

## **PIDÄ HUOLTA - VÄLITÄ VARHAIN**

Käytännönläheistä tietoa varhaisen välittämisen toimintamallin luomisesta ja jalkauttamisesta työpaikan arkeen.

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>ALKUSANAT</b>	<b>3</b>
<b>1 TAUSTA</b>	<b>4</b>
<b>2 KUSTANNUKSET JA VAIKUTTAVUUS</b>	<b>6</b>
Vaikuttavuusnäyttöä	7
<b>3 KAIKKIA TARVITAAN – VARHAISEN VÄLITTÄMISEN KESKEISET TOIMIJAT</b>	<b>8</b>
3.1 Johdon sitoutuminen oleellista	8
3.2 Varhainen välittäminen esimiestyössä	8
3.3 Varhainen välittäminen työyhteisössä	9
3.4 Työterveyshuolto kumppanina ja tukena mallin toteutuksessa	10
Työterveysneuvottelut	11
<b>4 VARHAISEN VÄLITTÄMISEN MALLIN TEKEMINEN JA KÄYTTÖÖNOTTO</b>	<b>12</b>
4.1 Päätös mallin käyttöönottamisesta	12
4.2 Työryhmän perustaminen ja tehtävä	12
4.3 Nykyisten toimintatapojen kartoittaminen	12
4.4 Lähiseuranta ja sairauspoissaolot	13
Lähiseuranta - kiinnitä huomiota työn arjessa	13
Sairauspoissaolot	13
4.5 Korvaava työ ja kuntoutusvaihtoehdot	15
Korvaava työ	15
Kuntoutusvaihtoehdot	16
Osasairauspäiväraha	16
Työeläkekuntoutus	16
4.6 Mallin kirjaaminen ja lomakkeet	17
4.7 Mallista viestiminen	17
4.8 Esimiesten ja henkilöstön valmentaminen mallin käyttöön	17
4.9 Mallin käytön seuranta	17
4.10 Varmista vielä	18
<b>5 PUHUKAA TOISILLENNE – ARVOSTAVAN KESKUSTELUN VAIHEET</b>	<b>19</b>
<b>LÄHTEET</b>	<b>20</b>

## ALKUSANAT

Tämä kirjanen on tarkoitettu yrityksille ja organisaatioille, jotka ovat rakentamassa varhaisen välittämisen toimintamallia tai ovat mallia jo jonkin aikaa käyttäneet. Oppaassa kerrotaan miksi työpaikoilla pitää olla varhaisen välittämisen toimintamalli 1.1.2011 lähtien ja mitä hyötyä siitä on yritykselle, yksilölle ja yhteiskunnalle. Kirjasessa käydään läpi mallin rakentamisen kulmakivet, eri toimijoiden roolit mallin onnistuneessa toiminnassa, seurannan välineet ja esimiehen henkilöjohtamisen tärkeän työvälineen eli puheeksiottamisen vaiheet.

## 1 TAUSTA

Työpaikoilla pystytään parhaiten ja tuloksellisemmin vaikuttamaan henkilöstön terveyteen, turvallisuuteen ja työhyvinvointiin ennaltaehkäisevässä vaiheessa. Henkilöstön työhyvinvoinnin merkitys organisaation menestykselle ja työnantajakuvalle on kiistatonta, kun kilpaillaan osavista ja sitoutuneista työntekijöistä ja kun halutaan tehdä tuottavaa ja tuloksellista työtä.

Tyypillisesti henkilöstöä kuvaavat luvut ja tiedot ovat olleet jo tapahtuneiden asioiden tarkastelua eli on katseltu henkilöstön tilannetta ja jaksamista ikään kuin peruutuspeilistä. Organisaatioiden keräämät tiedot sairauspoissaolopäivistä, työkyvyttömyyseläkemaksuista ja työterveyshuollon kustannuksista ovat jo toteutunutta tietoa eikä asioille enää voida tehdä mitään. Näiden jo toteutuneiden kustannusten myötä organisaatiolle aiheutuu myös paljon välillisiä kustannuksia sijaisuusjärjestelyiden, perehdyttämisen ja laatupoikkeamien vuoksi.

Hallitustasollakin on puututtu varhaiseen eläköitymiseen, kasvaviin työkyvyttömyyseläkekuluihin ja heikentyneeseen yhteiskunnan huoltosuhteeseen. Lainsäädännön avulla on ryhdytty ohjaamaan työpaikkojen toimintaa varhaisemman reagoinnin ja toiminnan pariin. Sairausvakuutuslain muutos 1.1.2011 edellyttää, että yrityksessä on oltava käytössä työkyvyn hallintamalli. Mallin mukaan yritys seuraa ensimmäisiä merkkejä työkyvyn muutoksista ja myös puuttuu niihin johdonmukaisesti hakien korjaavia toimenpiteitä tiiviissä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Jos käytössä olevaa toimintamallia ei ole, Kelan maksamat työterveyshuollon ennaltaehkäisevän työn korvaukset putoavat 60 prosentista 50 prosenttiin.

Terveydenhuollossa ja sosiaalivakuutusjärjestelmässä on useita toimijoita, jotka toimivat usein toisistaan tietämättöminä. Työpaikoilla työntekijän pitkittyvään sairauspoissaoloon ja korjaaviin toimenpiteisiin saatetaan havahtua vasta, kun työkyvyttömyyseläkehakemusta käsitellään työeläkeyhtiössä. Silloin ollaan korjaavien toimenpiteiden osalta monesti aivan liian myöhässä. Eri toimijoiden yhteistyön parantamiseksi on tehty muutos Sairausvakuutuslakiin (1.6.2012 alkaen). Lakimuutoksessa edellytetään, että 90 päivän sairauspoissaolon jälkeen sairauspäivärahan maksamisen ehtona on työterveyshuollon lausunto työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä ja mahdollisuuksista jatkaa työtä. Tämä parantaa Kelan ja työterveyshuollon välistä yhteistyötä ja korostaa työterveyshuollon selvillä olemisen periaatetta terveyden ja työn asettamien vaatimusten suhteen. Työnantajan on myös ilmoitettava työterveyshuollolle työntekijän sairauspoissaolosta viimeistään silloin, kun poissaolo on kestänyt kuukauden. Näin työterveyshuolto saa tietoonsa pitkään jatkuneen sairauspoissaolon, joka on saatettu kirjoittaa esim. erikoissairaanhoidosta tai mielenterveystoimistosta. Työnantajan on haettava Kelalta sairauspäivärahaa palkanmaksun korvaukseksi kahden kuukauden kuluessa (aikaisemmin neljä kuukautta) työntekijän jäätyä sairauslomalle. Näin myös Kela saa työnantajalta tiedon pitkittyvästä sairauspäivärahakaudesta riittävän ajoissa ja voi käynnistää tarvittaessa kuntoutuksen selvittelyn.

Ennakoivaan seurantaan ja toimintaan ryhtymistä työpaikoilla on saattanut vaikeuttaa se, että yhtenäistä toimintamallia tämän tapaiseen aavistavaan ja ennaltaehkäisevään, proaktiiviseen, henkilöstötyöhön ei ole ollut. Apua ja työkaluja henkilöstöjohtamiseen ja lähiesimiestyön arkipäivään saadaan varhaisen välittämisen, varhaisen tuen ja aikaisen aktiivisen puuttumisen toimintatavoista.

Työ ja työssä käyminen yleensä on ihmisen terveyttä ja hyvinvointia tukeva elementti. Työ eri muodoissaan on useimmiten ihmiselle parempi kuin se, että työtä ei ole ollenkaan. Työkyky syntyy ja paranee työssä, sen vuoksi työkyvyn tehokkain tukeminen tapahtuu työpaikalla. Työkyvyn tukeminen on osa henkilöjohtamista.

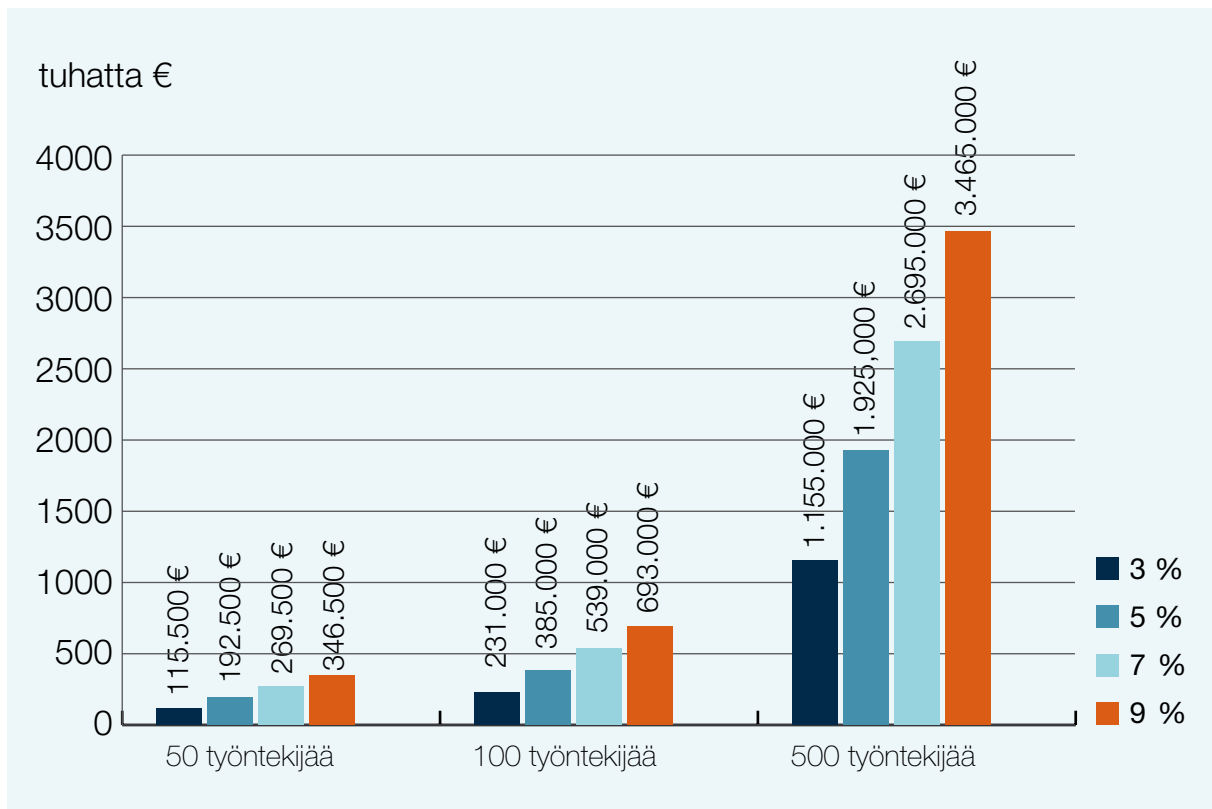
Ilmarinen on asiakasyritystensä tukena auttaen niitä luomaan työhyvinvointia edistäviä toimintatapoja ja hyviä käytäntöjä työelämään. Yhtenä hyvänä käytäntönä työhyvinvoinnin viemisestä työn arkeen on tässä oppaassa esitelty varhaisen välittämisen malli. Varhaisessa välittämisessä on kyse siitä, että yrityksessä luodaan toimintapolitiikka ja malli, jota käyttämällä pystytään huomaamaan työn tekemiseen liittyvät ongelmat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja osataan systemaattisesti puuttua niihin siten, ettei työyhteisön tai yksilön työhyvinvointi vaarannu. Sillä pyritään sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden ennaltaehkäisemiseen. Lisäksi sillä voidaan vaikuttaa työkyvyttömyydestä aiheutuvien kustannusten hallintaan. Kyse on nimensä mukaisesti välittämisen käytännöstä, jota toteuttamassa ovat parhaimmassa tapauksessa esimiesten ja työterveyshuollon ohessa koko työyhteisö.

## 2 KUSTANNUKSET JA VAIKUTTAVUUS

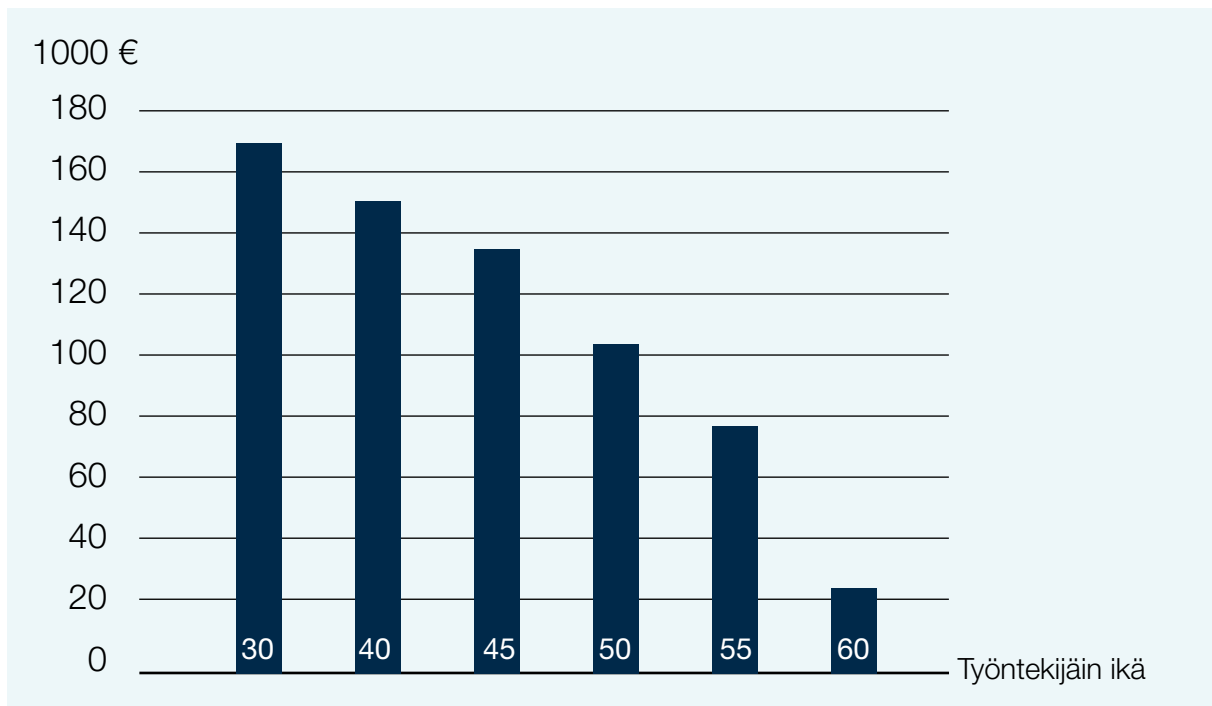
Yritys kantaa ensimmäisistä signaaleista lähtien työhyvinvoinnin ja -kyvyn alenemisesta aiheutuneet kustannukset: jo ennen ensimmäistäkään sairauslomapäivää työntekijässä on saattanut näkyä esimerkiksi uupumisen merkkejä, vetäytymistä, muuttunutta käytöstä. Työssä vaikutus näkyy aikaan saamisen ja tötuloksen heikkenemisenä.

Työhyvinvoinnin vaje näkyy myös koko yhteiskunnan ja kansantalouden tasolla. Yhden sairauspäivän hinnaksi on suomalaisessa työelämässä laskettu keskimäärin 350 €. Siinä ovat mukana sijaisjärjestelyt, ylityökustannukset, työn hidastumiset sekä laatu poikkeamat ja virheet. Yritykselle itselleen kaikista kalleimpia ovat lyhyet sairauspoissaolot eli alle 10 päivän poissaolot, joista ei vielä saada Kelan sairauspäivärahaa palkanmaksua vastaan. Näin lyhyille poissaoloille harvoin tehdään pysyvämpiä sijaisjärjestelyjä vaan ne hoidetaan ylitöinä tai työt jätetään odottamaan sairauslomalta palaavaa. Tällä laskukaavalla 100 hengen yrityksessä 5 prosentin sairauspoissaolo vuotuisesta teoreettisesta työajasta kustantaa 385 000 euroa vuodessa. Sairauspoissaolojen vähentyminen yhdellä prosenttiyksiköllä alentaa yrityksen sairauspoissaolokustannuksia 77 000 euroa.

On hyvä ymmärtää sairauspoissaolojen ennaltaehkäisy myös tuottavuusnäkökulmasta eli paljonko enemmän yrityksen tuottavuus nousee, kun poissaoloista johtuvat ylityöt, virheiden korjaamiset ja sähläämiset vähentyvät. Työntekijät ovat töissä tekemässä ammattitaitoisesti osaamaansa työtä tehokkaasti ja tuottavasti. On laskettu, että yhden poissaolopäivän ennaltaehkäisy tuo yritykseen jopa 415 € lisää liike tulosta.



Kuva 1. Sairauspoissaolokustannukset, 350 €/pv, eri kokoisissa yrityksissä eri sairauspoissaoloprosenteilla



Kuva 2. Yksittäisestä eläkkeestä syntyvä eläkemeno, esim. työkyvyttömyyseläke 1 000 €/kk

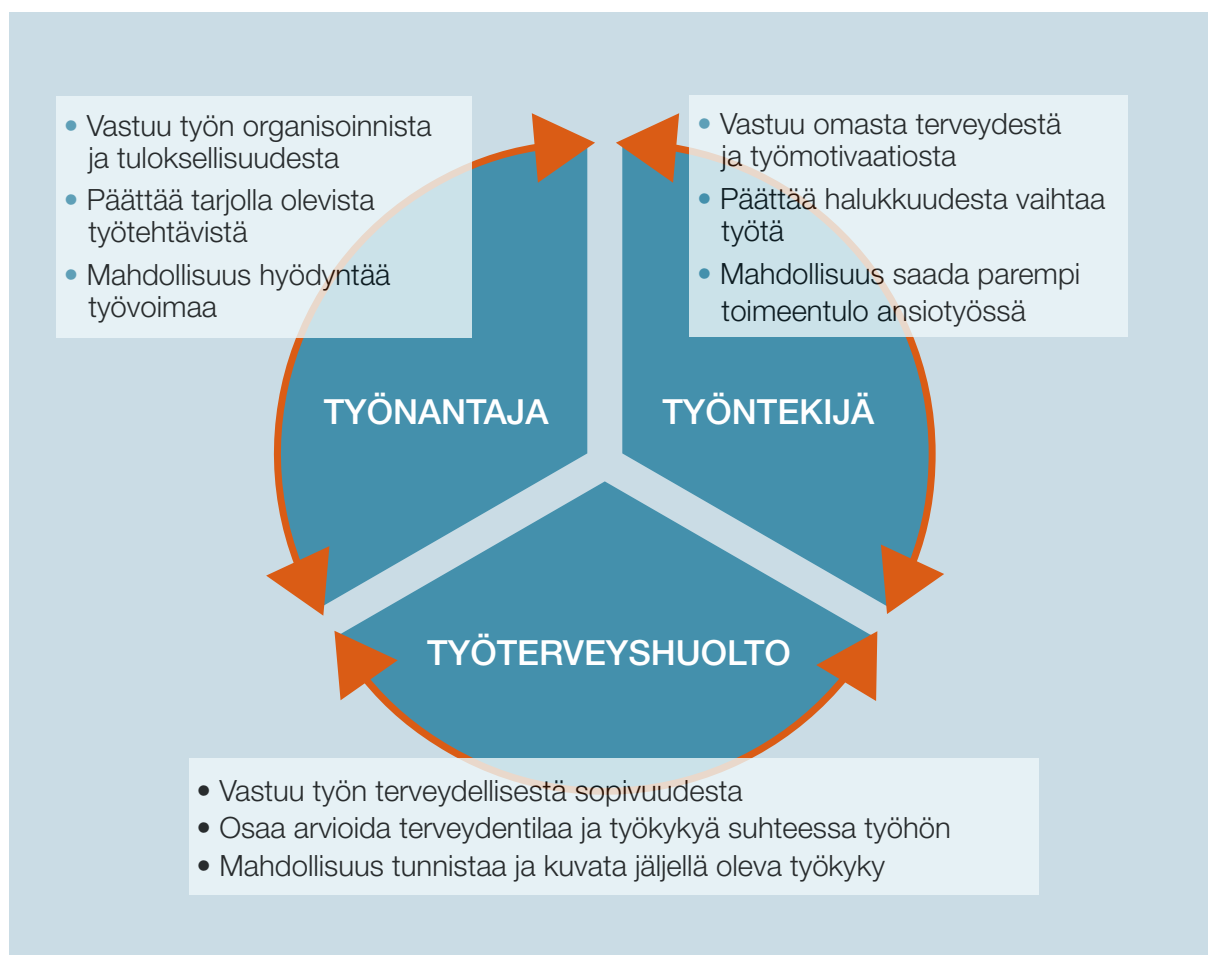
Työhyvinvoinnin ja -kyvyn aleneminen voi pahimmillaan johtaa työkyvyttömyyseläkkeelle. Puhumattakaan henkilön itsensä kokemasta surusta ja elämän muutoksesta myös yhteiskunta menettää työntekijän eläkkeelle kesken aktiivisen työuran. Ennenaikainen eläköityminen maksaa 40-vuotiaan kohdalla noin 150 000 euroa, jos hänen työkyvyttömyyseläkkeensä on noin 1 000 euroa. Tämän suuruisen eläke karttuu noin 2 000 euron suuruisesta palkasta. Riippuen työnantajan koosta, isossa yrityksessä myönnetty työkyvyttömyyseläke vaikuttaa maksuluokkajärjestelmän kautta huomattavasti yrityksen taseeseen. Mitä pienempi yritys, sitä enemmän kustannuksia jaetaan yhteisvastuullisesti.

### Vaikuttavuusnäyttöä

Tutkimuskenttä eri toimenpiteiden vaikuttavuudesta sairauspoissaolojen ennaltaehkäisemiseksi ja hallitsemiseksi on laaja ja haastava. Tähän mennessä kuitenkin tiedetään, että sairauspoissaoloja saadaan selvästi vähennettyä tiivistämällä yhteistyötä työterveyshuollon ja yrityksen välillä sekä käyttämällä hyödyksi muokatun työn mahdollisuuksia. Sairauspoissaoloihin voidaan vaikuttaa vähentävästi myös palkkaamalla työhön paluuta koordinoiva henkilö työpaikalle. Tätä keinoa käyttävät erityisesti suuret työnantajat, joilla on mahdollista löytää organisaatiosta eri vaihtoehtoja työtehtäville. Ergonominen työpaikkakäynti tuki- ja liikuntaelinsairauksien ennaltaehkäisemiseksi ja työpaikan yhteydenpito pitkällä sairauslomalla olevaan työntekijään ovat myös hyviä keinoja vaikuttaa sairauspoissaolojen määrään.

### 3 KAIKKIA TARVITAAN – VARHAISEN VÄLITTÄMISEN KESKEISET TOIMIJAT

Hyvin toimiessaan varhaisen välittämisen toimintamallissa niin työnantaja, työntekijä ja työterveyshuolto sitoutuu pyrkimään yhteiseen tavoitteeseen eli hyvinvoivaan, työkykyiseen ja tulosta tekevään henkilöstöön.



#### 3.1 Johdon sitoutuminen oleellista

Kun varhaisen välittämisen toimintamalli päätetään ottaa työpaikalla käyttöön, on ylimmän johdon oltava päätöksen takana. Toimintamallin onnistunut käyttöönotto merkitsee toimintakulttuurin muutosta ja se testaa käytännössä organisaation arvot. Näin suuren asian ollessa kyseessä, ei johdon sitoutumista ja esimerkkinä olemista voi ohittaa. Vain johdolta tuleva esimerkki ja välijohdolle antama tuki mahdollistaa varhaisen välittämisen toimintamallin todellisen jalkautumisen.

#### 3.2 Varhainen välittäminen esimiestyössä

Esimiehellä on sekä velvollisuus että oikeus ryhtyä selvittämään tilannetta, jos hänellä herää huoli töiden sujumisesta. Havainto voi liittyä työn tavoitteiden saavuttamiseen, työntekijän työkuuntoon, toimintakykyyn, käyttäytymiseen työpaikalla tai sairauspoissaoloihin. Päivittäisen kanssakäymisen ja omien havaintojensa lisäksi esimiehen työvälineenä näissä tilanteissa ovat kehityskeskustelut, varhaisen välittämisen malli sekä organisaation muut työhyvinvointikäytännöt. Jotta esimies voi käyttää näitä työvälineitä, hänellä pitää olla tietoa niiden olemassaolosta sekä taitoa niiden käyttämiseen.



*”Tää on niin monitahoinen tää kokonaisuus. On työkyvyttömyyseläkettä, työtapaturmia ja varhaista välittämistä. On tää työpaikka ja sitten se työntekijä. On työterveyshuolto ja erikoissairaanhoido, työeläkeyhtiö ja tapaturmavakuuttaja ja ties mitä muuta...”*

Varhaiseen välittämiseen liittyvät asiat voivat olla hankalia ja työläitä. Silloin kannattaa muistaa, että kaikkea ei tarvitse osata tehdä yksin ja tarvittaessa voi turvautua varhaisen välittämisen yhteistyökumppaneihin. Tärkein tuki esimiehelle on hänen oma esimiehensä. Hyvä tuki ovat myös esimieskollegat, joiden kanssa voi olla hyvä peilata tilanteita ja jakaa kokemuksia rakentavalla tavalla. Yhteistyöverkostoon kuuluu myös työterveyshuolto, henkilöstöpalvelut ja työsuojeluorganisaatio. Yhteistyössä toimitaan myös esimiehen oman tiimin tai ryhmän työntekijöiden kanssa.

Ihmisillä on erilaisia sosiaalisia taitoja ja siksi ongelmallisten asioiden puheeksiotto on joillekin helppoa ja toisille taas hankalampaa. On hyvä tietää, että sosiaalisia taitoja voi harjoitella ja niissä voi kehittyä aivan kuten muissakin taidoissa. Oleellista on pitää lähtökohtana työn tavoitteet, työntekijän työkyvyn tukeminen sekä toimia pitkäjänteisesti ja kunnioittavasti. Hankaluutensa vuoksi puheeksiotto saattaa jäädä tekemättä. Se on kuitenkin osa johtamista ja tuloksellisen työn mahdollistamista. Se liittyy myös yksittäisen työntekijän ja koko työyhteisön työhyvinvoinnin tukemiseen. Asiaan on parempi tarttua hyvissä ajoin, sillä pitkittyessään tilanne yleensä hankaloituu. Kannattaa myös lähestyä asiaa vastakkaisesta näkökulmasta: mihin voi johtaa, jos asiaan ei puututa?

Kun varhaisen välittämisen keskustelu on tarpeen, esimies ottaa asian puheeksi: ilmaisee huolestuneisuutensa ja kertoo tosiasiallisista havainnoistaan. Keskustelussa selvitetään onko aihetta huoleen ja voidaanko asiaan vaikuttaa työpaikalla tehtävillä ratkaisuilla. Keskustelun tavoitteena on saada aikaan ratkaisu tilanteeseen ja suunnitelma etenemisestä. Varhaisen välittämisen keskustelussa tulee ottaa huomioon työelämän yksityisyyden suoja. Keskusteluun voi pyytää tukea esimerkiksi työterveyshuollosta tai luottamusmiehen, jos esimies tai työntekijä kokee sen tarpeelliseksi. Tarkempaa ohjeistusta keskustelun käymiseen löytyy tämän oppaan luvusta 5.

### 3.3 Varhainen välittäminen työyhteisössä

Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus ja vastuu huolehtia sekä omasta että koko työyhteisön hyvinvoinnista. Esimiehellä on vastuu varhaisen tuen tarpeen systemaattisesta tunnistamisesta, ja työyhteisön rooli varhaisessa välittämisessä välittyy keskeisesti työpaikan kulttuurin kautta: otetaanko asioita puheeksi avoimesti ja onko työpaikalla huolehtiva ilmapiiri. Työyhteisön roolia työpaikan kulttuurissa ja varhaisessa välittämisessä voi määrittää pohtimalla minkälaista on vastuullinen ja aikuinen käyttäytyminen työpaikalla.

Varhaiseen välittämiseen liittyvä sairauspoissaoloseuranta on aina esimiehen tehtävä, mutta työkaverin käytöksen tai työssäsuoriutumisen muutoksia voidaan huomata työyhteisössä, missä niiden merkit ensimmäisenä yleensä ilmenevätkin. Asiasta selän takana puhuminen ei vie tilannetta eteenpäin. Sen sijaan muuttuneen käyttäytymisen tai työsuorituksen pohjalta heränneen huolen perusteella työkaverilta voi kysyä, onko kaikki kunnossa ja mitä hänelle kuuluu. Toinen vaihtoehto on kertoa havaintonsa ja huolensa esimiehelle. Työturvallisuuslaki velvoittaa kaikkia työntekijöitä ilmoittamaan työnantajalle vioista ja puutteellisuuksista, jotka voivat aiheuttaa vaaraa terveydelle ja turvallisuudelle.

*”Ryhmäni työntekijät kertoivat minulle, että ovat huomanneet työ-kaverinsa puhuvan välillä aika kipakkaan sävyyn asiakkaille. Tämän perusteella huoleni työntekijän voinnista heräsi. Keskustelimme yhdessä ja sovimme, että työntekijä voi tehdä määräajan työtehtäviä, joissa ei ole suorassa asiakaspalvelussa. Hänellä oli huomattavan kuormittava tilanne yksityiselämässään ja siksi hermot eivät tahtoneet riittää asiakaspalveluun.”*

Kun työntekijä on ollut pitkään poissa työstä, työyhteisöllä on roolinsa työhönpaluuun tukemisessa. Työhön palaavan kannalta on merkityksellistä, minkälaisella asenteella työkaverit vastaanottavat poissaolijan, sillä palaaja tarvitsee myös työyhteisön tukea. Luonteva vastaanotto auttaa poissaollutta työntekijää palaamaan työyhteisöön. Työyhteisölle kerrotaan etukäteen, että poissa ollut työntekijä on palaamassa työhön. Hänen terveydentilaansa koskevia asioita ei käsitellä työyhteisön kanssa paitsi jos hän on itse sitä toivonut. Työyhteisölle kerrotaan tehdyistä työjärjestelyistä ja niiden kestosta. Tilanne saattaa aiheuttaa hämmennystä ja joskus myös harmitusta työyhteisössä, joten on hyvä tarjota mahdollisuus keskustella tilanteesta. Työyhteisön on hyvä tietää, että kyseessä on organisaation yleinen ja tasapuolinen käytäntö, jonka tavoitteena on tukea työntekijöiden työkykyä.

### 3.4 Työterveyshuolto kumppanina ja tukena mallin toteutuksessa

Työterveyshuolto on yritykselle merkittävä yhteistyökumppani varhaisen välittämisen toimintamallin toteutuksessa. Työterveyshuollolta odotetaan ja tarvitaan aktiivista otetta ja näkemystä henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämisen suunnasta sekä keinoista tukea varhaisen välittämisen mallin toteutusta, kun organisaatio on kiinnostunut ja pyrkii vaikuttamaan enemmän sairauksien ennaltaehkäisemiseen kuin niiden hoitamiseen.

Oleennaista on, että työterveyshuollon ja organisaation johdon tavoitteet ovat molempien osapuolten tiedossa ja yhteisesti hyväksytty kumppanuuden ja yhteistyön pohjaksi. Yritysten on myös aidosti sitouduttava suunnitelmalliseen ja pitkäjänteiseen yhteistyöhön. Työterveyden kentällä puhutaan työlähtöisestä työterveyshuollosta, joka aktivoi yritystä entistä enemmän ottamaan omien toimintamalliensa kautta henkilöstönsä työkyky- ja työhyvinvointiasiat seurantaan. Näiden asioiden ulkoistaminen työterveyshuolloille ei enää ole nykypäivän henkilöstöjohtamista.

Vahvimmillaan työterveyden rooli on varhaisen välittämisen mallissa siinä kohtaa, kun työpai-kan omat reagointi- ja tukitoimet eivät enää riitä työkyvyn tukemisessa: kun ratkaisun löytä-  
miseksi tarvitaan työterveyshuollon arviota työntekijän terveydentilasta tai kun esimies tarvitsee tukea ratkoessaan pulmallisia henkilöstöasioita.

Työterveyshuollon keinot tukea varhaisen välittämisen toteutumista yrityksessä ovat aukoton sairauspoissaolojen seuranta yhdessä yrityksen palkka- tai henkilöstöhallinnon kanssa. Työntekijöiltä tulee sairauspoissaoloilmoituksia eri suunnista mm. suoraan esimiehelle oma ilmoitus –käytännöllä, palkkahallintoon erikoissairaanhoidosta tai muualta sairaanhoidosta ja työterveyshuoltovastaan-  
otolta suoraan työterveyshuollon omiin järjestelmiin. Yrityksen on sovittava työterveyshuollon kanssa tapa, jolla eri paikoista tulevien sairauspoissaoloilmoitusten kerääminen ja raportointi tapahtuu riittävän usein, jotta voidaan seurata poissaoloja oikea-aikaisesti ja reagoida riittävän

varhain. Myös 1.6.2012 voimaan astunut sairausvakuutuslain muutos edellyttää, että työnantaja ilmoittaa yli kuukauden kestäneet sairauspoissaolot työterveyshuoltoon.

Työterveyshuollon ominta aluetta on myös työkykyarvioiden tekeminen. Monet yritykset ovat määrittäneet varhaisen välittämisen toimintamalliinsa sairauspoissaolopäivien lukumäärän, jolloin työterveyshuollon arvio työkyvystä tehdään. Työkykyarvio voidaan tehdä työntekijän itsensä, työterveyshuollon tai työnantajan aloitteesta, kun on nähtävissä terveydentilan ja työn vaatimusten epäsuhta. Arvio voidaan tehdä myös pitkältä sairauspoissaololta palatessa.

### Työterveysneuvottelut

Työterveysneuvottelukäytäntöä tulisi lisätä huomattavasti työterveyshuollon ja yrityksen yhteistyömuotona. Työterveysneuvottelun tavoitteena on muokata työ terveydentilalle sopivaksi joko väliaikaisena ratkaisuna toipumisen ajaksi tai kokonaan uuteen työhön siirryttäessä. Työterveyshuolto tuo neuvotteluun arvion työn sopivuudesta suhteessa työntekijän sen hetkiseen terveydentilaan.

Pääsääntöisesti esimies pitää yhteyttä pitkällä sairauspoissaololla olevaan, koska tarkoituksena on kertoa kuulumisia työpaikalta ja osoittaa valmiutta keskustella työhönpaluuseen liittyvistä asioista. Hyvä tapa on, että työntekijän kanssa sovitaan heti pitkän sairauspoissaolon alkaessa, mikä yhteydenpitotyö hänelle sopii parhaiten. Toisinaan työntekijän sairaus voi varsinkin toipumisen alkuvaiheessa olla sen laatuinen, että yhteydenotot työpaikalta voidaan tulkita väärin ja kokea ahdistaviksi. Varsinkin uupuminen ja masennus voivat olla niitä sairauksia, joiden yhteydessä on hyvä neuvotella työterveyshuollon kanssa, kuka pitää yhteyttä sairauspoissaolon alkuvaiheessa työntekijään.

## 4 VARHAISEN VÄLITTÄMISEN MALLIN TEKEMINEN JA KÄYTTÖÖNOTTO

Tässä luvussa käydään läpi varhaisen välittämisen mallin tekemiseen ja käyttöönottoon liittyviä vaiheita. Ne toimivat apuna mallin tekemisessä, mutta niitä voidaan käyttää myös olemassa olevan mallin käytön tehostamisessa ja päivittämisessä.

### 4.1 Päätös mallin käyttöönottamisesta

Mallin tekemisestä ja käyttöönottamisesta päättää organisaation ylin johto. Mallin käyttöönotosta keskustellaan työsuojelun ja luottamushenkilöiden kanssa. Käyttöönottamisesta päätettäessä määritellään mihin sen käyttämisellä pyritään. Mallista saadaan paras hyöty, kun varhainen välittäminen käsitetään laajasti eli ei seurata vain sairauspoissaoloja vaan huolehditaan työssäsuoriutumisen ongelmista laajemmin. Varhaisen välittämisen malli on hyvä linkittää johtamisen eri osa-alueisiin kuten esimiehen roolin määrittämiseen päivittäisessä esimiestyössä sekä kehityskeskusteluihin.

### 4.2 Työryhmän perustaminen ja tehtävä

Mallin suunnittelun alkuvaiheessa on hyvä perustaa työryhmä, joka koostuu eri henkilöstöryhmien edustajista. Kun mallin tekemiseen osallistuu eri henkilöstöryhmiä, saadaan alusta lähtien mukaan eri näkökulmia ja sitoutuminen malliin on parempaa. Eri henkilöstöryhmien lisäksi työryhmässä on hyvä olla mukana työsuojelun ja työterveyshuollon edustus. Toimiva käytäntö varhaisen välittämisen mallin tekemisessä ja käytön seuraamisessa on hyödyntää esimerkiksi yhteistoiminta- tai työsuojelutoimikuntia tarvittavilla henkilöillä laajennettuna.

Työryhmän tehtävänä on selvittää nykyiset käytännöt, jotka liittyvät sairauspoissaoloihin ja muihin työssäsuoriutumisen ongelmiin. Lisäksi määritetään mallissa seurattavat asiat, luodaan varhaisen välittämisen toimintamallit sekä kirjataan malli ja viestitään siitä.

### 4.3 Nykyisten toimintatapojen kartoittaminen

Työskentelyn alkuvaiheessa kartoitetaan olemassa olevat sairauspoissaoloihin ja muuhun varhaiseen välittämiseen liittyvät käytännöt. Niiden kartoittamisella saadaan käsitys siitä, minkälaisia käytäntöjä organisaatiossa on ja minkälaisia hyviä kokemuksia tai ongelmia niihin liittyy. Tukena voi käyttää seuraavia kysymyksiä:

#### Kartoita nämä

- Miten sairauspoissaolot nykyisin ilmoitetaan?
- Kenelle niistä ilmoitetaan, miten ja milloin?
- Edellytetäänkö lääkärin tai terveydenhoitajan todistusta vai riittääkö oma ilmoitus?
- Onko käytäntö yhtenäinen koko organisaatiossa? Toimivatko kaikki samalla tavalla?
- Seurataanko sairauspoissaolojen lisäksi muita mahdollisesta työkyvyn heikkene- misestä kertovia asioita? Jos, mitä seurataan ja minkälaisia käytäntöjä niihin liittyy?
- Mitä toimijoita organisaatiossanne kuuluu varhaisen välittämisen kumppaneihin? Esimiehet, HR, työterveyshuolto, työeläkevakuutusyhtiö?
- Minkälaisia tunnuslukuja organisaatiossanne on sairauspoissaolojen ja muun varhaisen välittämisen seurannassa?
  - sairauspoissaoloprosentti
  - työtapaturmien määrä
  - poissaolojen syyt
  - työkyvyttömyyseläkkeiden määrä ja maksuluokka
  - tuottavuustavoitteet

#### 4.4. Lähiseuranta ja sairauspoissaolot

Varhaisen välittämisen toimintamalli pitää näkyä työn arjessa, jokapäiväisessä normaalissa esimiestyössä. Esimiehet tekevät usein jo luonnostaan hyvää henkilöjohtamista läsnä olevina ja alaisistaan kiinnostuneina ihmisinä.

Lähiseurannassa seurataan toimintaa työpaikalla ja tuetaan työntekijöitä tilanteissa, joissa työn tekeminen ei suju kuten pitää eikä tavanomainen johtaminen riitä korjaamaan tilannetta. Sairauspoissaoloseurannassa seurataan sairauspoissaolojen kestoa, taajuutta ja ajankohtia. Lähiseurantaan ja sairauspoissaoloseurantaan liittyy varhaisen välittämisen mallin keskeinen toimintatapa ja työvälilä, varhaisen välittämisen keskustelu. Se on keskustelu, jonka avulla esimies ja työntekijä selvittävät, onko havaittujen asioiden perusteella syytä huoleen. Jos näin on, keskustelussa pohditaan ratkaisua asiaan työnteon näkökulmasta tai ohjataan työntekijä tarpeen mukaan työterveyshuoltoon.

#### Lähiseuranta - kiinnitä huomiota työn arjessa

Työpaikalla vietetään huomattava osa ajasta, ja siksi erilaiset ongelmat tulevat usein näkyviin siellä. Työpaikalla on hyvä pohtia varhaisen välittämisen mallin tekemisen ja sen käyttöönoton yhteydessä, mitkä muut asiat kuin sairauspoissaolot saattavat aiheuttaa tuen tarvetta. Kannattaa myös sopia, milloin niiden perusteella käydään keskustelua (esim. esimiehen havaintojen perusteella herännyt huoli, esimiehelle kerrottu kolme kertaa muuttuneesta tai työpaikalle sopimattomasta käyttäytymisestä). Lähiseurannassa tarkastellaan tilannetta suhteessa aikaisempaan.

Lähiseurannassa esille tulevat varhaisen välittämisen havainnot voivat olla muun muassa:

Lähiseuranta eli ”hiljaiset signaalit”
• Muutos käyttäytymisessä: vetäytyminen, huolimattomuus, välinpitämättömyys, ulkoinen epäsiisteys
• Motivaatiotilanteen muuttuminen
• Kielteinen palaute asiakkailta
• Toistuvat ristiriitatilanteet työyhteisössä
• Päihteiden käyttö
• Maanantai- ja / tai perjantaipoissaolot
• Loman alkuun tai loppuun liittyvät poissaolot
• Vuorokiertoon liittyvät poissaolot
• Keskittymisvaikeudet; läsnäolo
• Oppimisen ongelmat
• Pitkittyvät työpäivät, jatkuvat ylityöt
• Työaikapoikkeamat: esim. jatkuva myöhästely
• Työn laiminlyönti: vastuut, aikataulut, poikkeamat työsuoritteiden määrässä tai laadussa

#### Sairauspoissaolot

Työsopimuslain mukaan työntekijällä on oikeus sairauspoissaoloon, kun hän osoittaa sairauslomatoistuksella olevansa kykenemätön tekemään työtään vian, vamman tai sairauden vuoksi. Todistuksessa tulee olla merkintä työkyvyttömyyden syystä ja kestosta. Sairauspoissaolotodistus ei ole tarpeen, jos organisaatiossa on erikseen sovittu mahdollisuudesta olla omalla ilmoituksella poissa sairauden vuoksi 1 – 3 päivää. Vaikka organisaatiossa on sovittu sairauspoissaolosta omalla ilmoituksella, esimies voi perustellusta syystä edellyttää, että työntekijä toimittaa lääkärin tai terveydenhoitajan todistuksen poissaolostaan.

Varhaisen välittämisen sairauspoissaoloseurannan keskeinen viesti on, että on lupa sairastaa, kun se on tarpeen. On kuitenkin paljon tilanteita, joissa sairauspoissaoloja voidaan vähentää tai sairauspoissaolon pitkittyminen voidaan estää siten, että se on kaikkien etu. Lähtökohtana on, että toimitaan yhteisymmärryksessä.

Varhaiseen välittämiseen liittyvällä sairauspoissaolojen seurannalla pyritään estämään sairausloman tarpeen pitkittyminen ja estämään pysyvän työkyvyttömyyden muodostumista. Jotta sairauspoissaolojen seuraaminen olisi mahdollista, työpaikalla määritetään poissaoloille hälytysrajat. Niiden ylittyessä keskustellaan tukitoimien tarpeesta ja sovitaan etenemistavoista. Jotta sairauspoissaolojen seurannalla saavutetaan tehokkaasti sen tavoitteet, on syytä seurata sekä pitkiä että lyhyitä sairauspoissaoloja riittävän tiivillä aikavälillä. Varhaisen välittämisen keskustelun laukaisevat sairauspoissaolojen raja-arvot voivat olla esimerkiksi:

#### Sairauspoissaolojen raja-arvot

- Pitkät sairauspoissaolot (yli kolme päivää tai 10 päivää ja enemmän)
- Kolme lyhyttä 1–3 päivän sairauspoissaoloa neljässä tai kolmessa kuukaudessa
- Yhteenlaskettuna 20–30 sairauspoissaolopäivää vuodessa

Sairauspoissaolojen raja-arvojen määrittämisen lisäksi mallissa sovitaan selkeät sairauspoissaoloihin liittyvät käytännöt. Yhdenmukaiset käytännöt ovat edellytys luottamukselle ja tasapuolisuudelle. Usealla paikkakunnalla tai erillisissä yksiköissä toimivien organisaatioiden kannattaa harkita jättääkö paikallisille käytännöille mahdollisuutta näissä asioissa. Kokemuksen mukaan koko mallilta saattaa mennä pohja, jos se ei ole kaikille yhtenäinen.

Jotta sairauspoissaolokäytäntö on yhtenäinen, sovitaan sairauspoissaolokäytännön kuvaus tarkasti. Syynä tarkkaan kuvaamiseen on myös sairauspoissaolotietojen arkaluonteisuus: niitä käsittelevillä on vaitiolovelvollisuus. Sairauspoissaolokäytännön kuvauksessa kerrotaan seuraavat asiat lyhyesti perusteltuina:

#### Sairauspoissaolokäytännön kuvaus

- Kenelle poissaolosta ilmoitetaan?
- Riittääkö työntekijän oma ilmoitus vai tarvitaanko poissaolotodistus työterveyshoitajalta tai lääkäriltä?
- Miten sairauspoissaolosta ilmoitetaan (puhelimitse, tekstiviestillä, sähköpostilla)?
- Milloin sairauspoissaolosta ilmoitetaan (työpäivän aikana, saman päivän aikana, ennen vuoron alkua)?
- Milloin toimitetaan lääkärinlausunto tai terveydenhoitajan todistus?
- Mistä todistus sairauspoissaolosta hankitaan?  
- Työterveyshuollosta vai muualta. Jos muualta, miten työterveyshuolto saa tiedon sairauspoissaolosta.
- Kenelle lääkärintodistus sairauspoissaolosta toimitetaan ja miten niitä käsitellään?
- Missä tilanteissa on oikeus palkalliseen ja palkattomaan sairauspoissaoloon?
- Miltä ajalta on oikeus palkanmaksuun?
- Kuka tekee poissaolotilastot?
- Miten esimies saa tiedon hälytysrajan täyttymisestä?
- Minkälaisia raportointikäytäntöjä poissaoloihin liittyy ja mihin tietoja käytetään?
- Minkälainen rooli lähiesimiehellä, henkilöstöhallinnolla ja työterveyshuollolla on sairauspoissaolojen seurannassa?

## 4.5 Korvaava työ ja kuntoutusvaihtoehdot

Varhaisessa välittämisessä on oleellinen rooli sillä, miten sairauden vuoksi työstä pitkään poissa ollut työntekijä otetaan vastaan työpaikalla, kun hän palaa työhön sairausloman jälkeen. Työn muokkaaminen tai keventäminen voi olla alkuun tarpeen. Työn mukauttaminen voi olla tarpeen terveydellisistä syistä vaikka sairauspoissaoloja ei vielä olisikaan. Ratkaisu näissä tilanteissa on korvaava (eli mukautettu tai kuntouttava) työ tai erilaiset kuntoutusratkaisut. Myös näihin liittyvät käytännöt kirjataan organisaation varhaisen välittämisen malliin.

### Korvaava työ

Korvaava työ on työpaikan omaa toimintaa, jota käytetään tukemaan työntekijän pysymistä työssä tai palaamista työhön sairauspoissaolon jälkeen, kun hän ei terveydentilastaan johtuen suoriudu tavanomaisesta työstään. Tällöin työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon on hyvä keskustella yhdessä siitä, minkälainen työ on sopiva työntekijän terveydentilan kannalta. Keskustelussa voi olla mukana myös työsuojeluvaltuutettu tai luottamusmies. Keskeistä korvaavaa työtä selvitettäessä ja siitä päätettäessä on, että toimitaan yhteisymmärryksessä työntekijän kanssa ja huomioidaan, että korvaava työ on mielekästä.

Työn tekemistä voi järjestellä eri tavoin vaikka se alkuun saattaa tuntua hankalalta. Kannattaa kuitenkin ajatella työn tavoitteita laajasti ja pitkällä aikavälillä sekä ottaa huomioon työntekijän poissaolosta ja mahdollisesta eläköitymisestä aiheutuvat kustannukset. Työjärjestelymahdollisuuksia kannattaa pohtia laaja-alaisessa yhteistyössä yli osasto- ja organisaatorajojen.

#### Korvaavan työn keinoja

- Työtehtävien rajaaminen: keskittyminen vain joihinkin / johonkin työtehtävään tai tehtävä-alueeseen, ei limittäin tehtäviä töitä
- Työkuormituksen säätäminen: tavoitteiden muokkaaminen voimavarat huomioon ottaviksi
- Aikatauluvapaat työtehtävät
- Työn tai työyhteisön toimintatapojen kehittäminen
- Yhteistyön ja osaamisen kehittäminen työparityöskentelyllä tai työryhmäkokoonpanoja muuttamalla
- Työympäristön rauhoittaminen: oma työtila, mahdollisuus keskittyä työhön ilman jatkuvia keskeytyksiä
- Työaikajärjestelyt: säännöllinen työaika, ylitöiden välttäminen, lyhennetty työaika, siirtyminen ilta- tai yövuoroja käsittävästä työstä päivätyöhön
- Joustomahdollisuuksien lisääminen: etätyömahdollisuus, lomapäivien jaksottaminen
- Osaamisen kehittäminen.

Kun korvaavaa työtä käytetään työntekijän palatessa pitkältä sairauspoissaololta, työhönpaluun suunnittelu on hyvä aloittaa jo ennen sairausloman alkamista tai mahdollisimman pian sen alettua. Tällöin esimies ja työntekijä sopivat yhteydenpidosta sairausloman aikana. Yhteydenpidosta sopiminen on tärkeää siksi, että yhteydenpito helpottaa työhönpaluuta sairausloman loputtua. Yhteydenpidon lisäksi sovitaan, että ennen työhönpaluuta järjestetään työterveysneuvottelu, jossa sovitaan tarkemmin korvaavan työn sisällöstä ja kestosta. Samalla voidaan sopia, kuinka työterveyshuolto seuraa työntekijän työssäselviytymistä ja tukee toipumista. Kun työn-

tekijä palaa työhön pitkän sairauspoissaolon jälkeen, esimies käy hänen kanssaan työhönpaluukeskustelun, joka on yksi varhaisen välittämisen mallin työvälineistä.

### Kuntoutusvaihtoehdot

Työhön paluussa tai sopivaan työhön sijoittumisessa tarvitaan toisinaan työpaikan ulkopuolista tukea. Silloin kyseeseen voi tulla osasairauspäiväraha tai työeläkekuntoutus.

### Osasairauspäiväraha

Kela voi tukea työhönpaluuta osasairauspäivärahalla, jonka se myöntää osittaisen sairausloman ajaksi. Osasairauslomalla tuetaan työssä pysymistä ja paluuta kokoaikaiseen työhön. Työterveyslääkäri suosittaa osasairauspäivärahaa ja osa-aika työstä sovitaan työnantajan kanssa. Osasairauspäiväraha on puolet Kelan sairauspäivärahasta. Osasairauspäivärahan ohella tehtävä työaika on 40 – 60 % normaalista kokoaikatyöstä. Osasairauspäivärahaa maksetaan omavastuuajan (1+9 arkipäivää) jälkeen, ja sitä voi saada 12 – 72 arkipäivää. Tarkempia tietoja Kelan maksamasta osasairauspäivärahasta saa Kelan toimistosta tai internetsivuilta [www.kela.fi](http://www.kela.fi).

### Työeläkekuntoutus

Jos työkykyongelmien syynä on sairaus, joka aiheuttaa työkyvyttömyyden tai sen uhkan, työntekijällä on oikeus tarkoituksenmukaiseen työeläkekuntoutukseen. Työeläkekuntoutus on ammatillista kuntoutusta, jolla työntekijää tuetaan jatkamaan työelämässä tai palaamaan sinne. Työeläkekuntoutuksen tarpeen havaitsemisessa työpaikalla auttaa varhaisen välittämisen keskustelut. Työterveyshuolto ohjaa ja neuvoo kuntoutustarpeen havaitsemisessa ja työkyvyttömyyden uhkan tunnistamisessa. Kuntoutustoimet voidaan aloittaa jo ennen kuin työntekijä joutuu sairauslomalle.

Työeläkekuntoutusta voi hakea Ilmarisesta, kun ammatillisen kuntoutuksen tarve on havaittu vaikka kuntoutussuunnitelma ei olisi vielä valmis. Hakemisen edellytyksenä on työterveyslääkärin kirjoittama B-lausunto. Se ja työntekijän täyttämä kuntoutushakemus lähetetään Ilmariseen. Hakemuksen liitteeksi lähetetään myös työnantajan kuvaus työssä suoriutumisesta ja työjärjestelymahdollisuuksista. Hyvän lopputuloksen kannalta on keskeistä, että ollaan liikkeellä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja että mahdollisuus jatkaa työntekoa omalla työpaikalla on selvitetty huolellisesti.

Työeläkekuntoutukseen kuuluu työpaikalla toteutettava työkokeilu, työhönvalmennus, kurssi tai uuteen työhön ja ammattiin johtava koulutus.

Työkokeilulla tuetaan työhön paluuta pitkän sairausloman jälkeen. Työkokeilu toimii pehmeänä laskuna takaisin työelämään ja edistää työhön paluuta omalla työpaikalla. Työkokeilu voi tapahtua myös uusissa tehtävissä toisella työpaikalla, jos omalla työnantajalla ei ole henkilön terveydentalle sopivaa työtä. Työkokeilu kestää yleensä 3 kuukautta, mutta tietyin edellytyksin työkokeilua voidaan tukea harkinnan mukaan jopa 6 kuukautta.

Työhönvalmennus on työkokeilua pidempikestoinen (½ - 1 vuotta) perehdytys uuteen työhön työllistymiseksi. Siihen voi liittyä työpaikan ulkopuolista ammatillista kurssitusta. Ammattiin johtavaa koulutusta tuetaan ammatillisena kuntoutuksena silloin, kun sopivaan työhön siirtyminen vaatii uuden ammattitaidon hankkimista. Koulutuksen suunnittelussa työntekijän tulee huomioida uuden alan soveltuvuus terveyden kannalta ja työllistymismahdollisuudet.



## 4.6 Mallin kirjaaminen ja lomakkeet

Organisaation varhaisen välittämisen malli on hyvä kirjata yksiselitteisesti ja lyhyesti. Monet organisaatiot ovat kirjanneet mallin siten, että se toimii samalla oppaana esimiehille ja mahdollisesti myös muulle henkilöstölle. Organisaation varhaisen välittämisen oppaassa mainitaan mallin tavoitteet sekä selvitetään mallin toimintatavat. Siitä on hyvä käydä ilmi myös esimiesten vastuut ja valtuudet samoin kuin muun henkilökunnan rooli varhaisessa välittämisessä. Oppaassa tai muussa mallia käsittelevässä materiaalissa mainitaan myös miten mallin käyttöä ja kehittämistarpeita seurataan.

Varhaisen välittämisen malliin liittyy tyypillisesti kaksi keskustelulomaketta:

- Varhaisen välittämisen keskustelu
- Työhönpaluukeskustelu

Lomakkeiden tarkoituksena on helpottaa keskustelun käymistä ja varmistaa, että kaikki tarpeellinen tulee huomioiduksi. Ne toimivat myös toteutuneiden keskusteluiden seurannan välineenä.

## 4.7 Mallista viestiminen

Varhaiseen välittämiseen liittyvän viestinnän tulee olla selkeää, johdonmukaista ja positiivista. Viesti tulee suunnata kohderyhmän mukaisesti, jolloin pohditaan miten asia viestitään esim. johdolle, asiantuntijoille, esimiehille ja henkilöstölle. On hyvä muistaa, että monikanavaisuus lisää viestinnän tehoa ja että varhaiseen välittämiseen liittyvässä viestinnässä on tärkeää ihmisten välinen viestintä (esim. esimiehet käsittelevät toimintatapa työntekijöidensä kanssa keskustellen). Hyvin toteutettu viestintä tukee sitoutumista varhaisen välittämisen toimintatapaan. Mallista vastaavat henkilöt ja organisaation sisäinen viestintä voivat yhdessä suunnitella mallista tiedottamisen kokonaisuuden.

## 4.8 Esimiesten ja henkilöstön valmentaminen mallin käyttöön

Lähiesimiehet ovat keskeisessä roolissa varhaisen välittämisen mallin käyttämisessä. Siksi heillä pitää olla riittävä osaaminen mallin toimintatavoista, valmiudet keskustelujen käymiseen sekä henkilöstöhallinnon ja muun organisaation tuki. Esimiehille voi toteuttaa esimerkiksi valmennuksen, jossa heidät perehdytetään varhaisen välittämisen mallin taustoihin ja organisaation omaan malliin sekä harjoitellaan puheeksiottotilanteita. Myös henkilöstö valmennetaan mallin käyttöön. Henkilöstön valmentamisessa voi käyttää organisaation tavanomaisia sisäisen viestinnän käytäntöjä ja käsitellä aihetta osallistavasti palavereissa. Esimiesten ja henkilöstön valmentamisessa oleellista on keskustelu, sillä se lisää luottamusta, mikä on varhaisen välittämisen onnistuneen toteuttamisen edellytys.

## 4.9 Mallin käytön seuranta

Mallin käyttöä seurataan, jotta sitä voidaan käyttää työhyvinvoinnin johtamisessa ja jotta varmistetaan sen käyttö ja toimivuus. Seuranta on hyvä yhdistää jo olemassa oleviin toiminnan seurannan käytäntöihin, jolloin mallin seurannasta tulee luonteva osa muuta organisaation toimintaa. Lisäksi vuosittainen kertominen esim. toimitusjohtajan vuosi-infossa toimintamallin muutamista tunnusluvusta muistuttaa ihmisille, että työpaikalla on oikeasti malli käytössä ja sen toimintaa seurataan. Varhaisen välittämisen ja työkyvyn johtamisen seurannassa voidaan käyttää seuraavia mittareita:

## Työhyvinvoinnin johtamisen mittareita varhaisessa välittämisessä

- Sairauspoissaolot
  - lyhyet (1-3 päivää, 1+9 päivää), pitkät (yli kolme päivää tai 10 päivää ja enemmän)
  - diagnoosit: ikäryhmittäin, osastoittain, toimenkuvan mukaan ryhmiteltyinä
- Työterveyshuollon tekemät työkykyarviot
- Ammatillisten kuntoutusten määrä ja onnistuminen
- Työkyvyttömyyseläkkeiden määrä
- Työeläkevakuutuksen maksuluokka
- Varhaisen välittämisen keskustelujen määrä
- Keskusteluista saatu palaute sekä niiden perusteella tehdyt ehdotukset ja toimenpiteet
- Mallin käytöstä kerrotaan vuosittain esim. henkilöstötilinpäätöksen yhteydessä
  - Mitä mallille kuuluu?
  - Montako varhaisen välittämisen keskustelua on käyty vuoden aikana?

### 4.10 Varmista vielä

Jotta varhaisen välittämisen mallista on todellista hyötyä organisaatiolle, sen on oltava osa joka-päiväistä toimintaa. Sillä pitää olla yhteys organisaation arvoihin ja johdon pitää olla sitoutunut sen käyttöön. Lisäksi siitä pitää käydä jatkuvaa keskustelua henkilöstön kanssa.

Mallin toimiminen edellyttää, että organisaatiolla on olemassa sairauspoissaolojen seuranta-järjestelmä. Edellytyksenä on myös yhtenäiset ja kaikille selvät toimintatavat. Mallin käyttöä ja toimivuutta pitää seurata säännöllisesti ja pitää varmistaa, että esimiehillä on riittävät valmiudet sekä tuki mallin käyttöön.

Varhaisen välittämisen toiminnan pitää myös olla lainmukaista. Varhaisen välittämisen toimintamallin käyttöön liittyviä lakeja ovat:

- Työsopimuslaki (55/2001)
- Työturvallisuuslaki (738/2002)
- Työterveyshuoltolaki (1383/2001)
- Sairausvakuutuslaki (1224/2004)
- Laki yksityisyyden suojasta (753/2004)

## 5 PUHUKAA TOISILLENNE – ARVOSTAVAN KESKUSTELUN VAIHEET

Keskustelu onnistuu, kun esimies valmistautuu siihen huolellisesti. Valmistautumisen tueksi kannattaa jäsentää itselleen vaikka paperille faktat (mitä on tapahtunut, mitä olet esimiehenä havainnut, miten havaitut asiat vaikuttavat työn tekemiseen), tunteet (omat tunteet, työntekijän tunteet ja työkavereiden tunteet) sekä oletukset. Esimies vastaa keskustelun etenemisestä ja hallittavuudesta: keskustelu pysyy työssä ja esimies tuo lähtökohtaisesti esiin vain asioita, jotka liittyvät työn tavoitteisiin ja työssä käyttäytymiseen. On tärkeää, että esimies kuuntelee mitä työntekijällä on sanottavana. Keskustelussa on hyvä tehdä avoimia kysymyksiä (mitä, mikä, milloin, kuka?) ja välttää miksi-kysymyksiä, sillä ne saavat usein syyttävän sävyn.

*”Eihän nämä puheeksiotot helppoja ole. Esimiesuran alkuvaiheessa varsinkin huomasi itsekkin, että ei homma kovin tyylikkäästi mennyt, mutta ajan mittaan on ainakin vähän oppinut miten näitä voi hoitaa paremmin. Ja se, että on tää malli olemassa on helpottanut, kun on joku toimintatapa miten lähteä liikkeelle ja kun tietää, että näin meillä tehdään.”*

Keskustelussa on hyvä ottaa huomioon seuraavat vaiheet vaikka keskustelu ei käytännössä niiden mukaisesti etenisikään

1. Kutsu työntekijä keskusteluun. Kutsu esitetään kahden kesken ja siinä kerrotaan, että kyseessä on varhaisen välittämisen keskustelu. Sopikaa molemmille hyvin sopivasta ajankohdasta. Varaa keskustelua varten rauhallinen tila, mielellään muu kuin oma työhuone.
2. Keskustelun aluksi kiitä työntekijää, että hän varasi aikaa keskustelua varten ja kerro minkä verran olet varannut aikaa ja miten olet ajatellut ajan käytettäväksi.
3. Kerro miksi tilanteessa ollaan sinun puolestasi eli työn näkökulmasta. Tuo esiin mitä olet havainnut ja mitä sinulle on kerrottu. Tuo esiin muutos aikaisempaan nähden ja huolesi tilanteesta.
4. Pyydä työntekijää kertomaan miltä tilanne vaikuttaa hänen näkökulmastaan. Kuuntele mitä hänellä on sanottavana ja tarkenna kuulemaasi kysymällä. Anna työntekijälle tilaa kertoa.
5. Kun molempien näkökulmat ovat selvillä, kerro minkälaisia ratkaisuvaihtoehtoja tilanteessa on ja mistä saa tukea. Kysy työntekijältä minkälainen ratkaisu sopii hänelle.
6. Tee yhteenveto sopimastanne ratkaisusta. Sopikaa seuraavasta vaiheesta (esim. mikä on ensimmäinen käytännön teko) ja seurannasta (milloin ja miten asiaan palataan uudestaan?).
7. Arvioikaa yhdessä keskustelun hyödyllisyys ja kysy työntekijältä miten hän koki keskustelutilanteen. Täytä varhaisen välittämisen keskustelulomake. Pyydä työntekijää tarkistamaan ja allekirjoittamaan se.

## LÄHTEET

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä. Käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Alasoini, T. 2011. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes Raportteja 76. Helsinki: Tekes.

Ala-Mursula, L. 2010. Työkyvyn varhainen tuki työpaikoilla - tehokkaammin terveyttä ja työhyvinvointia. Saatavilla: [http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HF\\_2010/Työkyvyn%20varhainen%20tuki%20tyopaikoilla.pdf](http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/HF_2010/Työkyvyn%20varhainen%20tuki%20tyopaikoilla.pdf)

Franche et al, *Journal of Occupational Rehab*, 2005

Hakanen, J. 2004. Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Helsinki: Työterveyslaitos.

Johda työkykyä, pidennä työuria. 2011. EK.

Kela 2008. Ongelma ei kelpaa sairauspäivärahan perusteeksi. Tulostettu 16.4.2009 <http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/171108104909ML?OpenDocument&year=2008>

Kesti, M. 2010a. Henkilöstötuottavuuden laskentatyökalun esittelytilaisuus Keskinäisessä Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisissa 16.9.2010.

Kesti, M. 2010b. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kivistö, S. 2005. Paluu työhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Martimo, K-P. 2011. Varhaisen tuen merkitys sairauslomien vaihtoehtona. Luentomateriaali 29.3.2011.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Helsinki: WSOY.

Sairauspoissaolojen hallinta 2009. Työkykyä ja työhyvinvointia. Opas työpaikoille. Elinkeinoelämän keskusliitto. [http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset\\_julkaisut/2009/SPopas\\_23032009.pdf](http://www.ek.fi/www/fi/tutkimukset_julkaisut/2009/SPopas_23032009.pdf)