

# Aktiivinen tuki yhteistoiminnan työkaluna

---



# Johdanto

---

Hyvinvoiva henkilöstö on suomalaisten hyvinvointipalvelujen perusta. Kun henkilöstö voi hyvin ja hallitsee perustehtävänsä, työ on tuloksellista.

Aktiivisen tuen malli tukee puheeksi ottamista ja asioihin tarttumista työkyvyn säilyttämiseksi. Toimintatapa sisältää varhaista tukea työyksikössä, tehostettua tukea silloin, kun ongelmien ratkaisuun tarvitaan useampia toimijatahoja sekä paluun tukea pitkien poissaolojen jälkeen. Aktiivinen tuki tarkoittaa välittävää johtamista ja tiivistä kumppanuutta työterveys- huollon kanssa.

Aktiivinen tuki on keskeinen toimintatapa pyrittäessä kestäviin työuriin. Puheeksi ottaminen on sekä esimiesten että jokaisen työntekijän vastuulla. Työsuojeluhenkilöstön tehtävänä on tehdä aloitteita ja varmistaa osaltaan, että ollaan lain edellyttämällä tasolla. Toimintamalli laaditaan yhteistoiminnassa.

Ennen käyttöönottoa malli käydään huolellisesti läpi henkilöstön kanssa ja varmistetaan, että se otetaan käyttöön oikealla tavalla. Myös perehdyttämisessä malli esitellään seikkaperäisesti ja se on perehdyttämisohjelman osana. Aktiivisen tuen toimintamalli voi olla myös työsuojelun toimintaohjelman ja työterveys- huollon toimintasuunnitelman liite.

Vuoden 2011 alussa voimaan tullut sairausvakuutuslain muutos kannustaa työnantajaa laatimaan aktiivisen tuen toimintamallin. Kun malli on toiminnassa, työnantaja saa korotetun 60% korvauksen työterveys- huollon lakisääteisistä palveluista. Muutoin korvaus on 50%. Lakiuudistus edellyttää, että työnantaja, työntekijät ja työterveys- huolto sopivat yhteistyössä työpaikalla ja työterveys- huollossa noudattavista käytännöistä, joilla työkyvyn hallintaa, seurantaa ja aktiivista tukea toteutetaan.

# Aktiivisen tuen lähtökohtia

Toimintamallista on käytössä erilaisia nimityksiä: varhaisen välittämisen malli, varhaisen tuen malli tai varhaisen puheeksiottamisen malli. Tässä julkaisussa käytetään nimitystä aktiivisen tuen toimintamalli, jota myös Keva käyttää. Malli koskee samalla tavalla työntekijöitä, viranhaltijoita (jäljempänä työntekijöitä) ja esimiehiä eli koko henkilöstöä.

## Työpaikan oma malli

Jokainen organisaatio luo aktiivisen tuen toimintamallinsa yhteistoiminnallisesti paikallisiin olosuhteisiin sopivaksi. Henkilöstön kanssa luodaan pelisäännöt käytännön menettelytavoista. Työnantaja vastaa siitä, että koko henkilöstö tuntee ohjeet ja toimii niiden mukaisesti.

## Aktiivisen tuen hyödyt ja riskit

Toimintamallin avulla on entistä helpompia ottaa puheeksi vaikeita asioita. Mallin myötä ymmärretään, miksi puheeksiotto on tarpeen. Tällöin oivalletaan myös, että siihen on asianosaisilla oikeus ja että toimintatapa on osa oikeudenmukaista sekä tasaveroista kohtelua.

Väärin ymmärrettynä malli voi vaikuttaa heikentävästi työntekijöiden työmotivaatioon ja työhyvinvointiin, vaikeuttaa ihmisten välisiä suhteita tai aiheuttaa altavastaimisen tunnetta tai voimattomuutta. Väärin käytettynä malli voi johtaa työsuorituksen painostamiseen tai jopa savustamiseen.

## Tietoa Kevan nettisivuilla

Keva ylläpitää aktiivisen tuen toimintamallin luomiseksi sähköistä sivustoa, josta saa peilausta ja apuvälineitä oman toimintatavan tilanteen arviointiin ja kehittämiskohteiden löytämiseen.

[www.keva.fi/fi/tyossa\\_jatkaminen](http://www.keva.fi/fi/tyossa_jatkaminen)



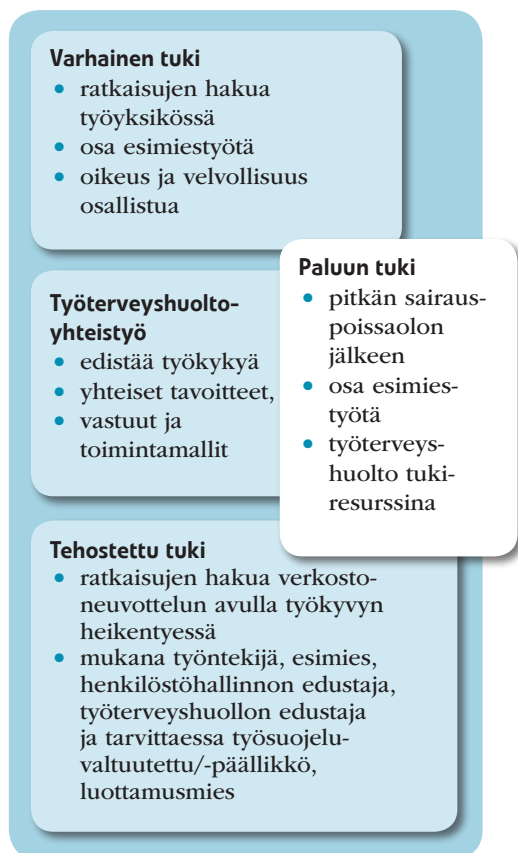
## Yksityisyyden suoja

Aktiivisen tuen keskustelut ovat aina luottamuksellisia. Yksityisyyden suoja ei tule loukata Aktiivisen tuen keskusteluja käydään työn tekemisen näkökulmasta ja asioista puhutaan työssä selviytymistä tukien.

# Aktiivisen tuen toimintamalli

Aktiivisen tuen toimintamalli koostuu kolmesta osiosta: Varhaisesta tuesta, tehostetusta tuesta sekä työhön paluun tuesta. Kaikkien näiden tukena on tarvittaessa työterveyshuolto.

## Aktiivisen tuen toimintamalli



## Varhainen tuki

Varhainen tuki tarkoittaa työkykyä heikentävien tekijöiden tunnistamista ja niiden ottamista puheeksi työpaikalla sekä ratkaisujen hakua heikentymisen ehkäisemiseksi. Varhainen tuki on esimiehen ja työntekijöiden oikeus ja velvollisuus sekä perustuu osapuolten aktiivisuuteen. Työterveys- ja työsuojeluhenkilöstö tulevat avuksi kun omat neuvot eivät riitä.

## Huolen tunnistaminen

Jokainen työpaikka laatii omat pelisääntönsä aktiivisen tuen käynnistämisestä. Käynnistäminen on esimiehen ja johdon vastuulla. Käytännön tulee olla sama kaikille työntekijöille. Sairauspoissaolojen määrä on usein syy aktiivisen tuen käynnistämiseen. Viitteellisinä rajoina on käytetty paikallisesti esimerkiksi:

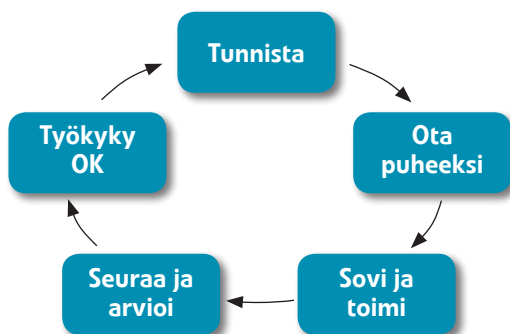
- Useampia kuin viisi 1–3 päivän lyhyttä sairauspoissaoloa tietyssä aikana
- Useita poissaoloja yhtäjaksoisesti
- Useita sairauspoissaolopäiviä puolessa vuodessa
- Toistuvia lyhyitä poissaoloja

Muita huolen tunnusmerkkejä:

- Työntekijän työssä selviytyminen on jostain syystä heikentynyt
- Työ ei jostain syystä suju
- Työntekijä saa kielteistä palautetta
- Työntekijän käytös muuttuu
- Työajat venyvät jostain syystä

Jokaisessa organisaatiossa kannattaa yhdessä miettiä, minkälaiset asiat voivat toimia herättelijöinä.

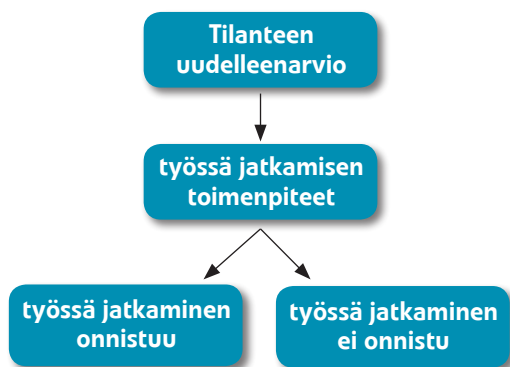
## Varhaisen tuen prosessi



## Tehostettu tuki

Tehostettua tukea tarvitaan silloin kun työyksikön toimenpiteet eivät riitä työssä jatkamisen tukemisessa ja tarvitaan lisää toimijoita sekä resursseja. Tehostettu tuki käynnistyy yhteisellä tilannearviolla, jossa esimies, työterveyshuolto tai henkilöstöhallinto kutsuu koolle neuvottelun. Siinä käsitellään yhdessä työntekijän kanssa tilannetta, mahdollisuuksia työkyvyn palauttamiseen sekä sovitaan etenemisestä. Usein tässä vaiheessa neuvotteluun osallistuu henkilöstöhallinnon edustaja. Työntekijällä on halutessaan oikeus pyytää henkilöstön edustaja mukaan neuvotteluihin. Esimies toimii prosessin vastuuhenkilönä. Tehostettu tuki on ratkaisujen hakua työkyvyn heikentyessä. Tehostetun tuen keinoja ovat hoitotoimenpiteet, ammatillinen kuntoutus, osa-aikaeläkeratkaisu tai organisaation omat toimenpiteet.

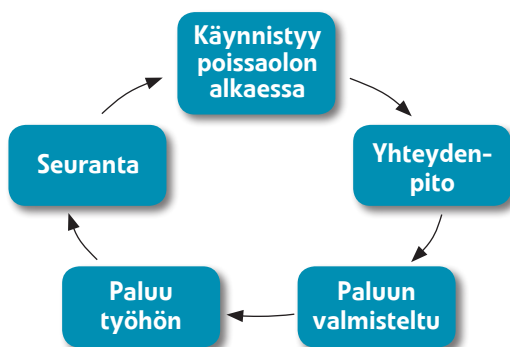
## Tehostetun tuen prosessi



## Paluun tuki

Aktiivisen tuen osana on menettelytapa, joka auttaa työntekijää palaamaan takaisin töihin pitkän poissaolon jälkeen. Siinä sovitaan yhteydenpidosta poissaolon aikana, työhön paluun valmistelun tavoista, työhön paluun viestinnästä työyksikölle, varsinaisesta työhön paluun toteutuksesta sekä työhön paluun onnistumisen seurannasta.

## Paluun tuen prosessi



## Dokumentointi

Aktiivisen tuen toimintamallia varten kannattaa laatia lomakkeita, joihin kootaan yhdessä asianosaisten kanssa työkyvyn heikkenemisen tai käsiteltävän ongelman muutokset sekä sovitut ratkaisut ja seurantapäivät.

## Valmistautuminen aktiivisen tuen keskusteluun

Esimiehet ja henkilöstö tarvitsevat valmennusta vaikeiden asioiden puheeksiottoon. Esimiesvalmennukseen kannattaa panostaa organisaatiossa. Ihmisten kohtaamisen taidot ovat tärkeitä.

Puheeksi ottaminen edellyttää huolellista valmistautumista. Keskusteluissa etsitään ratkaisuja ja toimintamenetelmiä.

Jos työjärjestelyt koskevat työyhteisöä, niiden toteuttaminen tulee käydä läpi koko työyhteisön kanssa.



# Tehtävät ja vastuut

Työnantaja on vastuussa aktiivisen tuen toimintamallin laatimisesta ja yhteistoiminnallisesta valmistelusta. Eri toimijoiden roolien selkeyttäminen edistää aktiivisen tuen käyttöä.

## **Esimies**

Esimiehen rooli on keskeisin aktiivisen tuen käynnistämässä ja loppuunsaattamisessa. Onnistunut vuorovaikutus ja luottamus ovat johtamisen voimavaroja. Esimies ohjaa prosessia. Hänellä on velvollisuus ja mahdollisuus selvittää hankala tilanne työkyvyn ollessa uhattuna. Tarvittaessa työterveyshuolto kytketään mukaan prosessiin. Asiat otetaan puheeksi hyvässä hengessä ja ystävällisesti.

## **Työntekijä**

Kun malli on rakennettu työpaikalle, keskusteluun osallistuminen on työntekijän velvollisuus.

## **Työsuojelun yhteistoimintahenkilöt**

Työsuojeluhenkilöstö voi olla apuna mallin käyttöönotossa ja vakiinnuttamisessa. Työsuojeluvaltuutettu osallistuu tarvittaessa aktiivisen tuen neuvotteluihin. Esimies voi ottaa neuvotteluun mukaan oman esimiehensä tai työsuojelupäällikön.

## **Työtoveri tai luottamusmies**

Mahdollisesta työtoverin tai tukihenkilön mukaanotosta sovitaan niiden kesken, jotka osallistuvat keskusteluun. Luottamusmies voidaan pyytää mukaan, jos käsiteltävät asiat liittyvät palvelussuhteen ehtoihin.

## **Esimies avun tarpeessa**

Joskus esimiehen oma terveydentila, työkyky tai käytös edellyttää aktiivisen tuen toimenpiteitä. Tällainen tilanne on arkaluonteinen esimiehen alaisena toimivien työntekijöiden kannalta. Työntekijät voivat ottaa asian esille esimiehen oman esimiehen, työsuojelupäällikön tai työsuojeluvaltuutetun kanssa. Nämä ovat asemansa puolesta ensisijaisia toimijoita esimiehen aktiivisen tuen tarpeen selvittämisessä ja tarvittavan tukiprosessin käynnistämässä.



# Työkyvyn arviointi

Työkyvyn arviointi on mahdollinen silloin, kun työnantaja on huolissaan työntekijän työkyvystä. Työntekijä voi esittää työnantajalle, että työkyky arvioidaan. Ennen työkykyarvioinnin käynnistämistä keskustellaan työntekijän kanssa.

Työntekijällä on työterveyshuoltolain mukaan velvollisuus osallistua työkyvyn arviointiin, jossa selvitetään, onko hänellä työn tekemiseen liittyviä rajoitteita. Työkyvyn arviointiprosessin aikana keskustellaan kaikissa vaiheissa työntekijän kanssa. Työkyvyn arviointia ei pidä käyttää kurinpidollisena toimenpiteenä.

Työterveyslääkäri arvioi, miten laajat eri asiantuntijoiden tekemät tutkimukset tarvitaan. Työterveyslääkäri antaa selvitysten pohjalta lausunnon, jossa hän arvioi, onko työntekijä työkykyinen, rajoitetusti työkykyinen, osatyökyvytön tai kokonaan työkyvytön. Työterveyslääkäri luovuttaa lausunnon työntekijälle neuvotteluissa (työntekijä, työnantaja ja työterveyshuolto) ja työntekijä luovuttaa sen työnantajan edustajalle, jolloin voidaan todeta työkykyarviointi päättyneeksi.

Työkyvyn arviointiin liittyviä kokouksia pidetään arviointiprosessin aikana ja yleensä työpaikan tiloissa. Töiden järjestyksen vuoksi esimiehen on tärkeää olla ajan tasalla, jotta työtehtäviä voidaan tarvittaessa järjestellä uudelleen. Arvioinnin päätyttyä selvitetään työkokeilujen ja uudelleen-sijoittamisen tarve.

## Psyykkinen työkyky

Psyykkistä työkykyä arvioi usein työterveyshuollon psykologi. Tarvittaessa työntekijälle voidaan antaa lähete psykiatriselle poliklinikalle työkyvyn arviointia varten. Työterveyshuollossa psyykkistä kuormituneisuutta voidaan arvioida erilaisin menetelmin.

Työnantaja joutuu ottamaan kantaa psyykkiseen työkykyyn. Tällöin psyykkisten sairauksien ja työn vaatimusten tunteminen on tarpeen.

Työkykyä arvioitaessa on huomioitava oireet kokonaisvaltaisesti ja etsittävä yksilöllisiä ratkaisuja. Sairauden vaikeusaste ei ole verrannollinen työkykyyn. Ennustettavuuden kannalta monien psyykkisten sairauksien kausittaisuus tuottaa pulmia. Persoonallisuushäiriöiden tai päihdehaittojen mahdollinen osuus on myös selvitettävä.

## Fyysinen työkyky

Fyysisen toimintakyvyn eli suorituskyvyn testaaminen on työkyvyn arvioinnin perusta. Testaukset tehdään työterveyshuollossa. Fyysisen toimintakyvyn osa-alueita ovat esim. aerobinen kestävyyskunto, lihasten suorituskyky, motorinen taito (liikehallinta ja tasapaino) tai nivelten tukevuus ja liikkuvuus.

## Sosiaalinen työkyky

Sosiaalisella työkyvyllä tarkoitetaan sitä, että työyhteisöt ovat toimintakykyisiä ja terveitä. Esimies- ja alaitaidot vaikuttavat sosiaaliseen työkykyyn. Aktiivisen tuen malli auttaa työyhteisöjä kehittämään ja ylläpitämään omaa sosiaalista työkykyään. Sosiaalinen työkyky on tärkeää myös siksi, että sosiaaliset tekijät vaikuttavat työntekijän työssä selviytymiseen ja työssä jaksamiseen.

## Palvelussuhteeseen liittyvät neuvottelut

Aktiivisen tuen keskustelut ovat eri asia kuin perinteiset palvelussuhteeseen liittyvät neuvottelut. Perinteisiä neuvotteluja tarvitaan, jos asiat riitautuvat ja saavat liian suuret mittasuhteet, riitatilanteet pitkittyvät tai koetaan epäasialista kohtelua tai kiusaamista.

Lähteenä käytetty Kevan aktiivisen tuen aineistoja.



Työturvallisuuskeskus, p. 09 616 261, [www.ttk.fi](http://www.ttk.fi)

## Aktiivinen tuki yhteistoiminnan työkaluna

---

Tietolehtinen kuvaa aktiivisen tuen toimintamallin pääpiirteet. Tarkoituksena on auttaa paikallisen mallin laatimista ja käyttöönottoa. Mallin avulla voidaan vahvistaa työuria ja edistää työssä jatkamista. Toteutuksessa korostetaan yhteistoimintaa ja hyvää vuorovaikutusta kaikkien osapuolten kesken.

### Julkaisija

Työturvallisuuskeskus TTK, kuntaryhmä  
Teksti Marjatta Komulainen  
Toimitus Hannu Tamminen

### Työryhmä

|                         |                   |
|-------------------------|-------------------|
| Timo von Boehm          | KiT               |
| Tuula Haavasoja         | Kunta-alan unioni |
| Merja Hyvärinen         | TNJ               |
| Timo Mäki               | JUKO              |
| Merja Rusanen           | KT                |
| Taina Tuomi             | KEVA              |
| Irmeli Vuoriluoto       | Tehy              |
| Valokuvat Katri Lehtola |                   |
| Ulkoasu ja taitto HDAD  |                   |
| Paino Edita Prima Oy    |                   |
| 1. painos 2011          |                   |
| ISBN 978-951-810-462-2  |                   |



Tietoa Työhyvinvointia Kehitystä

