

Kati Vuori-Uotila

ESIMIEHEN TYÖKALUT TYÖKYVYN EDISTÄMISEEN

Kuntoutusohjaus ja -suunnittelu  
2019

# ESIMIEHEN TYÖKALUT TYÖKYVYN EDISTÄMISEEN

Vuori-Uotila, Kati  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Kuntoutusohjaus ja -suunnittelu  
lokakuu 2020  
Sivumäärä: 19  
Liitteitä: 2

Asiasanat: työkyky, esimiestyö, tiedottaminen

---

Opinnäytetyön aiheena oli kirkastaa, kehittää ja koota yhteen esimiehen käytössä olevia välineitä ja menetelmiä henkilöstön työkykyhaasteiden hoitamisessa Kuntoutuskeskus Kankaanpäässä. Työ toteutettiin projektinomaisesti yhteistyössä esimiesten ja henkilöstötyöryhmän kanssa. Tuloksena koostui työkykypakki, joka tulee olemaan osa työkykyjohtamisen kokonaisuutta.

Teoriaosuudessa käydään läpi esimiehen lakisääteisiä velvollisuuksia työkyvyn tukemisessa. Lisäksi pohditaan työkykyä sekä organisaation rakennetta ja esimiestyön järjestymistä.

Työkykypakki sisältää esimiehen käytettäväksi koottuja menetelmiä ja välineitä, joita voidaan hyödyntää työntekijöiden työkykyasioiden hoitamisessa. Työkykypakin välineet ja menetelmät on järjestelty siten, että alussa esillä on kaikille työntekijöille soveltuvia työkykyä ylläpitäviä menetelmiä, sen jälkeen havaittuun työkykyä alentaviin uhkiin käytettäviä menetelmiä ja lopuksi työkyvyn palautumiseen tähtäävät toimet.

Työkykypakin sisällön kehittämiseen osallistuivat esimiehet sekä palaverissa että sähköpostiviestimisen keinoin. Henkilöstötyöryhmän osuus kehittämisessä jäi olosuhteiden vuoksi vähäiseksi. Työkykypakki sisältöineen katsottiin hyödylliseksi työkaluksi työkykyhaasteiden ollessa käsillä ja osaksi työkykyjohtamisen kokonaisuutta. Esimiehet kokivat yhteiset palaverit tärkeinä työssä jaksamisen keinona ja toivat esille tarpeen vertaistyöskentelylle.

## SUPERVISER'S TOOLS FOR PROMOTING WORKING ABILITY

Vuori-Uotila, Kati  
Satakunta University of Applied Sciences  
Rehabilitation counselling and planning  
November 2020  
Number of pages: 19  
Appendices: 2

Keywords: work ability, supervisory work, informing

---

The aim of the thesis was to clarify, develop and collect together tools and methods used by the supervisors of the rehabilitation centre Kuntoutuskeskus Kankaanpää to manage work ability-related challenges of the personnel. The research was carried out in a projectlike manner in cooperation with the supervisors and the personnel working group. The final product was a work ability toolbox that will be a part of the whole of disability management.

The theory part reviews the statutory obligations of supervisors in supporting work ability. It also considers work ability, organizational structure and how supervisory work is organized.

The work ability toolbox includes tools and methods collected together to be utilized by supervisors in managing personnel's work ability-related issues. The tools and methods have been organized as follows: First, methods suitable for all employees for maintaining work ability are covered. Then, the work ability toolbox covers methods for dealing with perceived threats leading to reduced work ability. Finally, actions aimed for restoring work ability are covered.

The supervisors took part in developing the content of the work ability toolbox both in meetings and via emails. Due to circumstances the role of the personnel working group in development process remained small. The work ability toolbox and its content were viewed as a beneficial tool when dealing with work ability-related challenges, and as a part of the whole of disability management. The supervisors felt that the joint meetings were an important factor in the management of work-related stress and expressed the need for peer collaboration.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITE JA TARKOITUS .....	6
3	VIITEKEHYKSET .....	7
3.1	Kehittämisprojekti ja osallistava työtapa .....	7
3.2	Aikaisemmat tutkimukset esimiestyöstä ja työkyvystä .....	8
3.3	Kuntoutuskeskus Kankaanpää .....	9
3.4	Esimiehen lakisääteinen vastuu työkyvyn tukemisessa.....	9
3.4.1	Työsopimuslaki .....	9
3.4.2	Työturvallisuuslaki .....	10
3.4.3	Työterveyshuoltolaki.....	10
3.4.4	Sairausvakuutuslaki.....	10
3.5	Työkyky .....	11
3.6	Esimiestyö Kuntoutuskeskus Kankaanpäässä.....	12
4	KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS.....	13
4.1	Esimiespalaverin koolle kutsuminen ja keskustelu, työkykypakki-version muokkaus.....	13
4.2	Henkilöstötyöryhmän kommettikierros ja työkykypakin viimeistely.....	14
5	TULOKSET .....	14
5.1	Jäsentely.....	14
5.2	Sisältö.....	14
5.2.1	Perehdytys .....	14
5.2.2	Kehityskeskustelu.....	15
5.2.3	Ilmoitus väkivalta- tai uhkaavasta tilanteesta.....	15
5.2.4	Työkyvyn varhainen tukeminen .....	16
5.2.5	Epäasiallinen käytös .....	16
5.3	Päihdeohjelma.....	16
5.3.1	Työterveysneuvottelu TA+TT+TTH.....	17
5.3.2	Työhönpaluun tukitoimet .....	17
5.4	Sijoitus ja käyttö .....	18
6	POHDINTA.....	18
	LÄHTEET .....	20
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Nykyään esimiestyölle lankeaa paljon vaatimuksia. Esimiehellä on lakiin perustuva velvollisuus varmistaa työntekijän turvallisuus ja terveys työssä. Lisäksi pitäisi onnistua johtamaan tuloksellista ja tuottavaa toimintaa. Esimiehen tulisi myös osoittaa olevansa myötätuntoinen ja kuunteleva, esikuvallinen ja innostava. Nämä ovat isoja haasteita alati muuttuvassa yhteiskunnassa. Esimies edustaa työnantajaa ja hänen velvollisuutensa on huolehtia työturvallisuudesta ja valvoa työtehtävien sovitusta suorittamisesta. Esimiehellä on keskeinen rooli työsuojelussa ja yksilöiden työkyvyn tukemisessa. (Työterveyslaitoksen www-sivut, 2020.)

Työelämässä tapahtuvat jatkuvat muutokset kuormittavat kaikkia. Pitää oppia uutta, luopua vanhasta ja sietää epävarmuutta. Työyhteisössä yksilöt reagoivat eri tavalla kuormitukseen. Johdon ja lähiesimiesten tehtävänä on tehdä havaintoja työolosuhteista sekä työn sujumisesta ja olla valmiina yhdessä työyhteisön kanssa kehittämään työtä ja tukemaan työkykyä eri tavoilla. (Lönnqvist, 2018, 372-374.) Henkilöstökulut ovat usein yli 50% yrityksen liikevaihdosta. Johtamisessa ja esimiestyössä työhyvinvointiin ja työkykyyn satsaamalla voidaan ehkäistä kustannuksia kohottavia sairauspoissaoloja ja työn tehokkuutta alentavaa työpahoinvointia. (Järvinen, 2014, 63-64.)

Esimiestyöstä ja työkyvystä on kirjoitettu paljon ja sitä on tutkittu paljon. Työterveyslaitos on aloittanut työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelman Työ2030 syksyllä 2020. Tämän tavoitteena on edesauttaa uusien toimintatapojen, uuden teknologian, yhteistoiminnan ja luottamuksellisen työkuulttuurin kehittymistä ja nostaa Suomen työhyvinvointi ja työinnovaatioiden kehitys maailman parhaaksi. (Työterveyslaitoksen www-sivut, 2020.)

Tämä on työelämälähtöinen kehittämistehtävä, jossa käsitellään esimiestyötä, työkykyä ja esimiehen keinoja työkykyasioiden hoitamisessa. Kehittämisestä tavoitteena on yhdessä organisaation muiden esimiesten kanssa koostaa hyödyllisiä ja laakisääteisiä esimiehen työkaluja työkykypakkiin käytettäväksi työkykyasioiden parissa

toimiessaan ja koota kehitysehdotuksia esimiestyötä tukemaan. Koostetta voitaneen käyttää myös perehdyttämiseen organisaation sisällä.

## 2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TAVOITE JA TARKOITUS

Toimin esimiestehtävässä Kuntoutuskeskus Kankaanpäässä (jäljempänä KKK). Työ on mielenkiintoista ja haastavaa. Esimiestyön merkitys organisaation tuottavuudelle, asiakastyytyväisyydelle ja henkilöstön viihtyvyydelle on suuri (Hyppänen 2007, 3). Esimiehen osaamisvaatimukset ovat näin ollen myös laajat ja korkealla. Työntekijöiden työkykyhaasteet ovat moninaisia, niiden ratkaisemiseksi tulee esimiehellä olla riittävästi osaamista, tietoa ja välineitä. Kehittämistehtävän tavoite on kartoittaa mitä välineitä ja menetelmiä organisaation esimiehellä on käytettävissä työkyvyn tukemiseksi sekä tuoda esiin kehittämistarpeet. Opinnäytetyön tuloksia hyödynnetään esimiestyössä KKK:ssa.

Tällä hetkellä työkyvyn edistämiseen, ylläpitämiseen ja palauttamiseen KKK:ssa käytetään menetelmiä ja välineitä, jotka löytyvät eri kohteista ja alustoilta. Kehittämisprojektin tavoitteena on yhteistyössä esimiestyötä tekevien kanssa päivittää välineet ja menetelmät ja kerätä niistä työkykypakki, joka sisältää keskitetysti ne välineet ja menetelmät työkyvyn edistämiseksi, ylläpitämiseksi ja palauttamiseksi, jotka helpottavat ja tehostavat työkykyasioiden hoitamista. Välineet ja menetelmät kuvataan lyhyesti taulukkomuotoisena tiedostona. Käytettävissä olevat menetelmät ja välineet esitellään työkykypakki-koosteena esimiehille ja se sijoittuu toimintajärjestelmään, Johtaminen-osioon. Kehittämistarpeet kirjataan ja ehdotetaan toimenpiteitä niiden toteutukselle.

### 3 VIITEKEHYKSET

#### 3.1 Kehittämisprojekti ja osallistava työtapa

Opinnäytetyöni on työelämälähtöinen, toiminnallinen kehittämisprojekti. Projekti voidaan määritellä monin eri tavoin. Mikko Mäntyneva (2016,11) määrittelee projektin ”ainutkertaiseksi kokonaisuudeksi, joka on rajattu ajallisesti, kustannuksiltaan ja laajuudeltaan”. Tunnusomaista sille on selkeä tavoite ja aikataulu, tavoitetta edistävät keinot, rajalliset resurssit, koordinointi ja lopputuotos sekä siihen sisältyvät riskit. Toiminnallisia kehittämisprojekteja tehdään usein oman organisaation sisällä, mutta niitä voidaan tehdä myös asiantuntijapalveluna muille organisaatioille. Tavoitteena on parantaa organisaation toiminnan tuottavuutta ja tehokkuutta. Projekti voi keskittyä organisaation uudistamiseen, uusien työtapojen tai henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Muutoksenhallinta ja johtaminen ovat usein keskeinen osa projektin toimintaympäristöä, sillä projektin tulokset tulee juurruttaa organisaatioon. (Mäntyneva 2016, 11-12.)

”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty” - sanonta sopii myös projektityöskentelyn lähtökohdaksi. Suunnittelu tulee tehdä riittävän väljästi siten, että se antaa mahdollisuuden kehittymiselle projektin edetessä saatujen lisätietojen pohjalta. Toisaalta liian karkea suunnitelma voi esimerkiksi työmääräarviota tehtäessä johtaa ongelmiin budjettiylityksinä. Suunnitteluvaiheessa kuvataan, miten projektille asetettuihin tavoitteisiin päästään, tunnistetaan tavoitteiden saavuttamiseen liittyvät tehtävät ja tarvittavat resurssit. Projektisuunnitelma vastaa kysymyksiin miksi ja miten projekti toteutetaan ja se toimii myös arvioinnin tukena. Tulee myös päättää projektin laajuudesta, mitä sisällytetään ja mitä jätetään ulkopuolelle. (Mäntyneva 2016, 41-50.)

Riittävä resursointi ja resurssien hallinta pitävät projektin aikataulussa. Resurssityypit ja resurssitarpeen kesto tulee selvittää. Resurssit voivat olla ihmisiä, koneita, kalustoa, aineita, tarvikkeita, pääomaa tai toimitiloja. (Mäntyneva 2016, 53-54.) Tässä projektissa resurssit ovat ihmisiä, organisaation työntekijöitä. Kirjoittaja toimii projektin johtajana.

Hyvä projektisuunnitelma sisältää myös riskienhallintasuunnitelman. Siinä selvitetään miten riskit tunnistetaan, mikä on niiden vakavuus ja todennäköisyys, miten riskejä seurataan ja hallitaan, miten tunnistetut riskit dokumentoidaan ja miten riskeistä tiedotetaan. Toistuvissa projekteissa riskien hallinta helpottuu ennakoitavuuden vuoksi. Riskien hallinta tulee mitoittaa suhteessa projektin haastavuuteen siten, ettei se jäykistä projektia tarpeettomasti. (Mäntyneva 2016, 131-133.) Tämän projektin riskinä on henkilöstöressurssien riittävyys ja sen vaikutus suunniteltuun aikatauluun. Projektin arvioinnissa verrataan tavoitteiden ja tulosten vastaavuutta, toteutustapaa sekä tuotoksen hyödynnettävyyttä (Mäntyneva, M. 2016, 144.)

Projektin raportointi koostuu etenemisen kuvauksesta (tapaamiset, niiden onnistuminen), työkykypakki-tuotoksesta sekä sen hyödynnettävyyden saamista kommentteista ja tallennetaan hyödynnettäväksi mahdollisissa tulevilla projekteilla. Projektista annetaan tietoa organisaation johdolle, esimiehille, työterveyshuollolle sekä henkilöstölle sähköisesti ja palavereissa.

### 3.2 Aikaisemmat tutkimukset esimiestyöstä ja työkyvystä

Heikki Eronen on tutkinut väitöskirjassaan ”Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa” johtamisen ja esimiestyön vaikutuksia työkykyyn. Hän esittää, että johdonmukaisuus ja linjakkuus esimiestyössä luovat turvallisuudentunnetta alaisille. Päätöksiä on tehtävä rohkeasti ja tartuttava hankaliinkin asioihin. Johtamisella voidaan kannustaa vuorovaikutukseen sekä lisätä kokemusta vaikutusmahdollisuuksista. Nämä yhdessä vaikuttavat positiivisesti henkilöstön työhyvinvointiin ja työkykyyn. (Eronen 2011, 218-221.)

Mikael Saarinen pohtii väitöskirjassaan ”Tunneälykäs esimiestyö - Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen” kuinka madaltuvissa organisaatioissa, joissa toimintaa on delegoitu alaspäin, haasteet ihmisten johtamisesta ovat lisääntyneet. Ylin johto ei voi osallistua kaikkien työntekijöiden henkilökohtaiseen tukemiseen ja ohjaamiseen. Tämä johtaa esimiestyön osaamisvaatimusten lisääntymiseen, sillä työtehtävien oh-



jaamisen lisäksi esimiehen tulee osata myös ihmisten johtaminen. (Saarinen 2007, 65-67.)

### 3.3 Kuntoutuskeskus Kankaanpää

Kuntoutuskeskus Kankaanpää aloitti toimintansa vuonna 1991 ja on siitä lähtien tarjonnut monipuolisesti laitos- ja avokuntoutuspalveluja Pohjois-Satakunnassa niin ammatillisen, harkinnanvaraisen kuin vaativankin kuntoutuksen saralla. Yhteistyöta-hoja ovat muun muassa Kela, vakuutusyhtiöt, Valtionkonttori sekä sairaanhoitopiirit ja nykyisin enenevästi myös itse maksavat asiakkaat. Majoituspaikkoja on reilu 200, toimitilaa 2000 neliometriä. Henkilöstöä on puolisoista sataa, joista kaksi kolmannesta toimii sosiaali- ja terveydenhuoltoalan ammateissa. Missiona on mahdollis-taa asiakkaille parempi arki, toimintakyky ja elämän laatu. Visiossa tähdätään Suo-men tunnetuimmaksi, halutuimmaksi ja parhaaksi kuntoutuksen osaamiskeskukseksi. (Kuntoutuskeskus Kankaanpää 2019, 1-6.)

### 3.4 Esimiehen lakisääteinen vastuu työkyvyn tukemisessa

Lainsäädännön ja työelämää koskevien säädösten avulla pyritään työstä tekemään mahdollisimman terveellistä ja turvallista. Sosiaali- ja terveysministeriö ohjaa työ-suojeluviranomaisia valvontatehtävässä. Päävastuu työolojen turvallisuudesta, ter-veellisyydestä ja henkilöstön hyvinvoinnista on työnantajalla. Esimiehet toimivat työnantajan edustajina työpaikalla. Esimiestehtävässä on keskeistä työlainsäädännön ja työehtosopimuksen hallinta. (Rauramo, n.d., 3-5.)

#### 3.4.1 Työsopimuslaki

Työsopimuslaki (55/2001) on perusta työsuhdeasioiden hallinnalle. Se määrittelee työsopimuksella työnantajan ja työntekijän oikeuksia ja velvollisuuksia. Tämän lain 2 luvun 3 §:n mukaan työnantajan on huolehdittava työturvallisuudesta työntekijän suojelemiseksi tapaturmilta ja terveydellisiltä vaaroilta.

### 3.4.2 Työturvallisuuslaki

Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoituksena on parantaa ympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua tapaturmia, ammattitauteja ja muista työstä ja työympäristöstä johtuvia terveyshaittoja. 2 luvun, 8§:n mukaisesti työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Laki velvoittaa työnantajan vaarojen riskinarviointiin sekä työergonomiasta huolehtimiseen. Työnantajan on seurattava työntekijän työkuormittumista ja tarvittaessa selvitettävä ja ryhdyttävä toimiin haitallisen työkuormituksen välttämiseksi ja vähentämiseksi. Laissa velvoitetaan työnantajaa huolehtimaan perehdytyksen ja työnopastuksen toteuttamisesta.

### 3.4.3 Työterveyshuoltolaki

Laki velvoittaa työnantajaa omalla kustannuksellaan järjestämään työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Lain tavoitteena on yhteistyössä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa. Jos työntekijän sairauspoissaolo on kestänyt kuukauden, on työnantajan ilmoitettava asia työterveyshuoltoon ja yhteistyössä selvitettävä työntekijän työkyky ja työssä jatkamismahdollisuudet. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, 10§.)

### 3.4.4 Sairausvakuutuslaki

Tarpeelliset sairaudenhoidon aiheuttamat kustannukset sekä lyhytaikaisen työkyvyttömyyden, raskauden ja lapsen hoidon aiheuttama ansionmenetys korvataan sairausvakuutuslain mukaisesti (Sairausvakuutuslaki 1224/2004, 1 osa, 1§). Kun työntekijälle on maksettu sairauspäivärahaa 90 arkipäivältä, on työterveyshuollon arvioitava työntekijän jäljellä oleva työkyky ja työnantajan on selvitettävä yhdessä työterveys-

huollon ja työntekijän kanssa työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssä. Lausunto toimitetaan Kelaan. (Sairausvakuutuslaki 1224/2004, 3 osa, 8 luku, 5a§.)

Osasairauspäiväraha voi tukea työhön paluuta tai työelämässä pysymistä. Siitä on aina sovittava yhdessä työntekijän ja työnantajan kanssa. (www.kela.fi.)

Osasairauspäiväraha-oikeuden edellytyksenä on, ettei työntekijän terveys tai toipuminen vaarannu osa-aikaisessa työssä. Työn on edeltävästi pitänyt olla kokoaikaista ja työajan tulee vähentyä vähintään 40 prosenttia ja enintään 60 prosenttia aiemmasta. Sopimuksen osa-aikatyöstä on oltava voimassa koko osasairauspäiväraha-kauden, vähintään 12 ja enintään 120 arkipäivää. (Sairausvakuutuslaki 1224/2004, 3 osa, 8 luku, 11§.)

### 3.5 Työkyky

Juhani Ilmarinen on kehittänyt työkyvystä 4 kerroksisen talomallin. Työtä kuvaa talomallin 4. kerros, sen alapuoliset kerrokset ihmisen voimavaroja. Alimman kerroksen, perustan, muodostaa fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen terveys ja toimintakyky. Talomallin toisessa kerroksessa on osaaminen, joka koostuu peruskoulutuksesta sekä ammatillisista tiedoista ja taidoista. Näiden merkitys korostuu nykypäivänä, koska useimmissa ammateissa osaamisvaatimukset lisääntyvät ja muuttuvat jatkuvasti. Työkyvyn ylläpitäminen haastaa elinikäiseen oppimiseen. Talomallin kolmanteen kerrokseen sijoittuu arvot, asenteet ja motivaatio. Kokemus työn mielekkyydestä ja riittävistä haasteista ylläpitää motivaatiota, kuten myös arvojen mukainen työn sisältö. Mahdollisuus sovittaa työ, perhe, harrastukset sujuvaksi kokonaisuudeksi ylläpitää elämän harmoniaa. Ikääntymisen vaikutukset työkykyyn on huomioitava. Ylimpään, neljänteen kerrokseen kirjataan johtaminen, työyhteisö ja työolot. Selkeät johtamiskäytännöt ja tukeva esimiestyö ovat keskeisessä asemassa, myös kokemus mahdollisuudesta vaikuttaa ja kehittää omaa työtään. Kun työkykytalon eri kerroksissa tapahtuu muutoksia; työolot muuttuvat, ikää kertyy, terveydentila saattaa muuttua, on työkyvyn ylläpitämiseksi pystyttävä ja pyrittävä kehittämään eri osa-alueita. (Ilmarinen 2006, 79-80.)

Työkykyypakin sisältämät menetelmät ja välineet voidaan ottaa käyttöön työkykyyn liittyvien haasteiden ennaltaehkäisemiseksi ja vähentämiseksi. Terveysten ja toimintakykyyn tartutaan jo perehdytyksessä ja niitä tuetaan kehityskeskusteluin ja varhaisen tukemisen keinoin. Samoin ammattitaito- ja osaamishaasteet voidaan ennakoita hyvällä perehdytyksellä ja työhön paluun tukitoimilla. Vuosittainen tai tarpeen mukaan toteutettava kehityskeskustelu on keino käsitellä työn ja omien voimavarojen tasapainoa ja välittää organisaation arvot, visiot ja strategiat henkilöstölle. Työhön ja työoloihin liittyviin asioihin voidaan puuttua työkykyypakin uhkaavaan tilanteeseen ja epäasialliseen käytökseen laadituille toimintaohjeilla. (Työturvallisuuslaki, 738/2002, 2 luku, 14§; Valpola 2013.)

### 3.6 Esimiestyö Kuntoutuskeskus Kankaanpäässä

Esimies toimii aina työnantajan roolissa ja vastaa yksikkönsä toiminnasta sille asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden mukaisesti. Esimiehen tärkein tehtävä on konkretisoida työntekijän perustehtävä organisaation kokonaisuudessa. Esimies toteuttaa käytännössä työlainsäädäntöä sekä työnantajan periaatteita ja sääntöjä. (Hyppänen 2007, 7-11.)

KKK:n henkilöstöhallinnollinen esimiestyö on jaettu eri ammattiajojen mukaisesti. Esimiestehtäviä hoitaa kuusi eri nimikkeillä toimivaa työntekijää. Esimiestyöstä on laadittu toiminta- ja työohjeet ja ne löytyvät toimintajärjestelmästä. Siellä tehtävät määritellään seuraavasti: ”Esimiehinä toimivat johtoryhmän nimeämät henkilöt. Esimiehet ottavat osaa henkilöstöhallinnollisiin tehtäviin, asiakasvirtojen suunnitteluun ja seurantaan. Esimiehet osallistuvat budjetin laadintaan ja seurantaan, toimivat ydintyöryhmässä ja vastaavat oman alueensa kuntoutuksen kehittämistyöstä.” Lisäksi esimiehelle on laadittu toimenkuva, jota tarpeen mukaan päivitetään. Kuntoutussairaalasäätiö Kankaanpään hallituksen vahvistamasta vastuumatriisista käy ilmi esimiehen toimivalta ja vastuu. Esimiehen työkaluina ovat tarvittavat henkilökohtaiset yhteydenotot työntekijän kanssa, erilaiset palaverit kuten ammattiala- ja palvelulinja-kohtaiset palaverit, kuntoutuksen esimiespalaveri, resurssipalaveri, ajanvarauspalaveri sekä puhelin- ja sähköpostiyhteydenotot. Esimies saa tarvittaessa tukea omalta

esimieheltään ja muilta organisaatiossa esimiestehtävää tekeviltä sekä työterveys-huollosta. (Kuntoutuskeskus Kankaanpää 2019.)

## 4 KEHITTÄMISPROJEKTIN TOTEUTUS

Aloitin projektin tutustumalla lähdekirjallisuuteen ja -materiaaleihin sekä organisaatiomme toimintajärjestelmän työkykyä käsitteleviin osioihin. Keräsin työntekijöiden työkykyasioissa tarpeellisiksi havaitsemiani aiheita, menettelytapoja ja välineitä yhteen ja ryhdyin koostamaan kompaktia koostetta. Selvitin työnantajan ja esimiehen lakisääteisiä velvoitteita sekä hyviä käytänteitä Työterveyslaitoksen sekä Työturvallisuuskeskuksen tarjoamista materiaaleista ja Finlex-internetpalvelusta. Koostin ensimmäisen esimiehille esittävän version työkykypakista.

### 4.1 Esimiespalaverin koolle kutsuminen ja keskustelu, työkykypakki-version muokkaus

Kustuin esimiehet koolle lähettämällä sähköpostikutsun, jossa liitteenä oli työkykypakki, versio 1.0. Paikalle saapuivat yhtä lukuun ottamatta kaikki kutsumani henkilöt. Kerroin opiskelustani ja opinnäytetyöstäni. Esittelin siihen liittyvänä työelämä-lähtöisen projektimuotoisen työni sekä motiivit sen takana.

Keskustelimme esimiestyön haasteista ja kävimme läpi työkykypakin sisällön. Keskustelussa nousi esille päihdeohjelman puuttuminen työkykypakista ja kirjasin sen muistioon työkykypakkiin lisättäväksi. Palaveri oli tiivis ja tehokas, loppuhuomiona kirjattiin tarve säännönmukaisen esimiespalaverien järjestämiseksi vertaistuen saamiseksi ja esimiestyön haasteiden jakamiseksi.

Lähetin päihdeohjelmalla täydennetyn työkykypakin (versio 2.0, liite 1) sähköpostina osallistujille kommentoitavaksi. Koska muutostarpeita ei enää esitetty, siirryin esittelemään työkykypakki versiota 2.0 henkilöstötyöryhmälle.

## 4.2 Henkilöstötyöryhmän kommenttikierros ja työkykypakin viimeistely

Henkilöstötyöryhmän kokoontumiset peruuntuivat kevään osalta, koska Korona-epidemia keskeytti KKK:n kaiken toiminnan. Tämän vuoksi esittelin työkykypakin luottamushenkilölle, joka on henkilöstötyöryhmän jäsen. Kävimme sisällön keskustellen läpi ja luottamushenkilö hyväksyi työkykypakin (versio 2.0). Taulukkomuotoisen työkykypakin tueksi kirjasin luettelon (liite 2), josta löytyy välineiden ja menetelmien nimi, lakiperuste, sijainti ja käyttötarkoitus.

# 5 TULOKSET

## 5.1 Jäsentely

Työkykypakin sisältö on jäsenelty siten, että alkuun on sijoitettu niitä välineitä ja menetelmiä, joita voidaan käyttää koko henkilöstölle ilman, että työkyvyssä on havaittu uhkia tai alenemista. Tästä esimerkkinä on kehityskeskustelu. Seuraavaksi koosteessa luetellaan sellaisia menetelmiä, jotka voidaan ottaa käyttöön kun uhka työkyvyn alenemiselle on ilmaantunut tai siinä on jo havaittu alenemaa. Tästä esimerkkinä on työkyvyn varhaisen tukemisen keskustelu tai yhteydenotto. Viimeisenä on työhönpaluun tukitoimet.

## 5.2 Sisältö

Työkykypakki koostuu kahdeksasta eri välineestä ja menetelmästä. Nämä ovat löydettävissä joko KKK:n toimintajärjestelmästä tai henkilöstöhallinta-ohjelmasta.

### 5.2.1 Perehdytys

Työturvallisuuslaki edellyttää työnantajaa antamaan riittävän perehdytyksen työpaikan olosuhteisiin, työvälineisiin ja menetelmiin (Työturvallisuuslaki, 738/2002, 2

luku, 14§). Perehdytyksen tavoitteena on tapaturmien ja työstä aiheutuvan sairastumisriskin ennaltaehkäisy sekä turvallisuuteen ja terveyteen liittyvät asiat. Perehdyttämisen olennainen osa on tehtäväkohtainen työnopastus niin aloitus-, muutostilanteissa ja aina tarvittaessa. (Hyvä perehdytys-opas, Lahden AMK –julkaisu, sarja B oppimateriaalia, osa 4, 2007.)

KKK:n perehdytysopas on alun perin laadittu opinnäytetyönä ja sitä päivitetään tarvittaessa laatuvaastavan toimesta. Siihen kuuluu perehdyttäjän ennakkomuistilista, perehdytysopas ja perehdytyksen tarkistuslista. Opas ja lomakkeet on tallennettu toimintajärjestelmään (polku: oma tietokone – tiimit – 1 TOIMINTAJÄRJESTELMÄ – E Perehdytys)

### 5.2.2 Kehityskeskustelu

Kehityskeskustelu on oleellinen johtamisen ja ohjauksen väline, jonka avulla välitetään organisaation visio, strategia ja tavoitteet työntekijälle. Lisäksi arvioidaan suoriutumista puolin ja toisin, kuullaan työntekijän toiveet ja keskustellaan kehittymisestä ja henkilökohtaisista asioista. Työsopimuslaki velvoittaa työnantajaa kaikin puolin edistämään suhteitaan työntekijöihin sekä huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua sekä kehittyä työssään. (Työsopimuslaki 55/2001, 2 luku, 1§). KKK:ssa kehityskeskustelut ohjeistetaan käymään vuosittain. Esimies ja työntekijä valmistautuvat käytävään keskusteluun täyttämällä henkilöstöhallintaohjelmasta löytyvän sähköisen lomakkeen. Lomaketta täydennetään käydyssä keskustelussa keskeisten kehittämistavoitteiden ja sovittujen toimenpiteiden, aikataulun ja seurannan osalta.

### 5.2.3 Ilmoitus väkivalta- tai uhkaavasta tilanteesta

Työturvallisuuslaki 738/2002, 5 luku, 27§ velvoittaa työnantajaa järjestämään työn ja työolosuhteet siten, että väkivallan uhka ja väkivaltatilanteet ehkäistään mahdollisuuksien mukaan ennakolta. Tällöin työpaikalla on oltava väkivallan torjumiseen tai rajoittamiseen tarvittavat asianmukaiset turvallisuusjärjestelyt tai -laitteet sekä mahdollisuus avun hälyttämiseen. Työnantajan on laadittava menettelytapaohjeet, joissa ennakolta kiinnitetään huomiota uhkaavien tilanteiden hallintaan ja toimintatapoihin, joilla väkivaltatilanteen vaikutukset työntekijän turvallisuuteen voidaan torjua tai ra-

joittaa. Tarvittaessa on tarkistettava turvallisuusjärjestelyjen ja -laitteiden toimivuus. KKK:ssa lomakkeet ilmoituksen tekemistä varten löytyvät toimintajärjestelmästä ja ne tallennetaan työsuojelupäällikön ja työterveyshoitajan tiedostoihin.

#### 5.2.4 Työkyvyn varhainen tukeminen

Työkyvyn tukemisen tarve voi tulla ilmi eri tavoin ja eri tahoilta. Huolen voi ilmaista työntekijä itse, esimies, kollega, työsuojelu tai työterveyshuolto. Huolta voi aiheuttaa työntekijän muuttunut käytös, työsuoriutumisen, päihteiden käyttö tai toistuvat sairauspoissaolot. Varhaisen välittämisen keskustelulle tulee varata riittävästi aikaa ja rauhallinen ympäristö. Osallistujille selvitetään perusteet keskustelun käymiselle. Keskustelua voi jäsentää esimerkiksi Juhani Ilmarisen kehittämään Työkykytalo - mallia hyödyntäen. KKK:n toimintajärjestelmässä on lomake ( oma tietokone – tiimit – 1 TOIMINTAJÄRJESTELMÄ – H Lomakkeet – työkyvyn varhainen tukeminen), jolle kirjataan todetut faktat, esimiehen ja työntekijän käsitykset tilanteesta, sovitut toimenpiteet ja vastuutus sekä seuranta. Lomake säilytetään työntekijää koskevien asiakirjojen yhteydessä; skannataan henkilöstöhallintaohjelman tiedostoihin.

#### 5.2.5 Epäasiallinen käytös

Työturvallisuuslaissa työpaikalla tapahtuvasta huonosta kohtelusta käytetään termejä häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu. Työturvallisuuslain (738/2002: 8 §, 10 §, 18 §, 28 §) mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Se koskee myös työpaikalla tapahtuvaa häirintää, kiusaamista ja epäasiallista kohtelua. Lomakkeet ilmoituksen tekemiselle sekä asian käsittelylle ovat saatavilla KKK:n toimintajärjestelmässä. Syntyneet tiedostot tai lomakkeet tallennetaan esimiesten tai johdon toimesta.

### 5.3 Päihdeohjelma

Jos työnhakijalle tai työntekijälle on tarkoitus tehdä Työterveyshuoltolain 3 §:n 1 momentin 6 a kohdassa tarkoitettu huumausainetestit, työnantajalla on oltava kirjalli-



nen päihdeohjelma, jonka tulee sisältää työpaikan yleiset tavoitteet ja noudatettavat käytännöt päihteiden käytön ehkäisemiseksi ja päihdeongelmaisten hoitoon ohjaamiseksi. Ohjelma voi olla osa työterveyshuollon toimintasuunnitelmaa. KKK:lla on päihdeohjelma. Alkoholin suurkulutuksen todentamiseen käytetään tarvittaessa Mini-interventiotoimenpide-ohjelmaa työterveyshuollon vastaanottokäyntien yhteydessä ilmenneen tarpeen mukaan (sisältää AUDIT-kyselyn ja tarvittaessa laboratoriotestejä).

### 5.3.1 Työterveysneuvottelu TA+TT+TTH

Työterveysneuvottelussa keskitytään työntekijän työ- ja toimintakykyyn suhteessa työn vaatimuksiin. Neuvotteluun osallistuvat työntekijä (TT), esimies (TA) sekä työterveyshuollon edustaja (TTH) sekä mahdolliset muut välttämättömät henkilöt. Työntekijä voi halutessaan kutsua mukaan tukihenkilön. Työterveysneuvotteluun tulee olla työntekijän suostumus mutta aloitteen voi tehdä myös esimies, henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon edustaja, työsuojeluvaltuutettu tai luottamushenkilö. Neuvottelun tarkoitus tulee olla osallistujilla ennakolta selvillä. (ttl.fi.) Työterveysneuvottelun muistio tallennetaan työterveyshuollon kansioihin.

### 5.3.2 Työhönpaluun tukitoimet

Osasairauspäiväraha voi tukea työhön paluuta tai työelämässä pysymistä. Siitä on aina sovittava yhdessä työntekijän ja työnantajan kanssa. ([www.kela.fi](http://www.kela.fi).) Osasairauspäivärahaoikeuden edellytyksenä on, ettei työntekijän terveys tai toipuminen vaarannu osa-aikaisessa työssä. Työn on edeltävästi pitänyt olla kokoaikaista ja työajan tulee vähentyä vähintään 40 prosenttia ja enintään 60 prosenttia aiemmasta. Sopimuksen osa-aikatyöstä on oltava voimassa koko osasairauspäivärahakauden, vähintään 12 ja enintään 120 arkipäivää. (Sairausvakuutuslaki 1224/2004, 3 osa, 8 luku, 11§.)

## 5.4 Sijoitus ja käyttö

Työkykypakki on sijoitettu KKK:n toimintajärjestelmään Johtaminen –osioon strategisen hyvinvoinnin johtamisen kokonaisuuteen. Sitä voivat hyödyntää esimiehet toimiessaan henkilöstön työkykyä edistävässä ja tukevissa tehtävissä. Myös perehdytystilanteisiin voidaan työkykypakkia käyttää esittelemään käytössä olevia menetelmiä ja keinoja.

## 6 POHDINTA

Esimiestyötä, sen laatua ja merkitystä on tutkittu laajasti. Tässä opinnäytetyössäni tutustuin kahteen tutkimukseen, joissa tulee selkeästi esille esimiestyön osaamishaasteet sekä sen merkitys työyhteisön työhyvinvointiin. Omassa työssäni olen kaiken aikaa työntekijöiden työkykyasioiden kanssa tekemisissä ja tiedon ja taidon päivittämistarve on jatkuva. Opinnäytetyönä tehdyn kehittämisprojektin tavoitteena oli yhteistyössä esimiestyötä tekevien kanssa päivittää välineet ja menetelmät, jotka helpottavat ja tehostavat henkilöstön työkykyasioiden hoitamista. Kokosin niitä yhteen kuvainnolliseksi työkalupakiksi, jolle annoin nimeksi työkykypakki sen sisällön perusteella. Kirjasin välineiden ja menetelmien lisäksi näiden käytön mahdolliset lakiperusteet, käyttötarkoituksen sekä lisäksi viitteet materiaalin tai lomakkeen löytämisen helpottamiseksi.

Esittelin laatimani alustavan työkykypakin muille esimiehille sisällön kehittämistä varten. Yhteistyö jäi olosuhteiden (Korona – epidemia) takia suunniteltua vähäisemmäksi. Kokoonnuimme yhteen vain kerran, yhteydenpito jatkui sähköpostin välityksellä. Henkilöstötyöryhmän palaveri ei toteutunut lainkaan mutta yhdessä työryhmän jäsenen (luottamushenkilö) kanssa pystyimme käymään materiaalin läpi. Työkykypakin sisältö olisi voinut syventyä ja täsmentyä, jos esimiehet ja henkilöstötyöryhmän jäsenet olisivat pystyneet kokoontumaan asian äärelle useamman kerran. Yksimielisyys työkyvyn tukemisen tärkeydestä nousi kuitenkin esille ja työkykypakki sisältöineen koettiin hyväksi.

Esimestyötä tekeviltä nousi esille voimakas tarve kokoontua säännömukaisesti jakamaan kokemuksia, saada vertaistukea ja sopia yhtenevistä johtamisen käytännöistä KKK:ssa. Esimiehille ja esimestyölle kasaantuu paljon vaatimuksia, niistä olisi hyvä päästä keskustelemaan vertaisten kanssa. Säännöllisesti kokoontuva esimiespalaveri voisi olla yksi tärkeä työkalu esimiehen työkyvyn tukemissa. Organisaatiomme työkykyjohtamisen kehittämisen yhteydessä myös esimiesten työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin tulee kiinnittää riittävästi huomiota.

## LÄHTEET

- Eronen, P. 2011. Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.
- Horn, S, Liski, M., Villanen, M. 2007. Hyvä perehdytys-opas, Lahden AMK – julkaisu, sarja B oppimateriaalia, osa 4, 2007
- Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen, Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy
- Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämänlaatu Euroopan Unionissa. Helsinki: Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö
- Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen. Talentum Media Oy
- Kansaneläkelaitoksen www-sivut 2020. Viitattu 23.2.2020. <http://www.kela.fi>
- Kuntoutuskeskus Kankaanpää. Henkilöstökertomukset 2002-2018.
- Kuntoutuskeskus Kankaanpää. Toimintakäsikirja. Päivitetty 10.12.2019. Viitattu 1.4.2020
- Lönnqvist, L. 2018. Työuupumus kirjassa Työelämän perustietoa, Kustannus Oy Duodecim 2018, Toimittajat Michelsen T, Reijula K, Ala-Mursula L, Räsänen K, Uitti J Helsinki).
- Mäntyneva, Mikko. Hallittu projekti, Jäntevästä suunnittelusta menestykselliseen toteutukseen. Kauppakamari, Printon, Viro 2016
- Rauramo, P. n.d. Esimiesten perehdyttäminen. Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä ja teollisuusryhmä. Julkaisunumero 26109
- Saarinen, M. 2007. Tunneälykäs esimiestyö. Esimiesten kykypohjaisen tunneälyosaamisen laadullinen kuvaaminen ja määrällinen mittaaminen. Väitöskirja. Helsinki: Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management.
- Sairausvakuutuslaki 21.12.2004/1224
- Työsopimuslaki. 2011.26.1.2001/55
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383
- Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 23.2.2020. <https://www.ttl.fi>
- Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 13.9.2020 <https://www.ttl.fi/blogi/mista-on-innostava-esimies-tehty/>

Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 13.9.2020

<https://www.ttl.fi/tutkimushanke/tyon-ja-tyohyvinvoinnin-kehittamisohjelma-2020-2023/>

Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 5.9.2020

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyoelamaan-kiinnittyminen/perehdyttajan-top-10-muistilista/>

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738

Valpola, A. 2013. Onnistu kehityskeskustelussa. Päivittyvä aineisto. Viitattu 1.4.2020

<https://verkkokirjahylly-almatalent->

[fi.lillukka.samk.fi/teos/EACBBXXUBGAJ#kohta:1.\(\(20\)MIKSI\(\(20\)KEHITYSKESKUSTELUJA\(\(20\)TARVITAAN?\(\(20\)/piste:b9.](https://lillukka.samk.fi/teos/EACBBXXUBGAJ#kohta:1.((20)MIKSI((20)KEHITYSKESKUSTELUJA((20)TARVITAAN?((20)/piste:b9.)

## LIITE 1

## Työkykypakki 2.0

Menetelmä/ väline	sijainti	työkyvyn ylläpito	työkyvyn riskit tun- nistettu	työkyky alentunut
<b>Perehdytys</b>	oma tietokone- tiimit- 1TOIMINTAJÄRJESTEL MÄ-perehdytys	x, uuden työntekijän perehdytys	x, uuden toi- mintatavan perehdytys	x, uuden teh- tävän pereh- dytys/työhön paluuseen liittyvä pereh- dytys
<b>Kehityskes- kustelu</b>	<a href="https://www.sympahr.net/index">https://www.sympahr.net /index</a>	x, vuosittain kaikille työn- tekijöille	x, tarvittaessa/ pyydettyäessä	x, tarvittaessa/ pyydettyäessä
<b>Ilmoitus väki- valta- tai uh- kaavasta tilan- teesta</b>	oma tietokone – tiimit - 1TOIMINTAJÄRJESTEL MÄ – G poikkeava tilan- ne – 6 Ohje väkivaltati- lanne tai uhkaava väki- valtatilanne ja H Lomak- keet- Väkivaltatilanteen tai uhkaavan väkivaltati- lanteen ilmoittaminen	x, tarvittaessa	x, tarvittaessa	x, tarvittaessa
<b>Työkyvyn var- hainen tuke- minen</b>	oma tietokone- tiimit- 1TOIMINTAJÄRJESTEL MÄ – lomakkeet – työky- vyn varhainen tukemi- nen.doc tai/ja <a href="https://www.sympahr.net/Index">https://www.sympahr.net /Index</a>		x	
<b>Epäasiallinen käytös</b>	oma tietokone – tiimit - 1TOIMINTAJÄRJESTEL MÄ – G poikkeava tilan- ne – 8 Häirinnän ja epä- asiallisen kohtelun toi- mintaohje ja oma tieto- kone – tiimit - 1TOIMINTAJÄRJESTEL MÄ – H Lomakkeet – Ilmoitus esimiehelle häi- rinnän tai epäasiallisen kohtelun asiassa	x, tarvittaessa	x, tarvittaessa	x, tarvittaessa
<b>Työterveys- neuvottelu TA+TT+TTH</b>	työterveyshuollon arkis- to			x
<b>Työhönpa- luun tukitoi- met</b>	Osasairauspäiväraha, <a href="https://www.sympahr.net/index">https://www.sympahr.net /index</a> , työterveyshuollon arkisto			x

## LIITE 2

Luettelo

### **Sähköinen perehdytysopas**

**Nimi:** Perehdytysopas, perehdyttäjän ennakkomuistilista, perehdytyksen tarkistuslista

**Lakiperuste:** Työturvallisuuslaki edellyttää työnantajaa antamaan riittävän perehdytyksen työpaikan olosuhteisiin, työvälineisiin ja menetelmiin. (Työturvallisuuslaki, 738/2002, 2 luku, 14§). Perehdytyksen tavoitteena on tapaturmien ja työstä aiheutuvan sairastumisriskin ennaltaehkäisy sekä turvallisuuteen ja terveyteen liittyvät asiat. Perehdyttämisen olennainen osa on tehtäväkohtainen työnopastus niin aloitus-, muutostilanteissa ja aina tarvittaessa. (Horn, Liski, Villanen 2007, 8)

**Sijainti:** oma tietokone – tiimit – 1 TOIMINTAJÄRJESTELMÄ – E Perehdytys)

**Milloin:** Perehdytys toteutetaan työsuhteen alussa ja aina kun tehtävät muuttuvat tai tarvittaessa

### **Kehityskeskustelu**

**Nimi:** Kehityskeskustelu

**Lakiperuste:** Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. (Työsopimuslaki 2001/55, luku 2, 1§)

**Sijainti:** <https://www.sympahr.net/index>

**Milloin:** KKK:ssa kehityskeskustelut ohjeistetaan käymään vuosittain. Esimies ja työntekijä valmistaustuvat käytävään keskusteluun täyttämällä Sympassa löytyvän sähköisen lomakkeen. (sympahr.net; 7.1. Kehityskeskustelu työntekijät/esimiehet) Lomaketta täydennetään käydyssä keskustelussa keskeisten kehittämistavoitteiden ja sovittujen toimenpiteiden, aikataulun ja seurannan osalta.

### **Väkivalta- tai uhkaavan tilanteen menettelytapaohje**

**Nimi:** Ohje väkivalta- tai uhkaava väkivaltatilanne; Väkivaltatilanteen tai uhkaavan väkivaltatilanteen ilmoittaminen

**Lakiperuste:** Työturvallisuuslaki 738/2002, 5 luku, 27§ velvoittaa työnantajaa järjestämään työn siten, että väkivallan uhka ja väkivaltatilanteet ennaltaehkäistään mahdollisuuksien mukaan. Työpaikalla on oltava asianmukaiset turvallisuusjärjestelyt ja –laitteet ja mahdollisuus avun hälyttämiseen sekä menettelytapaohjeet, joilla väkivaltatilanteen vaikutukset työntekijän turvallisuuteen voidaan torjua tai rajoittaa milloin, miten, kenelle käytetään

**Sijainti:** oma tietokone – tiimit -1TOIMINTAJÄRJESTELMÄ – G poikkeava tilanne – 6 Ohje väkivaltatilanne tai uhkaava väkivaltatilanne ja H Lomakkeet- Väkivaltatilanteen tai uhkaavan väkivaltatilanteen ilmoittaminen

**Milloin:** Väkivaltatilanne tai uhkaava väkivaltatilanne tulee aina ilmoittaa viivytyksettä esimiehelle mahdollisia toimenpiteitä varten. Keskuksessa on laadittu menettelytapaohje, joka sisältää myös ilmoituslomakkeen.

### **Työkyvyn varhainen tukeminen**

**Nimi:** Varhaisen välittämisen keskustelu

**Lakiperuste:** Työturvallisuuslain 2 luvun, 8§:n mukaisesti työnantajalla on yleinen huolehtimisvelvoite työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Työnantajan on seurattava työntekijän työkuormittumista ja tarvittaessa selvitettävä ja ryhdyttävä toimiin haitallisen työkuormituksen välttämiseksi ja vähentämiseksi.

**Sijainti:** oma tietokone – tiimit – 1 TOIMINTAJÄRJESTELMÄ – H Lomakkeet – työkyvyn varhainen tukeminen ja <https://www.sympahr.net/index>

**Milloin:** Työkyvyn tukemisen tarve voi tulla ilmi eri tavoin ja eri tahoilta. Huolen voi ilmaista työntekijä itse, esimies, kollega, työsuojelu tai työterveyshuolto. Huolta voi aiheuttaa työntekijän muuttunut käytös, työsuoriutumisen, päihteiden käyttö tai toistuvat sairauspoissaolot. Varhaisen välittämisen keskustelulle tulee varata riittävästi aikaa ja rauhallinen ympäristö. Osallistujille selvitetään perusteet keskustelun käymiselle. Keskustelua voi jäsentää esimerkiksi Juhani Ilmarisen kehittämään Työkykytalo -mallia hyödyntäen. Keskuksen toimintajärjestelmässä on lomake, jolle kirjataan todetut faktat, esimiehen ja työntekijän käsitykset tilanteesta, sovitut toimenpiteet ja vastuutus sekä seuranta. Lomake säilytetään työntekijää koskevien asiakirjojen yhteydessä; skannataan Sympaan (sympahr.net, 5.2 Varhaisen välittämisen keskustelu).

### **Epäasiallinen käytös – menettelytapaohje**



**Nimi:** Häirinnän ja epäasiallisen kohtelun toimintaohje, Ilmoitus esimiehelle häirinnän tai epäasiallisen kohtelua asiassa

**Lakiperuste:** Työturvallisuuslaissa työpaikalla tapahtuvasta huonosta kohtelusta käytetään termejä häirintä ja muu epäasiallinen kohtelu. Työturvallisuuslain (738/2002: 8 §, 10 §, 18 §, 28 §) mukaan työnantaja on velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Se koskee myös työpaikalla tapahtuvaa häirintää, kiusaamista ja epäasiallista kohtelua.

**Sijainti:** oma tietokone – tiimit – 1 TOIMINTAJÄRJESTELMÄ – H Lomakkeet – Ilmoitus esimiehelle häirinnän tai epäasiallisen kohtelun asiassa

**Milloin:** Häirinnästä ja epäasiallisesta kohtelusta tulee aina ilmoittaa viivytyksettä esimiehelle. Keskuksessa on laadittu menettelytapaohje ja ilmoituslomake.

### **Työterveysneuvottelu**

**Nimi:** Työterveysneuvottelu

**Lakiperuste:** Työnantajan on kustannuksellaan järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. (Työterveyshuoltolaki 2001/1383, luku 2, 4§)

**Sijainti:** Työterveyshuollon arkisto

**Milloin:** Työterveysneuvottelussa keskitytään työntekijän työ- ja toimintakykyyn suhteessa työn vaatimukseen. Neuvotteluun osallistuvat työntekijä, esimies sekä työterveyshuollon edustaja sekä mahdolliset muut välttämättömät henkilöt. Työntekijä voi halutessaan kutsua mukaan tukihenkilön. Työterveysneuvotteluun tulee olla työntekijän suostumus mutta aloitteen voi tehdä myös esimies, henkilöstöhallinnon, työterveyshuollon edustaja, työsuojeluvaltuutettu tai luottamushenkilö. Neuvottelun tarkoitus tulee olla osallistujilla ennakolta selvillä. (Työterveyslaitoksen [www-sivut](http://www.ttl.fi) 2020)

### **Työhön paluun tukeminen**

**Nimi:** Osasairauspoissaolo

**Lakiperuste:** Osasairauspäivärahaoikeuden edellytyksenä on, ettei työntekijän terveys tai toipuminen vaarannu osa-aikaisessa työssä. Työn on edeltävästi pitänyt olla kokoaikaista ja työajan tulee vähentyä vähintään 40 prosenttia ja enintään 60 prosenttia aiemmasta. Sopimuksen osa-aikatyöstä on oltava voimassa koko osasairauspäivä-

rahakauden, vähintään 12 ja enintään 120 arkipäivää. (Sairausvakuutuslaki 1224/2004, 3 osa, 8 luku, 11§).

**Sijainti:** <https://www.sympahr.net/index>

**Milloin:** Osasairauspäiväraha voi tukea työhön paluuta tai työelämässä pysymistä. Siitä on aina sovittava yhdessä työntekijän ja työnantajan kanssa. (Kansaneläkelaitoksen www-sivut)