuvat useat toimijat: eläkevakuutusyhtiö, kela, mahdollisesti TE-toimisto ja muita asiantuntijoita. Pitkittyneeltä poissaololta töihin paluun tukena esimiehen kannattaa käyttää muuta työyhteisöä ja työterveyshuoltoa. (Kevan www-sivut).

Työhön paluu pitkittyneeltä sairauslomalta ei aina suju ongelmitta. Ammatillisen kuntoutuksen keinoin työntekijää voidaan tukea, joko työkokeilun tai uudelleen koulutuksen avulla. Työelämän organisaatiomuutokset ja tuottavuuden tavoittelu asettaa omat vaikeutensa etenkin osatyökykyisen työhön paluussa. Saari on todennut tutkimuksessaan, että esimiesten tuki ei usein ollut riittävä, eikä halukkuutta työssä jaksamisen tukemiseen ollut. Tutkimuksessa todettiin myös, etteivät esimiehet olleet tietoisia omasta roolistaan ja vastuustaan työhön paluun tukijana. Olennainen tekijä työhön paluussa on työntekijän oma motivaatio, jota esimies voi tukea sairausloman aikana pitämällä yhteyttä ja osallistumalla mahdollisen kuntoutussuunnitelman laadintaan. (Saari Pirjo 2013, 32-34.)

Seuraavassa kuvassa asia on esitetty Kevan mallin mukaisesti.



Kuva 2. Kevan aktiivisen tuen toimintamalli (Kevan www-sivut 2016)

Tavoitteena on lisätä työntekijän työhyvinvointia ja työn tuloksellisuutta, vähentää etenkin pitkiä sairauspoissaoloja ja niiden aiheuttamia kustannuksia, pitää työntekijät työkykyisinä työuransa loppuun asti ja näin vähentää ennenaikaisen eläköitymisen aiheuttamia kustannuksia sekä osaltaan parantaa työnantajan mainetta hyvänä työpaikkana. (Kevan www-sivut 2016) Esimiehen rooli on keskeisessä asemassa, kun puhutaan työntekijän työkyvystä läpi työuran. Tärkein esimiehen tarjoama tuki on keskusteleminen, joka johtaa tarvittaviin toimenpiteisiin tilanteen mukaan. Työnantaja voi tukea henkilökuntaansa myös monella muulla tapaa esimerkiksi huomioimalla ergonomian työnteossa,

tukemalla työntekijän fyysisen kunnon ylläpitämistä ja tarjoamalla ohjausta terveellisiin elämän tapoihin. Myös yhteistyö työterveyshuollon kanssa auttaa esimiestä työkyvyn heikkenemisen havaitsemisessa. (Forma ym. 2004, 44.) Työterveyshuollon kanssa järjestettävät neuvottelut auttavat esimiestä työkyvyn tuen suunnittelussa. Neuvotteluissa pohditaan, millä keinoin työntekijän työssä jaksamista voidaan tukea esimerkiksi muokkaamalla työprosesseja, työaika ja työympäristöä. Neuvotteluista laaditaan aina muistio, johon kirjataan suunnitellut toimenpiteet ja niiden seuranta. (Uitti 2014, 217)

3.3 Kuntoutus työkyvyn tukena

Työkyvyn heiketessä tarvitaan erilaisia keinoja sen palauttamiseksi. Esimiehen rooli asioiden eteenpäin viejänä on kiistaton. Esimies voi työyhteisössä itsenäisesti miettiä työntekijälle kevennettyä työtä. Tarvittaessa esimies voi ohjata työntekijän työterveyshuoltoon työkykyarvioon ja mahdollisesti yhteistyössä järjestetään työterveysneuvottelu. (Uitti 2014, 217-218.) Ongelmien jatkuessa esimies voi olla mukana yhdessä työterveyshuollon kanssa ohjaamassa työntekijän eläkevakuutusyhtiön tarjoamien tukimuotojen piiriin. Ammatillinen kuntoutus on keino tukea työssä jaksamista. Siihen on oikeutettu henkilö, jolla on todettu sairaus, vika tai vamma, joka uhkaa aiheuttaa työ- tai osatyökyvyttömyyttä viiden vuoden sisällä. Ammatillisen kuntoutuksen edellytyksenä on lisäksi vakiintunut työhistoria ja yhteys työelämään. Ammatillista kuntoutusta voidaan toteuttaa työpaikalla esimerkiksi työkokeilun tai uudelleensijoittamisen keinoin. Ammatillinen kuntoutus voi olla tarpeen mukaan myös uudelleenkoulutusta tai erilaisten ammattitaitoa tukevien kurssien kustantamista. (Forma ym. 2004, 141-142.) Kuntoutuksen tarkoituksena on motivoida työntekijää ottamaan itse vastuuta omasta työkyvystään. Kuntoutuksen tavoitteena tulee aina olla omassa työssä jatkaminen tai toisen työnantajan palvelukseen työllistyminen. (Uitti 2014, 223-224.)

Sosiaali- ja terveysministeriön Osku-hankkeessa Osatyökykyiset työssä on yhteiskuntamme tarjoamat mahdollisuudet työkyvyn tukemiseksi koottu yhteen.

Kaaviossa kuvataan työpaikan keinot, terveydenhuollon ja sosiaalipalveluiden keinot, kuntoutuksen keinot, koulutusmahdollisuudet, työvoimapalveluiden keinot sekä sosiaaliturva taloudellisena apuna. Käytännön näkökulmasta mallia tarkastellaan aina yksilöllisesti asiakkaan tilanne huomioiden. Mitä oikea-aikaisemmin työkykyongelmiin pystytään puuttumaan sen varmempaa työkyvyn säilyminen ja työssä pärjääminen ovat. (Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut)

Toimintamalli on suunniteltu osaksi työkykykoordinaattorien tai kuntoutussuunnittelijoiden työkalupakkia. Tavoitteena on saada kaikki yhteiskunnan tarjoamat keinot käyttöön tuettaessa yksilön jaksamista ja säilymistä työkyisenä työuransa loppuun asti. (Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut)

4 OPINNÄYTETYÖN MENETELMÄVALINNAT

4.1 Työpajamenetelmä

Kehittämismenetelmäksi valitsin laadullisen, keskusteleavan työpajamenetelmän, koska ohjeistukseen haluttiin saada mukaan kaupungin esimiesten tietämys ja kokemus heille työväliseksi tehtävään varhaisen tuen toimintamalliin. Työpajatyöskentelyyn kuuluu olennaisesti yhdessä kehitettävä kohde tai asia. Työpajamenetelmässä keskeistä on oivaltamalla oppiminen ja vuorovaikutus. (Jyväskylän yliopiston www-sivut.) Näin ajatellen työpajassa aikaansaatua toimintamalli perustuu esimiesten omiin näkemyksiin ja aktiivisuuteen työpajoissa. Työpajat toteutettiin pienryhmässä, jonka kooksi tässä opinnäytetyössä sovittiin kahdeksan henkilöä.

Työpajatyöskentely perustuu moninäkökulmaiseen kehittämiseen ja eri näkökulmien yhteensovittamiseen. Näin voidaan edistää lopputuloksen, tässä opinnäytetyössä varhaisen tuen toimintamallin käyttöönottoa. Työpajan aluksi ohjaaja kertoo osallistujille työpajatyöskentelyn tavoitteet, työskentelytavan

(tässä avoin keskustelu), tuotosten yhteenvedon ja loppuarvioinnin. Tarvittaessa työskentelystä voidaan kerätä kirjallinen palaute. Työpajan ohjaajan tehtävänä on varmistaa asian eteenpäin vieminen ja asiassa pysyminen. Työpajan päättyessä sovitaan, miten aikaan saatu toimintamalli siirtyy osallistujien käyttöön. (Innokylän www-sivut.)

4.2 Yhteiskehittely toimintamallin suunnittelussa

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli saada aikaan varhaisen tuen toimintamalli yhteistyössä esimiesten kanssa. Yhteiskehittelyssä on tärkeitä huomioida kunkin esimiehen henkilökohtainen näkemys ja omakohtaiset kokemukset aiemmista varhaisen tuen keskusteluista. Keskustelujen analysointi edellyttää myös rivien välistä lukemista ja puhekielen ilmaisujen muokkaamista ohjeelliseen muotoon. (Liukko & Kuuva 2015, 15.) Tämän yhteiskehittelyryhmän kooksi henkilöstöhallinto päätti kahdeksan henkeä minun ja luottamusmiehen lisäksi. Luottamusmiehen rooli oli toimia kuuntelijana hänen omien opintojensa tulevaa opinnäytetyön aihetta varten.

Yhteiskehittely on keino saada toimintamallista käyttäjäläheisempi ja paremmin käyttäjien tarpeita palveleva. Aktiivisessa vuoropuhelussa saattaa syntyä uusia ideoita ja ajatuksia asioiden joustavan ja nopeamman eteenpäin viemisen mahdollistamiseksi. (Esimiehen opas muutokseen - www-sivut) Oma roolini tässä yhteiskehittelyssä oli tuoda toimintamalliin kokemukseni työterveyshuollosta ja siellä aikoinaan tehdyistä varhaisen tuen ohjeistuksista. Kokemukseni apuna käyttäen tein työpajojen suunnittelun, ohjeistamisen, materiaalin analysoinnin ja toimintamallin työstämisen eri vaiheissa. Tärkeä roolini oli pitää kehitysprosessi aikataulussa ja viedä sitä suunnitellusti eteenpäin. Tehtävänäni oli muokata toimintamallia vaiheittain vastaamaan kaupungin tarpeita ja tehdä siitä helppo ja selkeä työväline niin esimiesten kuin työntekijöidenkin käyttöön.

5 TOTEUTUS

5.1 Esimiesten valinta

Opinnäytetyö toteutettiin kahtena työpajana yhteistyössä Kaarinan kaupungin esimiesten kanssa. Henkilöstöhallinto oli päättänyt, että työpajoihin mukaan kutsuttavat esimiehet tulevat sivistys-, ympäristö- ja hyvinvointipalveluista. Lisäksi työpajoihin kutsutaan henkilöstösihteeri ja työhyvinvointipäällikkö, jotta saadaan henkilöstöhallinnon näkökulma asioihin. Mukana työpajoissa oli kuuntelijana luottamusmies. Maaliskuun alussa kävin toimialueiden esimiestäpaamisissa, joista löytyi työpajoihin mukaan kuusi vapaaehtoista esimiestä. Esimiesten vapaaehtoisuus oli tärkeätä, jotta ryhmä olisi mahdollisimman kiinnostunut, innostunut ja motivoitunut aiheen työstämiseen. Työpajaryhmä koostui seuraavista esimiehistä: rehtori, varhaiskasvatuksen esimies, tila- ja ravintopalveluiden esimies, vesihuollon esimies, sekä esimiehet vanhuspalveluista ja sosiaalipalveluista.

Työpajojen aluksi läsnäolijoilta kysyttiin lupa työpajojen keskustelujen tallentamiseen nauhoittamalla. Nauhoitukseen käytin omia Ipad-laitteitani. Luvan saatani nauhoitin keskustelut analysointia varten. Samoin henkilöstösihteerin ja työhyvinvointipäällikön ensimmäisestä työpajasta kirjaama materiaali kerättiin analysointia varten. Molemmat materiaalit tuhottiin asianmukaisesti, kun analyysit oli tehty.

5.2 Työpajat

Työpajat järjestettiin 6.4. ja 22.4. kolmen tunnin aamupäivätilaisuuksina. Työpajat pidettiin Omaistukikeskus Visiitin neuvottelutiloissa, jonne olin varannut meille kokoukset molemmiksi kerroiksi. Mukaan kutsuttiin valitut esimiehet, henkilöstösihteeri, työhyvinvointipäällikkö ja kuuntelijaksi luottamusmies. Itse

toimin työpajojen alustajana ja keskustelun eteenpäin viejänä. Kutsun työpajaan ja sen ohjelman olin lähettänyt osallistujille viikkoa ennen työpajaa. Sähköpostin liitteenä oli materiaali, johon toivottiin kaikkien tutustuvan ennakkoon. Materiaali sisälsi käytössä olevat ohjeet työhön paluun tukemisesta, työterveysneuvottelusta, uudelleensijoituksen periaatteista ja kuntaHR:stä lomakkeet vartu-keskustelusta ja työkyvyn arvioinnista.

5.2.1 Ensimmäinen työpaja

Ensimmäisessä työpajassa tarkoituksena oli keskustella työkyvyn heikkene-
misen havainnointiin liittyvistä asioista. Tavoitteena oli saada kirjattua, milloin esimiehen on syytä olla huolissaan alaisensa työkyvystä. Toisena tavoitteena oli kirjata, miten vastuut jakautuvat työntekijän, esimiehen, henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon välillä.

Työpajaan oli saapunut viisi esimiestä sekä henkilöstöhallinnosta henkilöstösihteerin ja työhyvinvointipäällikkö. Luottamusmies oli kuuntelemassa työskentelyämme, jotta hän saisi aiheesta apua oman opinnäytetyönsä ideaksi. Yksi kutsutuista esimiehistä ei voinut osallistua työpajaan. Työpajojen ohjelma löytyy liitteestä 1. Aluksi kävimme läpi aamupäivän ohjelman, johon kuului esittäytyminen muille ryhmäläisille. Sen jälkeen oli teoriaosuus, jossa kerroin, mistä osa-alueista työkyky muodostuu ja mitkä asiat voivat sitä uhata. Apuna tässä käytin Ilmarisen työkykytaloa. Sen jälkeen siirryimme keskustelemaan etukäteen miettimieni kysymysten johdantelemina.

Kysymykset olivat:

1. miten voi havaita työkyvyn heikkenemisen
2. kuka voi havaita työkyvyn heikkenemisen
3. milloin vartu on tarpeellinen
4. mitä asioita keskustelussa on syytä käydä läpi
5. miten toimitaan, kun poissaolojen takana, jokin muu asia kuin sairaus
6. vartu keskustelua eteenpäin vieviä asioita

Koska ryhmä oli suhteellisen suuri, jaoin ryhmän kahtia keskustelujen ajaksi. Toiseen ryhmään tuli kolme esimiestä ja henkilöstöhallinnon edustaja, toiseen kaksi esimiestä ja henkilöstöhallinnon edustaja. Luottamusmies oli kuuntelijana ja kommentoi keskusteluja tarvittaessa. Itse huolehdin keskusteluiden nauhoituksista ja vastasin esiin nouseviin kysymyksiin. Keskustelut käytiin kahdessa osiossa, jotka kumpikin kestivät 45 minuuttia. Keskustelut nauhoitettiin ja lisäksi henkilöstöhallinnon edustaja kirjasi ylös oman ryhmänsä kommentteja. Kumpikin ryhmä sai kolme kysymystä, joista lähti keskustelemaan. Ryhmillä oli myös tyhjät paperit, joihin henkilöstösihteeri ja työhyvinvointipäällikkö kirjasivat omien ryhmänsä näkemyksiä vastuiden jakaantumisesta.

Toisen keskusteluosion alussa kysymykset vaihdettiin ryhmien kesken ja keskustelu jatkui vielä 45 minuuttia. Keskustelujen jälkeen tein loppuyhteenvedon havainnoimistani asioista ja kysyin myös keskustelijoiden mielipidettä työpajatyöskentelystä toimintamallin kehityksen apuna. Saatua palautta oli erittäin positiivista, ja työpajamenetelmän koettiin sopivan hyvin kyseisen toimintamallin laatimiseen. Lopuksi kerroin, miten jatkan toimintamallin suunnittelua käymällä nauhoitukset ja tekstit kotona läpi. Kerroin lähettäväni alustavan toimintamallin sähköpostilla työpajan osallistujille kommentoitavaksi ennen seuraavaa työpajaa.

5.2.2 Työpajasta saadun materiaalin analysointi

Aloitin materiaalin käsittelyn kuuntelemalla nauhoitukset. Samalla tein niistä muistiinpanoja itselleni. Nauhoitusten jälkeen tutustuin kirjallisiin materiaaleihin ja katsoin, oliko niissä lisättävää tekemiini muistiinpanoihin. Kirjalliset materiaalit olivat henkilöstösihteeri ja työhyvinvointipäällikkö kirjanneet yhteenvedona ryhmän keskustelusta. Käytössäni oli lisäksi kaupungin vanha varhaisen tuen ohjeistus. Tämän pohjalta lähdin kirjoittamaan toimintamallia ja tein siihen myös keskustelun pohjalta vuokaavion. Kun olin saanut pohjatyön tehtyä, kuuntelin nauhoitukset uudelleen ja täydensin toimintamallia niiden pohjalta. Samalla mietin, miten jatkamme toimintamallin käsittelyä seuraavassa työpajassa.

Nauhoituksista sain hyvän kuvan kaupungin eri toimialojen erilaisista tarpeista. Esimiesten kertomien esimerkkien avulla oli mahdollista havaita heidän toimintatapojaan ja myös tarpeitaan ohjeistuksen suhteen. Esiin nousi hyviä ideoita ja kokemuksia, jotka pyrin huomioimaan ohjeistuksessa. Kirjalliset tuotokset tukivat hyvin nauhoituksia, vaikkei niissä juuri uusia asioita tullutkaan.

Kysymykset työkyvyn heikkenemisestä, havaitsemisesta ja varhaisen tuen keskustelun tarpeellisuudesta herättivät molemmissa ryhmissä eniten keskustelua. Niistä olikin helppo koota materiaalia ohjeistukseen. Työkyvyn heikkenemisen havainnoinnissa poissaolot olivat kaikkien esimiesten mielestä tärkein asia. Lähes yhtä tärkeinä pidettiin työtehon ja työn laadun muutoksia. Kaikki esimiehet kokivat, että työntekijän läheisen työparin tai muun työyhteisön havainnot auttavat esimiestä reagoimaan työkyvyn laskuun mahdollisimman nopeasti. Osa esimiehistä tapaa alaisiaan harvoin, ja etenkin heidän puheissaan työparin ja työyhteisön merkitys korostui.

Keskusteluissa mietittiin, miten saavuttaa luottamuksellinen ilmapiiri työyhteisössä. Luottamus ja avoimuus koettiin tärkeiksi elementeiksi varhaisen tuen keskustelujen eteenpäin viemiseksi. Koska kaupungin ydintehtävä on kaupunkilaisten palveluiden tuottaminen, asukkailta saatu palaute koettiin myös tärkeäksi laadun ja sitä kautta työntekijöiden työkyvyn havainnoinnin välineeksi. Esimerkiksi sosiaalipalveluissa työntekijän poissaolot tai työtehon lasku voivat aiheuttaa ongelmia asiakassuhteiden hoidossa, kun taas ympäristöpalveluiden puolella asia ei suoranaisesti näy asiakkaille eli kaupunkilaisille.

Miten toimitaan, kun poissaolojen takana on jokin muu asia kuin sairaus, koettiin kaikkein hankalimmaksi ja vaikeimmaksi asiaksi. Aihe on vaikea myös työelämässä ja etenkin sen puheeksiotto työntekijän kanssa. Keskusteluissa mietittiin motivaatio-ongelmia ja niihin puuttumisen haasteellisuutta. Toisaalta työntekijän henkilökohtainen elämä, esim. kotiasiat, voivat olla poissaolojen takana. Miten näissä tilanteissa toimitaan, ja voisiko kaupungilla olla yhtenäinen toimintatapa. Asia herätti paljon keskustelua, eikä selkeätä, kaikkia palvelevaa toimintamallia ole helppo rakentaa. Työntekijät ovat erilaisia, asioiden

käsittely ja hoitamistavat ovat myös erilaisia. Päädyttiinkin siihen, että varhaisen tuen keskustelu on joka tapauksessa tarpeellinen. Mukaan keskusteluun voi ottaa tueksi tarvittaessa luottamusmiehen tai henkilöstöhallinnon edustajan.

Kysymykset mitä asioita keskustelussa on syytä käydä läpi ja vartu-keskustelua eteenpäin vievistä asioista oli minulta huonosti muotoiltu. Kysymykset olisivoinut yhdistää, mutta syntynyt keskustelu kuitenkin sopi hyvin aiheeseen. Keskusteluiden kulusta oltiin hyvin samaa mieltä. Tärkeäksi katsottiin keskustella, miksi varhaisen tuen keskustelu on järjestetty ja mitä tavoitellaan. Kommenteissa todettiin myös, että välillä voi puhua muitakin asioita, vaikka onnistumisia tai muuten positiivisia asioita. Varhaisen tuen keskustelut on syytä kirjata, jotta niihin voidaan tarvittaessa palata. Keskustelun lopuksi on aina tarpeen tehdä suunnitelma jatkosta. Tarvitaanko esimerkiksi työkykyarvio työterveyshuollosta tai muutoksia työolosuhteisiin, työaikaan, lisäkoulutusta vai jotakin muuta. Sovitaan myös, kenen vastuulla asiat ovat.

Keskustelun kuluessa pohdittiin vastuiden jakaantumista työntekijän, esimiehen, henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon välillä. Oman työkyvyn ylläpitäminen nousi selkeästi työntekijän tärkeimmäksi vastuualueeksi. Kaikkien kohdalla painotettiin yhteistyön tärkeyttä. Esimiehen vastuulle lueteltiin paljon asioita, esimerkiksi työyhteisön tiedottaminen, muutosten havainnointi, keskustelu ja kuunteleminen sekä epäselvien asioiden selvittäminen. Esimiesten vastuulla on oman yksikkönsä resursseista, perehdytyksestä ja koulutuksesta huolehtiminen. Työterveyshuolto koettiin tällä hetkellä huonosti toimivaksi ja yhteistyö on kangertelevaa. Työterveyshuollon vastuulle kuitenkin kuuluu työntekijän työkyvyn arviointi, työterveysneuvotteluiden järjestäminen ja sairauspoissaolojen seuranta ja raportointi. Tähän kohtaan lisäsin omia ajatuksiani vastuista, joista voisimme keskustella toisessa työpajassa.

Edellä kuvatusta materiaaleista aikaan saadun toimintamallin lähetin työpajalaisille sähköpostilla kommentoitavaksi. Kommentit he lähettivät minulle takaisin pari päivää ennen seuraavaa työpajaa, jotta ehdin vielä läpikäydä saadut

kommentit ja lisätä muutosehdotuksia ohjeistukseen. Toisessa työpajassa jatkettiin ohjeistuksen työstämistä. Seuraavassa tekemäni ensimmäinen versio:

Varhaisen tuen ohjeistus

Varhaisen tuen keskustelu perustuu valtakunnalliseen tavoitteeseen lisätä työpaikkojen työhyvinvointia. Tarkoituksena on lisätä työviihtyvyyttä ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä, kohentaa työilmapiiriä sekä edistää avointa keskustelua työpaikoilla työn kehittämiseen liittyvissä asioissa sekä vähentää sairauspoissaoloja. (tämä suoraan vanhasta ohjeesta) Vastuu työhyvinvoinnista kuuluu työyhteisön jokaiselle jäsenelle. Henkilöstön arkityöhön kuuluvat keskustelut, työpaikkapalaverit ja kehityskeskustelut ovat osa työhyvinvoinnista huolehtimista. Varhaisen tuen tavoitteena on pystyä puuttumaan työntekijän työkykyongelmiin varhaisessa vaiheessa ennen kuin työkykyä uhkaava asia tai ongelma on ehtinyt pitkittyä.

*Tämän ohjeistuksen tarkoituksena on tukea esimiestä hänen toiminnassaan, kun hän havaitsee työntekijänsä työkyvyn heikentyneen. Varhaisen tuen ohjeistuksella pyritään tukemaan henkilöstön henkisen ja fyysisen toimintakyvyn säilymistä vanhuuseläkeikään saakka. Keskeisin työkyvyn mittari on sairauspoissaolot. Aktiivinen sairauspoissaolojen seuranta ja oikea-aikainen tilanteeseen puuttuminen ylläpitävät työkykyä ja vähentävät pitkittyneitä sairauspoissaoloja. Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän terveys, osaaminen, motivaatio, työnjohtaminen, työnhallinta, työhyvinvointi ja tasapuolinen kohtelu. Hälytysraja varhaisen tuen-keskustelulle on **kymmenen** poissaolopäivää kalenteri vuoden aikana. Keskustelun voi käydä aiemminkin, jos esimiehelle on syntynyt huoli työntekijän työssä jakamisesta.*

Missä tilanteissa varhaisen tuen-keskustelu on tarpeellinen?

*Varhaisen tuen keskustelun aloitteen tekijä voi olla työntekijä itse, esimies, työkaverit/työpari, **työterveyshuolto?** **työntekijän lähipiiri esim.perhe?***

Varhaisen tuen-keskustelun syytä voivat olla:

- *toiminta- tai työkyvyn muutos/heikkeneminen*
- *osallistuminen/käyttö työssä muuttuu*
- *työ ei tule tehdyksi työpäivän aikana*
- *motivaatio tai muu henkilökohtainen ongelma*
- *asiakkailta saatu palaute*
- *esimiehen ja työntekijän välillä kitkaa*
- *toistuvia poissaoloja tai kymmenen poissaolopäivää vuoden aikana*
- *poissaolopäivät osuvat lomien tai viikonlopun läheisyyteen*

Keskusteluun liittyviä asioita

Keskusteluun osallistuvat yleensä työntekijä ja esimies, joissain tapauksissa mukana voi olla luottamusmies tai muu työntekijän tukihenkilö. Henkilöstöhallinnon edustaja **kuka?** voi olla myös tarvittaessa mukana. Esimiehen tulee valmistautua keskusteluun etukäteen ja myös miettiä, mikä voisi olla keskustelun tavoite. Keskustelu kirjataan ja **allekirjoitetaan?**, lisäksi esimies tekee kirjauksen käydystä keskustelusta Kunta HR-järjestelmään, josta henkilöstöhallinto voi seurata asiaa. Työkivyn vaatiessa työterveyshuollon selvittelyä, on esimies yhteydessä työterveyshuoltoon työntekijän luvalla. Esimies varaa ajan työterveyshuoltoon ja ilmoittaa sen työntekijälle. Käynti työterveyshuollossa on työaikaa. **Kommentteja tähän osioon, aika paljon omaa tekstiäni.**

Keskustelua eteenpäin vieviä asioita:

- Aloitetaan keskustelu käymällä läpi keskustelun käynnistäneitä tekijöitä, kenen aloitteesta keskustelu on järjestetty ja mistä syystä
- Kysytään työntekijän omaa näkökulmaa asiasta ja hänen sen hetkistä työkykyään
- Mikäli syynä työyhteisöasia selvitetään asian tilanne sillä hetkellä
- Käydään läpi myös hyvin olevia asioita tai muita aiheita
- Pohditaan yhdessä tavoitetta ja ratkaisua työssä jaksamiselle
- Sovitaan, miten edetään ja missä aikataulussa
- Sovitaan seurannasta, onko tarvetta uudelle keskustelulle

Avoim ja luottamuksellinen keskustelu on olennainen asia tilanteen eteenpäin viemiseksi.

Keskustelun tulee olla tietosuoja- ja salassapitoasiat huomioiva ja ylös kirjatut asiat tulee arkistoida lukolliseen kaappiin.

Miten toimitaan, kun poissaolojen takana, jokin muu asia kuin sairaus?

Työntekijällä voi olla poissaoloja myös muista syistä kuin sairaus esimerkiksi henkilökohtaiset syyt, kotiasiat, työyhteisöongelmat. Silloinkin varhaisen tuen-keskustelu on tarpeellinen. Näihin keskusteluihin voi olla hyvä ottaa mukaan luottamusmies ja/tai henkilöstöhallinnon edustaja. Työntekijän kanssa voidaan sopia, että tämän tyyppiset poissaolot ovat palkattomia tai jostain muusta järjestelystä. Myös työterveyshuolto voi olla apuna tarvittaessa. Toisinaan asia ei etene ensimmäisellä keskustelu kerralla, silloin on syytä järjestää uusi keskustelu mahdollisimman pian.

Olin merkinnyt ehdotukseeni punaisella ja tummennetulla tekstillä kohtia, joihin etenkin toivoin kommentteja.

5.2.3 Toinen työpaja

Mukaan toiseen työpajaan tuli neljä esimiestä, henkilöstösihteeri, työhyvinvointipäällikkö ja luottamusmies. Kaksi esimiestä oli työkiireiden vuoksi estyneitä osallistumaan. Toisen työpajan tavoitteena oli saada ensimmäisessä työpajassa tehty ohjeistus valmiimmaksi. Tavoitteeksi asetin myös aikaansaada toinen vuokaavio: Miten toimitaan, kun työntekijä ei pysty jatkamaan entisessä työssään varhaisen tuen keskustelusta ja siihen liittyvistä jatkotoimenpiteistä huolimatta. Näin toimintamalli ei jäisi kesken työkykyongelmien jatkuessa eikä käsittelisi vain varhaista tukemista. Ensimmäisen työpajan keskusteluissa nousi esiin tarve tämän tyyppiselle vuokaavioille.

Toinen työpaja aloitettiin käymällä läpi toimintamallia kappale kappaleelta. Ohjeistuksen alkuun haluttiin lisätä kappale, josta käy ilmi kaupungin työhyvinvointistrategia. Sen kirjoittaminen jäi työhyvinvointipäällikön vastuulle. Johdantokappaleeseen haluttiin myös maininta vastuiden jakautumisesta työyhteisössä. Vilkasta keskustelua käytiin sairauspoissaolojen päivämäärä- rajoista. Yleinen mielipide oli, että varhaisen tuen keskustelu ei voi perustua ennalta määrättyyn poissaolojen määrään, vaan esimiehen omaan huoleen ja sairauspoissaoloseurantaan. Eri toimialojen työnkuvat ja sairastavuus ovat hyvin erilaisia. Etenkin pienten lasten kanssa toimivat sairastavat enemmän kuin toimistotyötä tekevät.

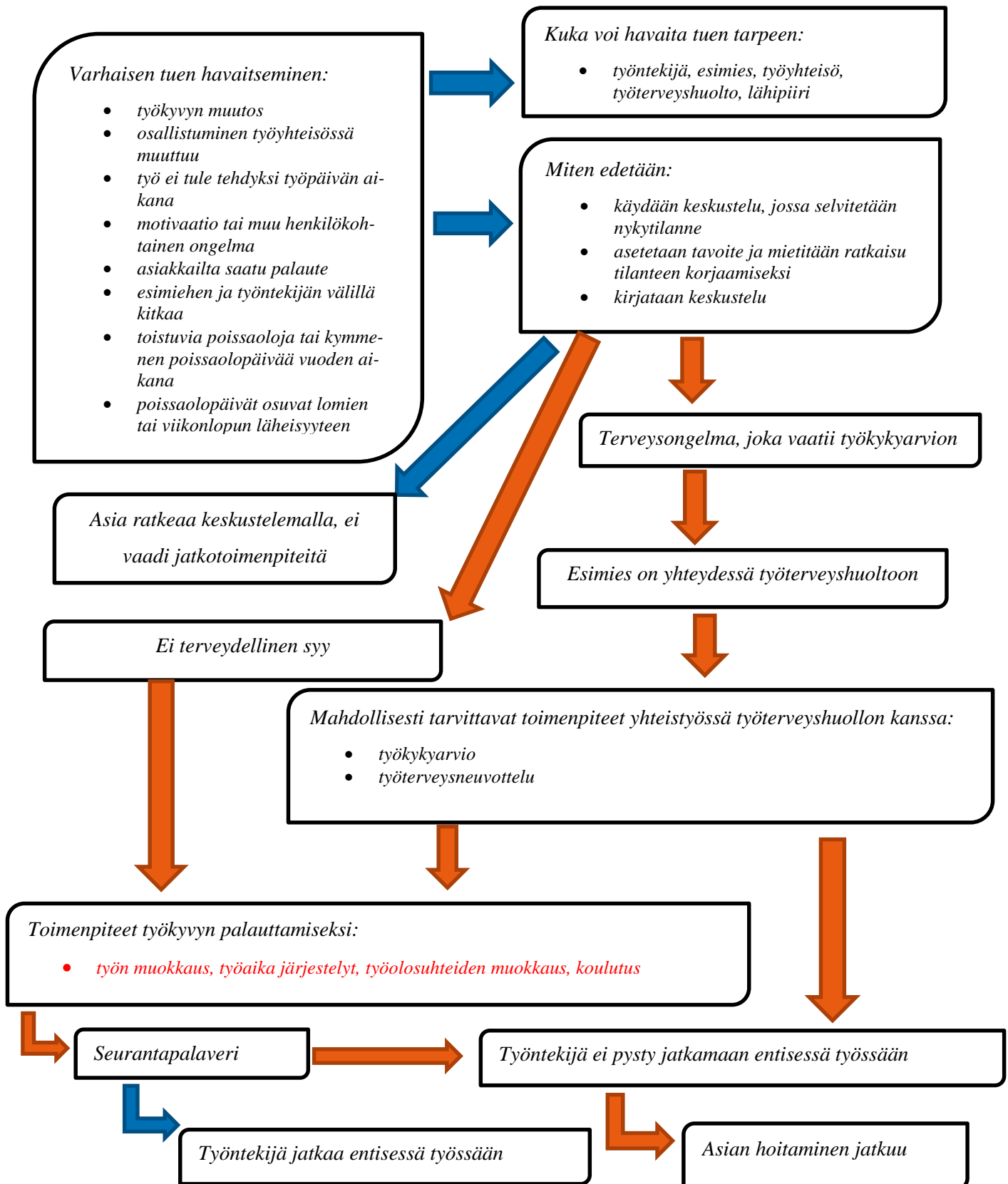
Keskusteluun johtaneisiin syihin tuli useita muutoksia ja lisäyksiä. Sovittiin, että käyn vielä läpi kaupungin aiempaa ohjeistusta ja poimin sieltä mahdollisesti puuttuvia kohtia. Työntekijän lähipiirin eli perheen ja asiakkaiden todettiin olevan tärkeässä roolissa yksin työskentelevien työntekijöiden työkyvyn alenemisen toteamisessa. Esimiehen työ voi olla salapoliisityötä ja vaatii hienotunteisuutta ja luottamusta. Keskustelun kirjaaminen ja allekirjoittaminen koettiin tärkeäksi. Vaikka varhaisen tuen keskustelu jatkossa kirjataankin KuntaHR-ohjelmaan, ei se poista työntekijälle annettavan täytetyn lomakkeen merkitystä. Kaikki työntekijät eivät käytä atk:ta yhtä hyvin, ja vain koneelle kirjattu keskustelu voi unohtua.

Muut, kuin sairaudesta johtuvat poissaolot koettiin haasteellisiksi ja niiden kohdalla esimiehet halusivat painottaa työntekijän omaa vastuuta. Työntekijän henkilökohtaiset syyt, motivaation puute tai vääränlainen työ voivat aiheuttaa toistuvia, lyhyitä poissaoloja. Tämän kohdan uudelleen kirjaaminen nähtiin tärkeäksi.

Tekemäni vuokaavio oli henkilöstöhallinnon edustajien mielestä liian seikka-peräinen, mutta esimiesten mielestä sopi hyvin osaksi toimintamallia, jonka tarkoituksena on kertoa niin työntekijälle kuin esimiehelle, miten edetään. Keskustelussa todettiin, että aina ei jaksakaan lukea pitkiä sanallisia ohjeita, vaan on hyvä nähdä heti vuokaaviosta, miten toimitaan. Yhteisesti sovittiin, että vuokaavio jätetään osaksi toimintamallia ja sitä muokataan mahdollisimman helpolukaiseksi. Etenkin toimenpiteet työkyvyn palauttamiseksi haluttiin muuttaa muotoon erilaiset järjestelyt, joilla tuetaan työkyvyn palautumista. Työn tuottavuus ja laatu koettiin tärkeiksi ja ne haluttiin lisätä vuokaavioon. Työntekijän oma vastuu ja velvollisuus oman työkykynsä ylläpitäjänä nousi esiin lähes kaikissa ohjeistuksen vaiheissa. Haluttiin päästä eroon ajatuksesta, että työkyky on vain esimiehen ja työnantajan vastuulla. Siksi vuokaavioon lisättiin kohta työntekijän irtisanoutuminen, kun hän ei pysty jatkamaan entisessä työssään. Seuraavaksi tekemäni vuokaaviot, versiot yksi ja kaksi. Toiseen versioon tehty muutoksia työpajakeskustelun pohjalta.

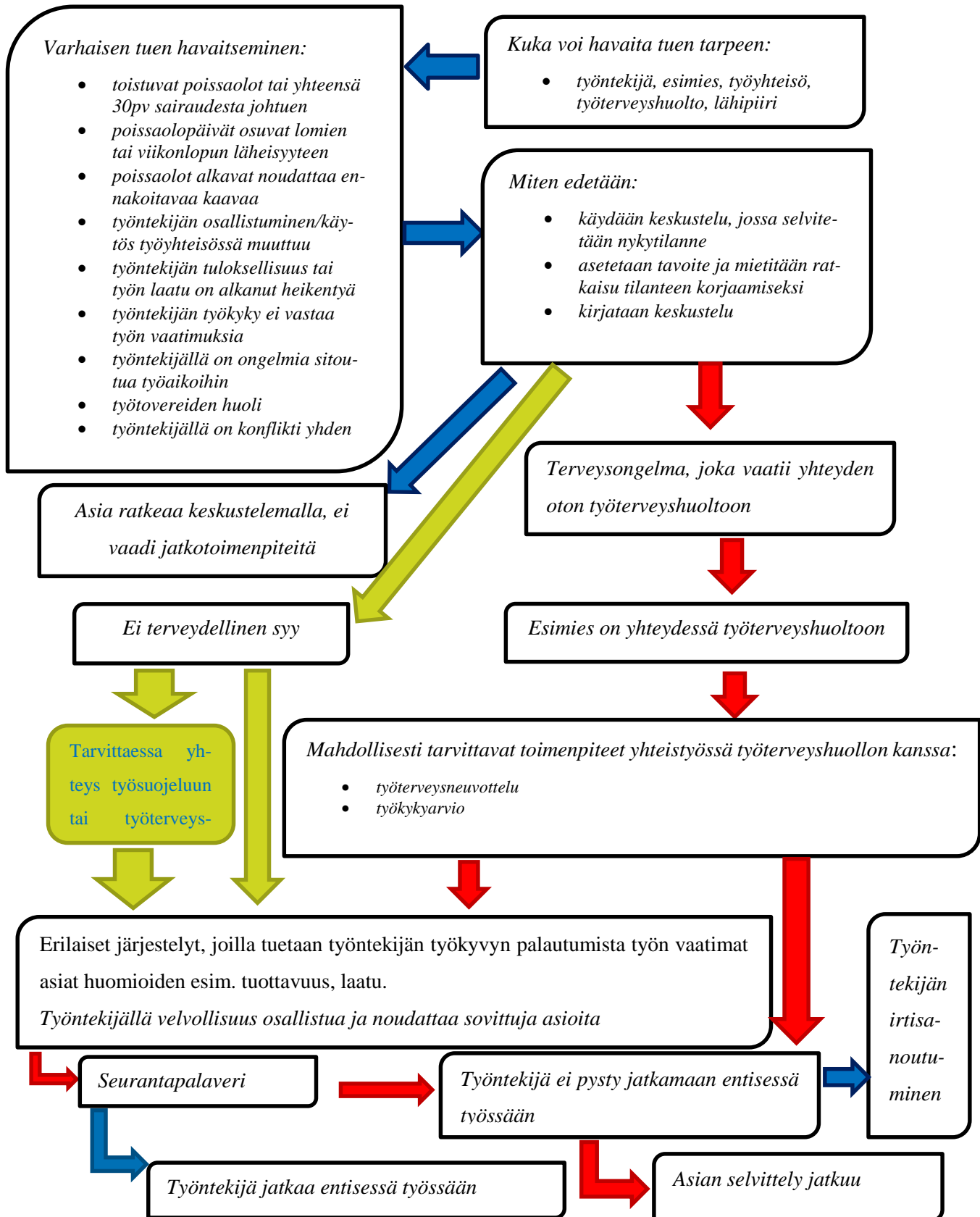
Ensimmäinen vuokaavioehdotus:

Varhaisen tuen ohjeistus



Toinen vuokaavio ehdotus:

Varhaisen tuen ohjeistus



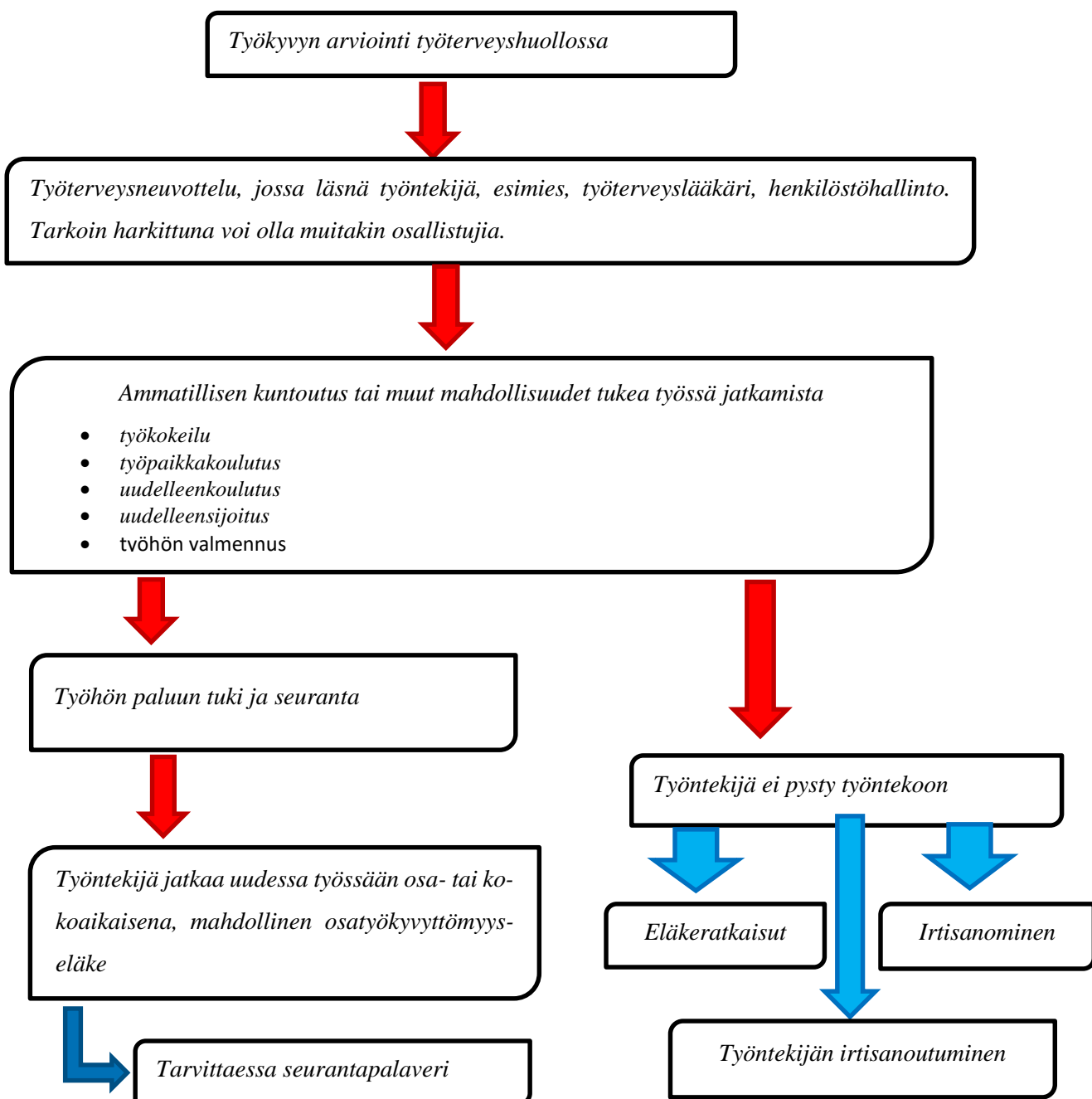
Työpajan toinen tärkeä tavoite oli miettiä, miten edetään, kun työntekijä ei pysty jatkamaan entisessä työssään. Yhteistyö työterveyshuollon ja Kevan kanssa tuli esiin keskustelussa. Lähdettiin miettimään ammatillisen kuntoutuksen erilaisia keinoja ja niiden sopivuutta kaupungin käyttöön. Nykykäytännön mukaan ammatillisen kuntoutuksen mahdollisuudet on aina selvitettävä ennen työkyvyttömyyseläkkeen myöntämistä. Kaupungissa on aiemmin käytetty työkokeilua ja harvoissa tapauksissa uudelleen koulutusta. Työpaikkakoulutus, työhönvalmennus ja uudelleensijoitus työkokeilun jälkeen todettiin käyttökelpoisiksi keinoiksi kaupungin toimintaan. Keskustelussa todettiin Kevan kuntoutustuen olevan apuna työntekijän toimeentulon turvaamiseksi kuntoutuksen aikana. Yksi esimiehistä ehdotti ”työnkuva-poolin” perustamista, josta esimiehet voisivat löytää korvaavan työn vajaakuntoiselle työntekijälleen. Tässä yhteydessä puhuttiin korvaavan tai muokatun työn mahdollisuudesta kaupungin eri yksiköissä. Tämän ajatuksen eteenpäin viemisen todettiin vaativan vielä lisäselvittelyä ja esimiesten yhteistyötä.

Mikäli ammatillisen kuntoutuksen keinoillakaan ei päästä haluttuun lopputulokseen eli työssä jatkamiseen eläkeikään asti, siirrytään miettimään työkyvyttömyyseläkkeen hakemista, työntekijän irtisanomista tai työntekijän itsensä irtisanoutumista, riippuen työkyvyttömyyden aiheuttaneesta syystä. Mikäli kyseessä ei ole työkyvyttömyyseläkkeeseen oikeuttava sairaus, tulevat muut keinot käyttöön. Keskustelussa todettiin työntekijän voivan toisinaan jatkaa työssä osatyökyvyttömyyseläkkeen turvin vanhuuseläkeikään saakka. Näin vältetään varhe-maksuilta.

Toisen työpajan päätteeksi sovittiin, että teen sovitut muutokset ohjeistukseen ja toimitan sen sähköpostilla osallistujille kommentoitavaksi vielä ennen esittelyä henkilöstöhallinnon tiimille. Sovimme myös palaverista henkilöstösihteerin ja työhyvinvointipäällikön kanssa ennen esittelyä, jotta toimintamallin ulkoasu saadaan halutun näköiseksi. Toimintamalliin haluttiin lisättäväksi maininta käytössä olevasta Avain hyvään Kaarina-henkeen -ohjeesta eli puuttumismenettelystä häirinnän ja epäasiallisen käyttäytymisen tilanteisiin. Ohje löytyy kaupungin intrasta.

Työpajan jälkeen kuuntelin nauhoitetun keskustelun kahteen kertaan. Tein keskustelussa esiin tulleet muutokset ja korjaukset ohjeistukseen. Kävin uudelleen läpi kaupungin vanhan ohjeistuksen ja poimin siinä tärkeinä pidettyjä kohtia ohjeistukseen. Lopuksi poistin nauhoitukset ja lähetin korjatun ohjeistuksen kommentoitavaksi. Uuteen ohjeistukseen olin lisännyt vuokaavion, jonka mukaan toimitaan, kun entisessä työssä jatkaminen ei onnistu.

Miten edetään, kun entisessä työssä jatkaminen ei onnistu



Saamani kommentit kävin läpi henkilöstösihteerin ja työhyvinvointipäällikön kanssa ennen henkilöstöhallinnon palaveria. Työhyvinvointipäällikkö oli kirjoittanut muutaman rivin kaupungin työhyvinvointistrategiasta ja se lisättiin toimintamallin ensimmäiseen kappaleeseen. Muita muutoksia ei enää ollut paljon, tekemääni vuokaaviota muokattiin hieman ja kappaleiden tekstejä tarkennettiin. Pääasiassa muokkasimme lauserakenteita ja korjasimme kirjoitusvirheitä.

Seuraavaksi henkilöstöhallinnolle esitelty tekstiversio toimintamallista, vuokaaviot olivat samat kuin toisessa ehdotuksessa, sivut 24 ja 26.

Varhaisen tuen ohjeistus

Työkyvyn tukemisen vastuut

Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Vastuu työhyvinvoinnista ja työntekijöiden työkyvystä kuuluu kuitenkin työyhteisön jokaiselle jäsenelle. Toiminta työkyvyn tukemiseksi kuuluu hyvään johtamiseen ja on yksi hyvän esimiestyön tärkeimmistä tehtävistä. Esimiehellä on mahdollisuus omalla toiminnallaan pienentää todennäköisyyttä sille, että työntekijä siirtyy työelämän ulkopuolelle työkykyongelmien vuoksi. Esimiehen tukena toimivat johto, työterveyshuolto, henkilöstöhallinto ja työsuojelu. Työntekijän vastuulla on olla aktiivinen oman työkykynsä ylläpitämisessä. Hänen velvollisuutenaan ja oikeutenaan on ottaa oma työkykynsä puheeksi esimiehen kanssa. Myös työyhteisön tulee olla aktiivinen työkykyongelmia havaitessaan. Työterveyshuollon antama tuki ja työkyvyn seuranta ovat tärkeä osa työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Henkilöstön arkityöhön kuuluvat keskustelut, työpaikkapalaverit ja kehityskeskustelut ovat myös työhyvinvoinnista huolehtimista.

Ohjeistuksen tavoite

Työkyvyn varhaisen tuen tavoitteena on pystyä puuttumaan työntekijän työkykyongelmiin varhaisessa vaiheessa ennen kuin työkykyä uhkaava asia tai ongelma on ehtinyt pitkittyä.

Tämän ohjeistuksen tarkoituksena on tukea esimiestä hänen toiminnassaan, kun hän havaitsee työntekijänsä työkyvyn heikentyneen. Asia tulee ottaa esille heti, kun muutos työkyvyssä havaitaan. Esimiehen kannattaa varhain myös pyytää apua, esimerkiksi työterveyshuollosta. Ohjeistus antaa myös työntekijälle mahdollisuuden pyytää varhaisen tuen keskustelua, kun hän kokee keskustelun itselleen tarpeelliseksi.

Varhaisen tuen ohjeistuksella pyritään tukemaan henkilöstön henkisen ja fyysisen toimintakyvyn säilymistä vanhuuseläkeikään saakka. Aktiivinen sairauspoissaolojen seuranta ja oikea-aikainen tilanteeseen puuttuminen ylläpitävät työkykyä ja vähentävät pitkittyneitä sairauspoissaoloja. Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän terveys, elämäntilanne, osaaminen, motivaatio, johtaminen, työnhallinta, työhyvinvointi

ja tasapuolinen kohtelu. Keskustelun voi käydä aina, kun esimiehelle on syntynyt huoli työntekijän työssä jaksamisesta. Esimies voi kuitenkin käyttää harkintaa, jos työntekijän poissaololle on jokin selkeä syy.

Missä tilanteissa varhaisen tuen-keskustelu on tarpeellinen?

Varhaisen tuen keskustelun aloitteen tekijä voi olla työntekijä itse, esimies, työkaverit/työpari, työterveyshuolto, työntekijän lähipiiri.

Varhaisen tuen-keskustelu voidaan käydä, kun

- *työntekijä on ollut poissa 11 kalenteripäivää sairauden johdosta*
- *työntekijällä on toistuvia poissaoloja*
- *työntekijän työkäyttäytymisessä huomataan muutos verrattuna aikaisempaan käyttäytymiseen*
- *työntekijän poissaolot alkavat noudattaa ennakoitavaa kaavaa*
- *työntekijän työn tuloksellisuus tai työn laatu on alkanut heikentyä*
- *työntekijällä on ongelmia sitoutua työaikoihin*
- *työntekijän työkyky ei vastaa työn vaatimuksia tai huomataan työkyvyn laskua, esim. tarkkaavaisuus-, keskittymis- tai motivaatio-ongelmia*
- *työntekijällä on konflikti yhden tai useamman työtoverinsa kanssa tai työpaikan ristiriidat sitovat ihmisen työhönsä tarvitsemaa energiaa (ks. Avain hyvään Kaarina-henkeen)*
- *työntekijä kokee tulevansa työpaikalla häirityksi, kiusatuksi tai syrjityksi (ks. Avain hyvään Kaarina-henkeen)*
- *työntekijä havaitsee työpaikalla mahdollista häirintää, kiusaamista tai syrjintää (ks. Avain hyvään Kaarina-henkeen)*
- *työyhteisön toiminnan laatu, tehokkuus tai työn sujuvuus ovat muuttumassa heikompaan suuntaan työntekijästä johtuvasta syystä*
- *työtoverit ilmaisevat huolensa työntekijästä*
- *työntekijän työstä asiakkailta tullut palaute on huonoa*

Keskusteluun liittyviä asioita

Keskusteluun osallistuvat työntekijä ja esimies, joissain tapauksissa mukana voi olla luottamusmies tai muu tukihenkilö. Esimiehen ja työntekijän tulee valmistautua etukäteen ja myös miettiä, mikä voisi olla keskustelun tavoite. Keskustelu kirjataan ja allekirjoitetaan. Keskustelun kummallekin osapuolelle annetaan oma kappale. Lisäksi esimies tekee kirjauksen käydyistä keskustelusta Kunta HR-järjestelmään. Työkyvyn vaatiessa työterveyshuollon selvittelyä esimies on yhteydessä työterveyshuoltoon. Esimies varaa ajan työterveyshuoltoon ja ilmoittaa sen työntekijälle. Käynti työterveyshuollossa on työaikaa. Tarvittaessa käynti voi tapahtua myös sairausloman aikana.

Keskustelua eteenpäin vieviä asioita:

- *aloitetaan keskustelu käymällä läpi keskusteluun johtaneita tekijöitä, kenen aloitteesta keskustelu on järjestetty ja mistä syystä*
- *kysytään työntekijän omaa näkökulmaa asiasta ja hänen sen hetkistä työkykyään*
- *mikäli syynä on työyhteisöasia, selvitetään asian tilanne sillä hetkellä*
- *käydään läpi myös hyvin olevia asioita tai muita aiheita*
- *pohditaan yhdessä tavoitetta ja ratkaisua työssä jaksamiselle*
- *sovitaan, miten edetään ja missä aikataulussa*
- *sovitaan seurannasta, onko tarvetta uudelle keskustelulle*

Avoin ja luottamuksellinen keskustelu on olennainen asia tilanteen eteenpäin viemiseksi.

Keskustelun tulee olla tietosuoja- ja salassapitoasiat huomioiva.

Muut kuin sairaudesta johtuvat poissaolot

- *poissaolo pakottavista perhesyistä/yksityiselämään liittyvä syy*
- *motivaatio-ongelma*
- *työyhteisöongelma*

Työntekijällä voi olla tarve olla poissa työstä myös muusta syystä esim. henkilökohtaisista syistä. Tällöinkin varhaisen tuen -keskustelu saattaa olla tarpeellinen. Esimies voi olla näissä tapauksissa aloitteellinen, mutta työntekijän kannattaa keskustelua itsekkin pyytää. Työterveyshuoltoa voidaan käyttää apuna tarvittaessa. Työntekijällä on oikeus tilapäiseen poissaoloon työstä, jos hänelle on kirjoitettu lääkärintodistus. Näissä tapauksissa poissaolot ovat pääsääntöisesti palkattomia.

Lisäksi toimintamallin lopussa oli listattuna työntekijän, esimiehen, työnantajan ja työterveyshuollon vastuut:

Vastuiden jakautuminen

Työntekijä:

- *pitää yllä omaa työkykyään*
- *on rehellinen ja pitää yllä luottamuksellista ilmapiiriä*
- *pyytää esimieheltä varhaisen tuen keskustelua*
- *pitää yhteyttä esimiehen kanssa poissaolonsa aikana*
- *on aktiivinen yhteistyössä esimiehen, työnantajan, työterveyshuollon kanssa*
- *noudattaa esimiehen, työnantajan ja työterveyshuollon ohjeita*
- *ottaa selvää oman ammattiliiton tarjoamista työhyvinvointipalveluista*

Esimies:

- *tiedottaa työyhteisöä työkykyyn liittyvissä asioissa*
- *havainnoi työntekijöiden työkyvyn muutoksia*
- *kuuntelee ja keskustelee*
- *pitää yllä luottamuksellista ilmapiiriä*
- *kirjaa varhaisen tuen keskustelun asianmukaisesti*
- *suunnittelee ja vie eteenpäin jatkotoimenpiteitä*
- *on aktiivinen yhteistyössä työntekijän, työnantajan, työterveyshuollon kanssa*
- *osallistuu työterveysneuvotteluihin*
- *seuraa työntekijöiden sairauspoissaoloja*
- *ilmoittaa työterveyshuoltoon yli 30 pv kestävästä poissaoloista*
- *pitää yhteyttä työntekijään hänen poissaolonsa aikana*
- *tukee työntekijää työhön paluussa*
- *selvittää ja vie eteenpäin työhyvinvointiin liittyviä epäselviä asioita*

Työnantaja:

- *luo pelisäännöt yhtenäisille toimintatavoille ja valvoo niiden noudattamista*
- *huolehtii esimiesten koulutuksesta ja perehdytyksestä*
- *huolehtii riittävästä resursseista*
- *seuraa sairauspoissaoloja*

Työterveyshuolto:

- *seuraa ja arvioi työntekijöiden työkykyä*
- *noudattaa yhtenäistä toimintatapaa esim. sairauslomien suhteen*
- *arvioi työntekijöiden kuntoutustarvetta*
- *järjestää ja kirjaa työterveysneuvottelut*
- *pitää aktiivisesti yhteyttä esimiehen ja työntekijän kanssa*
- *on tukena työhön paluussa*
- *raportoii työnantajalle*

6 TULOKSET

6.1 Toimintamallin hyväksyttäminen

Toimintamallin hyväksyttäminen ja käyttöönotto ovat oma prosessinsa, johon aikaa varattiin noin neljä kuukautta. Aluksi malli esiteltiin henkilöstöhallinnon tiimille, sen jälkeen työsuojeluryhmälle, johtoryhmälle ja työyhteisön kehittä-

misryhmälle eli Kehrylle. Viimeiseksi hyväksyntä haettiin henkilöstölautakunnalta elokuussa. Vasta sen jälkeen päästään esittelemään ja kouluttamaan toimintamalli kaupungin esimiehille ja työntekijöille.

Esitellessäni toimintamallia henkilöstöhallinnon tiimille (josta mukana suunnittelussa olivat olleet henkilöstösihteeri, työhyvinvointipäällikkö ja luottamusmies) sain perustella lähes joka virkkeen. Samalla pohdimme miten työntekijät ja esimiehet ymmärtävät lauseet. Etenkin vastuiden jakaantumista ja kirjaamista käsitelimme runsaasti. Työntekijöiden omaa aktiivisuutta asioidensa eteenpäin viemisessä haluttiin korostaa useissa kohdissa. Toisaalta esimiesten kokonaisvastuu oman yksikkönsä tilanteesta nähtiin tärkeäksi. Vastuissa kohta työnantaja haluttiin muuttaa henkilöstöhallinnoksi. Työnantajan vastuista osa siirrettiin esimiehille osa henkilöstöhallinnolle. Työterveyshuolto ei kaupungissa tällä hetkellä toimi halutulla tavalla, mutta vastuut heidän osaltaan kirjattiin siten, kuin asioiden haluttaisiin toimivan.

Kuten työpajoissa, myös tässä palaverissa runsasta keskustelua käytiin sairauspoissaolojen päivämäärärajoista. Kuitenkin täytyy muistaa, että kaupungissa on noin 100 esimiestä, joiden toimintatavat ja esimiesosaaminen ovat erilaisia. Toiset tarvitsevat selkeämmät rajat, toiset osaavat käyttää omaa kokemustaan ja harkintaansa ilman päivämäärärajoja. Ohjeeseen päädyttiin laittamaan kohta: työntekijällä on toistuvia lyhyitä poissaoloja tai yli 10 kalenteripäivää yhtäjaksoisesti tai työntekijän poissaolot alkavat noudattaa ennakoitavaa kaavaa. Tämän lauseen uskotaan palvelevan monipuolisesti esimiehiä.

Varhaisen tuen vuokaavio sai hyvin erilaisen vastaanoton kuin esimiesten kanssa. Esimiehet olivat halunneet seikkaperäisen vuokaavion, jota seuraamalla asian voi hoitaa ohjetta lukematta. Henkilöstöhallinnon näkökulma oli toinen, ja lähdinkin muokkaamaan vuokaaviota selkeämmäksi ja vähemmän tekstiä sisältäväksi. Tärkeintä on lukea ohje ja tarvittaessa hakea apua vuokaaviosta. Vuokaavion nuolten väriksi valittiin punainen ja vihreä. Punaisen nuolen tarkoitus on kuvata keskeneräistä toimintaa ja vihreän loppuratkaisua.

Tehtyäni henkilöstöhallinnon ehdottamat muutokset, laitoin toimintamallin heille nähtäväksi ja hyväksyttäväksi. Heiltä hyväksynnän saatuani luovutin valmiin toimintamallin eteenpäin vietäväksi muihin hyväksyntäkokouksiin. Henkilöstöjohtajan kanssa sovimme, että jatkossa muutoksia toimintamalliin tehdään vain hyvin painavilla perusteilla ja aina hänen suostumuksellaan.

Valmis varhaisen tuen toimintamalli

Työkyvyn tukemisen vastuut

Työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Vastuu työhyvinvoinnista ja työntekijöiden työkyvystä kuuluu kuitenkin työyhteisön jokaiselle jäsenelle. Toiminta työkyvyn tukemiseksi kuuluu hyvään johtamiseen ja on yksi hyvän esimiestyön tärkeimmistä tehtävistä. Esimiehellä on mahdollisuus omalla toiminnallaan pienentää todennäköisyyttä sille, että työntekijä siirtyy työelämän ulkopuolelle työkykyongelmien vuoksi. Esimiehen tukena toimivat johto, työterveyshuolto, henkilöstöhallinto ja työsuojelu. Työntekijän vastuulla on olla aktiivinen oman työkykynsä ylläpitämisessä. Hänen velvollisuutenaan ja oikeutenaan on ottaa oma työkykynsä puheeksi esimiehen kanssa. Myös työyhteisön tulee olla aktiivinen työkykyongelmia havaitessaan. Työterveyshuollon antama tuki ja työkyvyn seuranta ovat tärkeä osa työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Henkilöstön arkityöhön kuuluvat keskustelut, työpaikkapalaverit ja kehityskeskustelut ovat myös työhyvinvoinnista huolehtimista. Kokonaisvastuu yksikkönsä työntekijöiden työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukemisesta on esimiehellä.

Ohjeistuksen tavoite

Työkyvyn varhaisen tuen tavoitteena on pystyä puuttumaan työntekijän työkykyongelmiin varhaisessa vaiheessa ennen kuin työkykyä uhkaava asia tai ongelma on ehtinyt pitkittyä.

Tämän ohjeistuksen tarkoituksena on tukea esimiestä hänen toiminnassaan, kun hän havaitsee tai epäilee työntekijänsä työkyvyn heikentyneen. Asia tulee ottaa esille heti, kun muutos työkyvyssä havaitaan. Esimiehen kannattaa varhain myös pyytää apua, esimerkiksi työterveyshuollosta. Ohjeistus antaa myös työntekijälle mahdollisuuden pyytää varhaisen tuen keskustelua, kun hän kokee keskustelun itselleen tarpeelliseksi.

Varhaisen tuen ohjeistuksella pyritään tukemaan henkilöstön henkisen ja fyysisen toimintakyvyn säilymistä vanhuuseläkeikään saakka. Aktiivinen sairauspoissaolojen seuranta ja oikea-aikainen tilanteeseen puuttuminen ylläpitävät työkykyä ja vähentävät pitkittyneitä sairauspoissaoloja. Työkykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat työntekijän terveys, elämäntilanne, osaaminen, motivaatio, johtaminen, työnhallinta, työhyvinvointi ja tasapuolinen kohtelu. Keskustelun voi käydä aina, kun esimiehelle on syntynyt huoli työntekijän työssä jaksamisesta.

Missä tilanteissa varhaisen tuen keskustelu on tarpeellinen?

Varhaisen tuen keskustelun aloitteen tekijä voi olla työntekijä itse, esimies, työkaverit/työpari, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto, työntekijän lähipiiri.

Varhaisen tuen keskustelu voidaan käydä, kun

- *työntekijällä on toistuvia lyhyitä poissaoloja tai yli 10 kalenteripäivää yhtä jaksaisesti tai työntekijän poissaolot alkavat noudattaa ennakoitavaa kaavaa*
- *työntekijän työkäyttäytymisessä huomataan muutos verrattuna aikaisempaan käyttäytymiseen*
- *työntekijän työn tuloksellisuus tai työn laatu on heikentynyt*
- *työntekijällä on ongelmia sitoutua työaikoihin*
- *työntekijän työkyky ei vastaa työn vaatimuksia tai huomataan työkyvyn laskua, esim. tarkkaavaisuus-, keskittymis- tai motivaatio-ongelmia*
- *työntekijällä on konflikti yhden tai useamman työtoverinsa kanssa tai työpaikan ristiriidat sitovat ihmisen työhönsä tarvitsemaa energiaa (ks. Avain hyvään Kaarina-henkeen)*
- *työntekijä kokee tulevansa työpaikalla häirityksi, kiusatuksi tai syrjityksi (ks. Avain hyvään Kaarina-henkeen)*
- *työntekijä havaitsee työpaikalla mahdollista häirintää, kiusaamista tai syrjintää (ks. Avain hyvään Kaarina-henkeen)*
- *työyhteisön toiminnan laatu, tehokkuus tai työn sujuvuus ovat muuttumassa heikompaan suuntaan työntekijästä johtuvasta syystä*
- *työtoverit ilmaisevat huolensa työntekijästä*
- *esimies on huolissaan työntekijästä*
- *asiakkailta on tullut palautetta työntekijästä*

Keskusteluun liittyviä asioita

Keskusteluun osallistuvat työntekijä ja esimies. Työntekijä on velvollinen osallistumaan keskusteluun ja molemmilla on halutessaan oikeus ottaa tukihenkilö mukaan. Esimiehen ja työntekijän tulee valmistautua etukäteen ja miettiä, mikä voisi olla keskustelun tavoite. Avoin ja luottamuksellinen keskustelu on olennainen asia tilanteen eteenpäin viemiseksi. Keskustelun tulee olla tietosuoja- ja salassapitoasiat huomioiva. Keskustelu kirjataan kuntaHR- järjestelmään, jonne kumpikin osapuoli voi tarvittaessa palata.

Työkyvyn vaatiessa työterveyshuollon selvittelyä esimies on yhteydessä työterveyshuoltoon, varaa ajan ja ilmoittaa sen työntekijälle. Käynti työterveyshuollossa on työaika. Tarvittaessa varhaisen tuen keskustelu ja/tai käynti työterveyshuollossa voi tapahtua myös sairausloman aikana.

Keskustelua eteenpäin vieviä asioita:

- *aloitetaan keskustelu käymällä läpi keskusteluun johtaneita tekijöitä, kenen aloitteesta keskustelu on järjestetty ja mistä syystä*
- *kysytään työntekijän omaa näkökulmaa asiasta ja hänen sen hetkistä työkykyään*
- *mikäli syynä on työyhteisöasia, selvitetään asian tilanne sillä hetkellä*
- *käydään läpi myös hyvin olevia asioita tai muita aiheita*
- *pohditaan yhdessä tavoitetta ja ratkaisua työssä jaksamiselle*
- *päätetään, miten edetään ja missä aikataulussa*
- *sovitaan seurannasta*

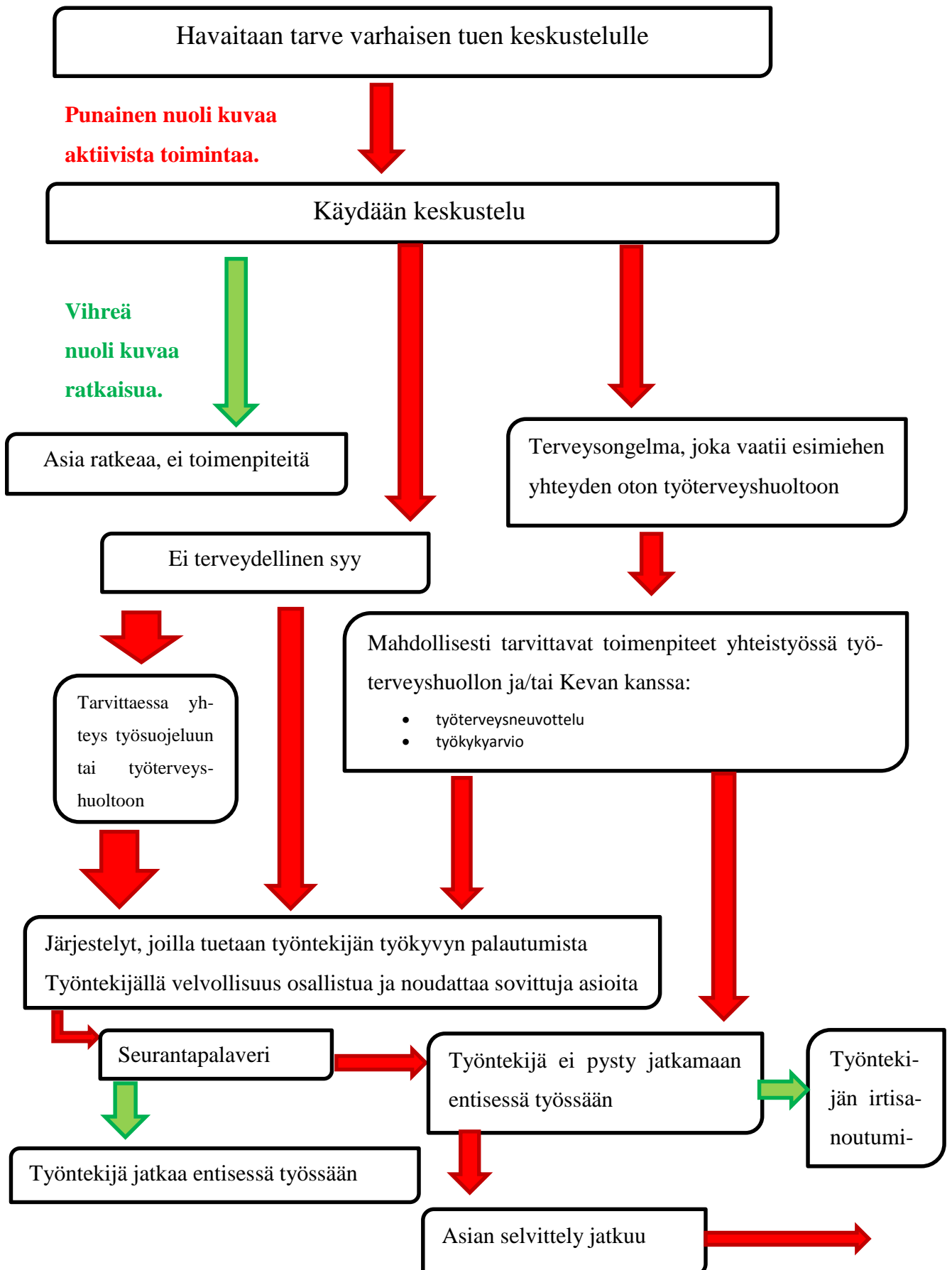
Vartu lomakkeella olevat kysymykset ovat/toimivat keskustelun tukena. Kaikkia lomakkeilla olevia kysymyksiä ei tarvitse täyttää ja lomakkeille voidaan itse lisätä omia kysymyksiä, joista on syytä keskustella.

Muut kuin sairaudesta johtuvat poissaolot

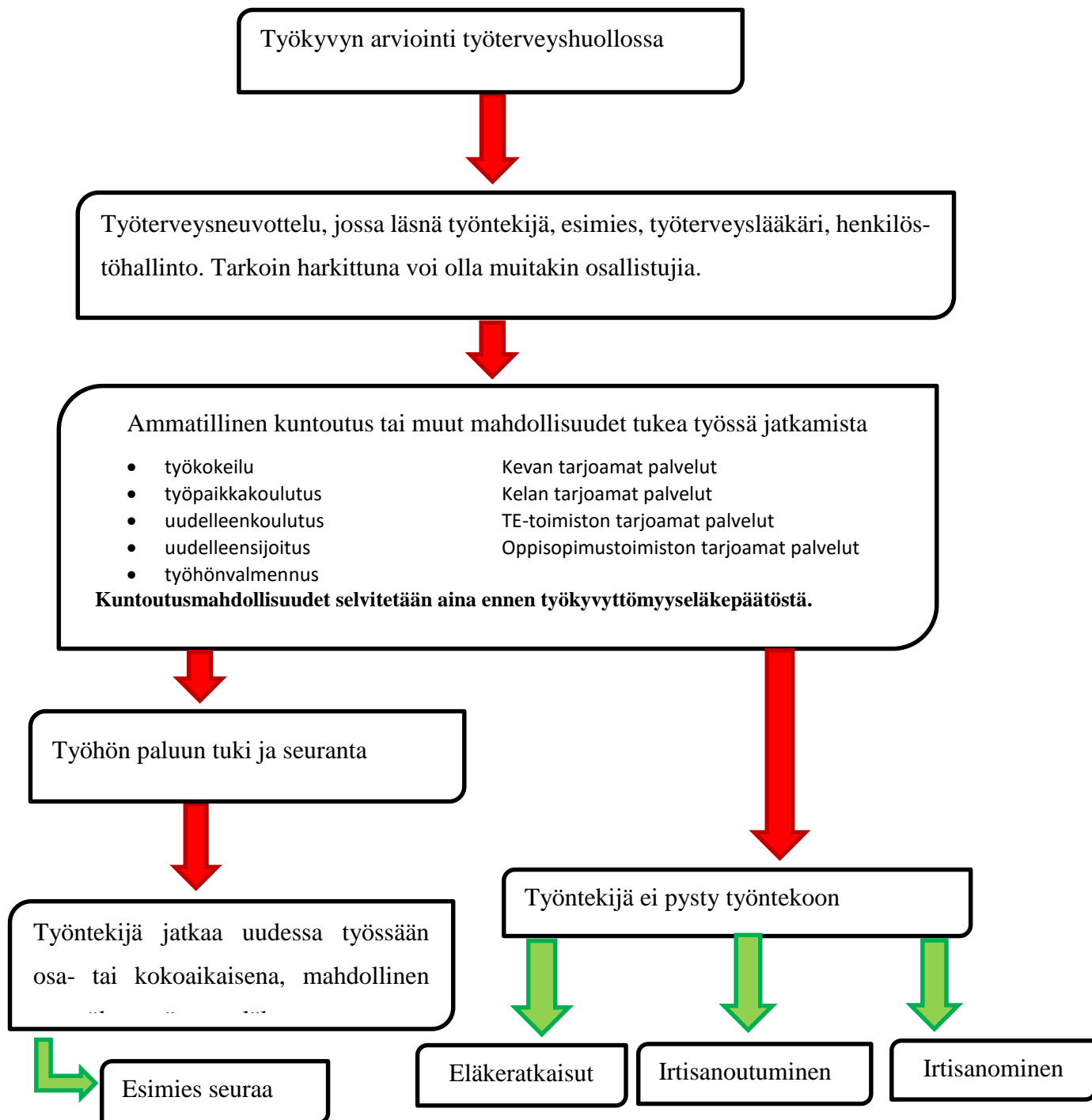
- *poissaolo pakottavista perhesyistä/yksityiselämään liittyvä syy*
- *motivaatio-ongelma*
- *työyhteisöongelma*
- *muu syy*

Työntekijällä voi olla tarve olla poissa työstä myös muusta syystä esim. henkilökohtaisista syistä. Tällöinkin varhaisen tuen -keskustelu saattaa olla tarpeellinen. Esimies voi olla näissä tapauksissa aloitteellinen, mutta työntekijän kannattaa keskustelua itsekin pyytää. Työterveyshuoltoa voidaan käyttää apuna tarvittaessa.

Varhaisen tuen toimintamalli



Miten edetään, kun entisessä työssä jatkaminen ei onnistu



Vastuiden jakautuminen

Työntekijä:

- *pitää yllä omaa työkykyään*
- *on rehellinen ja tuo esille omaan työkykyynsä vaikuttajia tekijöitä*
- *pitää yllä luottamuksellista ilmapiiriä*
- *pyytää esimieheltä varhaisen tuen keskustelua*
- *pitää yhteyttä esimiehen kanssa poissaolonsa aikana*
- *etsii itse aktiivisesti ratkaisuja yhteistyössä esimiehen ja/tai työterveyshuollon kanssa*
- *noudattaa esimiehen, työnantajan ja työterveyshuollon ohjeita*
- *voi ottaa selvää oman ammattiliiton tarjoamista työhyvinvointipalveluista*

Esimies:

- *kantaa kokonaisvastuun työyksikkönsä työhyvinvoinnista*
- *tiedottaa työyhteisöä työkykyyn liittyvissä asioissa*
- *havainnoi työkyvyn muutoksia ja reagoi niihin*
- *kuuntelee, keskustelee ja pitää yllä luottamuksellista ilmapiiriä*
- *kirjaa varhaisen tuen keskustelun asianmukaisesti*
- *kartoittaa oman yksikkönsä mahdollisuudet tarjota korvaavaa tai mukautettua työtä*
- *kartoittaa oman toimialansa mahdollisuudet tarjota korvaavaa tai muokattua työtä*
- *on aktiivinen yhteistyössä työntekijän, työnantajan, työterveyshuollon kanssa*
- *osallistuu työterveysneuvotteluihin*
- *seuraa työntekijöiden sairauspoissaoloja*
- *ilmoittaa työterveyshuoltoon yli 30 pv kestävästä poissaoloista*
- *pitää yhteyttä työntekijään hänen poissaolonsa aikana*
- *tukee työntekijää työhön paluussa*
- *selvittää ja vie eteenpäin työhyvinvointiin liittyviä epäselviä asioita*
- *luo pelisäännöt yksikkönsä yhtenäisille toimintatavoille ja valvoo niiden noudattamista*
- *huolehtii yksikkönsä koulutuksesta ja perehdytyksestä*
- *huolehtii yksikkönsä riittävästä resursseista*
- *seuraa yksikkönsä sairauspoissaoloja*

Henkilöstöhallinto:

- *luo pelisäännöt yhtenäisille toimintatavoille ja valvoo niiden noudattamista*
- *toimii yhteistyössä työntekijöiden, esimiesten ja työterveyshuollon kanssa*
- *seuraa sairauspoissaoloja*
- *tukee koko kaupungin taseisia uudelleensijoittumisia, kun esisijaiset vaihtoehdot eivät onnistu*

Työterveyshuolto:

- *seuraa ja arvioi työntekijöiden työkykyä*
- *noudattaa yhtenäistä toimintatapaa esim. sairauslomien suhteen*
- *arvioi työntekijöiden kuntoutustarvetta*
- *järjestää ja kirjaa työterveysneuvottelut*
- *pitää aktiivisesti yhteyttä esimiehen ja työntekijän kanssa*
- *on tukena työhön paluussa*
- *seuraa sairauspoissaoloja ja raportoi työnantajalle*

Edellä esitellyn toimintamallin esittelystä työsuojeluryhmälle vastasi työhyvinvointipäällikkö. Muissa kokouksissa kävin sen itse esittelemässä. Mahdollisesti ehdotettuja muutoksia ja korjauksia pohditaan tarkasti ennen kuin niitä toimintamalliin tehdään.

6.2 Toimintamallin koulutus esimiehille ja julkaisu

Toimintamallin esitellään ja koulutetaan lokakuussa 2016 järjestettävässä esimieskoulutuksessa kaupungin esimiehille ja syksyn kuluessa myös työntekijöille. Esimieskoulutuksen jälkeen varhaisen tuen toimintamalli tulee osaksi kaupungin toimintaohjeistusta. ja se lisätään kaupungin esimiesoppaaseen, joka löytyy kaupungin intranetistä.

Opinnäytetyöni esittelen muille kuntoutuksen ohjaaja -opiskelijoille syksyn 2016 aikana. Hyväksytty työ julkaistaan liitteineen Theseus-tietokannassa syksyllä 2016.

7 POHDINTA

Joulukuussa 2015 sain osallistua Kaarinan kaupungin ja Kevan yhteistyössä pitämään esimiesinfoon, jossa käsiteltiin Kaari-laskurin tuloksia. Olin jo ennen sitä alustavasti keskustellut henkilöstöjohtajan kanssa opinnäytetyöni aiheesta, joten tilaisuudesta sain arvokasta tietoa työni suunnitteluun. Tammihelmikuussa 2016 sain tehdä kuntoutuksenohjaajaopiskeluuni liittyvän harjoittelun kaupungin henkilöstöhallinnossa ja sitä kautta pääsin tutustumaan kaupungin toimintaan eri yksiköissä. Harjoittelun aikana sain osallistua Kevan järjestämään ”muokattu työ”- koulutukseen. Näistä kaikista oli minulle suuri apu varhaisen tuen toimintamallin suunnittelussa ja työstämisessä.

Aloitin työni miettimällä kaupungin moninaista työnkuvaverkostoa ja työntekijöiden ikääntymistä. Siitä ajatukseni siirtyivät työkykyyn ja siihen liittyviin asioihin. Apunani käytin Ilmarisen työkykytaloa. Esimiestapaamisissa olin päässyt tutustumaan esimiehiin ja saanut heiltä vinkkejä, ehdotuksia ja tarpeita keskusteluiden aiheiksi. Näiden pohjalta rakensin ensimmäisen työpajan ohjelman, teorian ja kysymykset keskustelua varten. Samalla mietin Kevan varhaisen tuen ohjeistusta, jota voisin käyttää hyödyksi kaaviota tehdessäni. Toisen työpajan suunnittelun pystyi tekemään vasta ensimmäisen työpajan analysoinnin aikana, kun minulle selvisi, mistä vielä on tarpeellista keskustella.

Työpajat olivat innostavia ja koin ne hyväksi tavaksi tehdä toimintamallia. Ilman nauhoituksia olisi moni asia jäänyt huomioimatta, joten ne olivat minulle todella tarpeellisia. Myös työpajoihin käytetty aika oli riittävä, mutta kommentteja pajojen välissä olisin toivonut enemmän. Olisin toivonut lisää aikaa aino-

astaan toisen kaavion (Miten edetään, kun entisessä työssä jatkaminen ei onnistu) työstämiseen, mutta se voi olla jatkotutkimusten aiheena. Pääpaino omassa työssäni oli varhainen tuki työkyvyn heikkenemisen uhatessa.

Lopputuloksena aikaan saatu varhaisen tuen toimintamalli on selkeä kokonaisuus, vaikka sivuja siihen tulikin mielestäni aika monta. En kuitenkaan halunnut tiivistää asioita liikaa, jotta toimintamalli palvelisi kaikkia kaupungin esimiehiä. Toimintamallin käyttöönotto vasta näyttää sen toimivuuden arjessa, ja sitä onkin hyvä seurata henkilöstöhallinnon toimesta. Kaupungilla on vielä edessä varhaisen tuen toimintamallin ja muiden aiheeseen liittyvien ohjeiden yhdistämistä. Esimerkiksi työhön paluun tuki -ohjeistus on hyvä liittää osaksi kokonaisuutta.

Tämän opinnäytetyön aikana oppimani yhteiskehittelyn ja työpajatyöskentelyn koen erittäin tärkeiksi työvälineiksi tulevaisuutta ajatellen. Hyvä aiheeseen ennalta perehtyminen ja työpajan suunnittelu korostuvat ryhmän aloittaessa ja tutustuessa toisiinsa. Aiheessa pysyminen on helpompaa ja asian eteenpäin vieminen helpottuvat, kun on ennalta mietitty ohjelma. Silti pitää olla aikaa myös vapaalle, rönsyilevälle keskustelulle. Työpajat voivat olla myös kertaluonteisia, mutta tekemässäni työssä se olisi ollut liian vähän.

Mielestäni pääsimme hyvään lopputulokseen, jonka avulla Kaarinan kaupungilla on mahdollisuus ohjeistaa esimiehiään toimimaan yhdenmukaisesti ja oikea-aikaisesti työkyvyttömyyden uhatessa työntekijää. Sitä kautta työssä jaksaminen ja ammatillisen kuntoutuksen toimet saadaan toteutumaan ennen kuin pysyvä työkyvyttömyys on ajankohtainen. Kaupungilla tavoitteena oleva varhe-maksujen aleneminen mahdollistuu, kun työntekijä kykenee työskentelemään vanhuuseläkeikään asti.

LÄHTEET

- Esimiehenopasmuutokseen www-sivut. www.esimiehenopasmuutokseen.fi Viitattu 9.5.2016
- Forma Pauli, Väänänen Janne. 2004. Työssä jatkaminen ja työssä jatkamisen tukeminen kunta-alalla. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy. Viitattu 31.1.2016
- Ilmarinen, J. 2005. Pitkää työuraa. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 30.1.2016. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/113957/URN%3aNBN%3afe201504226126.pdf?sequence=1>
- Ilmarinen, J., Gould, R., Järvisalo, A. & Järvisalo, A. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Helsinki. Hakapaino Oy. Viitattu 4.2.2016.
- Innokylän www-sivut. www.innokyla.fi. Viitattu 11.2.2016
- Jyväskylän yliopiston www-sivut. www.koppa.jyu.fi. Viitattu 11.2.2016
- Kaarinan kaupungin www-sivut. Viitattu 6.2.2016. www.kaarina.fi
- Kelan www-sivut. Viitattu 6.2.2016. www.kela.fi
- Kevan www-sivut. Viitattu 19.1.2016. <http://www.keva.fi>
- Liukko Jyri, Kuuva Niina. 03/2015 Eläketurvakeskuksen raportteja. Toimijoiden yhteistyö työkykyongelmien hallinnassa. Ammattilaisten haastatteluihin perustuva tutkimus. Viitattu 9.5.2016
- Oksanen Tuula. 2012. Hyvinvointi havaintoja -> tutkimustietoa kunta-alalta. Tampere, Tammerprint. Viitattu 4.2.2016.
- Palmroos, U. 2015. Kevan Kaari-laskuri Kaarinnan kaupungille . Koulutus Kaarinnan kaupungin esimiehille 10.12.2015.
- Saari Pirjo (2013). Työhön paluuseen liittyvät haasteet ja ratkaisukeinot pitkältä sairauslomalta. Katsaus Kuntoutuslehti 1/2013. Viitattu 10.2.2016.
- Sairausvakuutuslaki 20.1.2012/19: www.finlex.fi Viitattu 9.2.2016
- Sosiaali- ja terveysministeriön www-sivut. Viitattu 19.1.2016. www.stm.fi
- Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 19.1.2016. www.thl.fi
- Uitti Jukka. 2014. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. Helsinki. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työterveyslaitos. Viitattu 31.1.2016.

Liite 1

Opinnäytetyön ensimmäisen työpajojen tavoitteet, aikataulut ja ohjelma

Työpaja 6.4.2016 ohjelma, kesto noin kolme tuntia:

- Aluksi noin 30 min kerron taustaa opinnäytetyölle ja työkyvyn heikkenemiseen vaikuttavista tekijöistä.
- Noin tunti työpaja, jossa pohditaan erilaisia tilanteita ja sopivia toimintatapoja ja nauhoitetaan jälkianalyysia varten. **Tavoitteena saada kirjattua ylös milloin esimiehen on syytä olla huolissaan alaisensa työkyvystä ja miten asian kanssa edetään.**
- Tauko 15 min.
- Työpaja jatkuu noin tunnin, **tavoitteena keskustelun syventyminen** aamupäivän aikana ilmenneisiin kysymyksiin.
- Loppuyhteenveto, noin 15 min, jonka aikana kasataan työryhmän aikaan saama kirjallinen materiaali.
-

Työpaja 22.4.2016 ohjelma, kesto noin kolme tuntia:

- Aluksi pidän noin 15 min alustuksen ensimmäisessä työpajassa aikaan saadusta materiaalista. Toisen työpajan **tavoitteena on saada täydennettyä ja tarkennettua ensimmäisellä kerralla aikaan saatu ohjeistus.**
- Jatketaan ryhmätyöskentelyä ja prosessin hiomista, keskustelu nauhoitetaan, noin tunnin ajan.
- Tauko 15 min.
- Jatketaan vielä tarvittaessa työpajaa tunnin verran.
- Loppuyhteenveto työpajassa saavutetusta materiaalista.