

**MIKKELI**

**TYÖHYVINVOINNIN  
TOIMINTAOHJELMA  
MIKKELIN KAUPUNKI  
2024 - 2026**

<b>1. TYÖHYVINVOINTI.....</b>	<b>4</b>
<b>2. TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITELMÄ MIKKELIN KAUPUNGILLA.....</b>	<b>6</b>
2.1. Mitä työhyvinvointi meillä tarkoittaa? .....	6
2.2. Työhyvinvoinnin osa-alueet ovat .....	6
2.3. Työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen päätavoittemme .....	7
2.4. Roolit ja resurssit työhyvinvointityössä .....	8
2.5. Mittaaminen ja työhyvinvoinnin nykytila mittareiden valossa .....	13
<b>3. TYÖHYVINVOINNIN TAVOITTEET 2024 -2026.....</b>	<b>15</b>
3.1 Työyhteisötaitojen ja työilmapiirin kehittäminen .....	16
3.2. Yhteisöllisyyden ja yhteishengen kehittäminen .....	17
3.3. Työntekijöiden työkyvyn tukeminen .....	18
3.3.1 Ennakoiva tuki .....	18
3.3.2. Varhainen tuki .....	20
3.3.3. Tehostettu ja korjaava tuki .....	22
<b>4. LINKIT INTRAN SÄHKÖISESSÄ MUODOSSA OLEVIIN MATERIAALEIHIN .....</b>	<b>25</b>

Tämä Mikkelin kaupungin työhyvinvoinnin toimintaohjelma kertoo, mitä työhyvinvointi meillä tarkoittaa, mitkä tekijät työhyvinvointiin vaikuttavat ja kenen vastuulla työhyvinvoinnista huolehtiminen on sekä mitkä ovat keskeisimmät tavoitteemme ja toimenpiteemme työhyvinvoinnin tukemiseksi, ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Ohjelmassa kuvataan myös työhyvinvoinnin seurannan ja arvioinnin käytännöt. Työhyvinvoinnin toimintaohjelman lisäksi Mikkelin kaupungissa on laadittu ja ylläpidetään mm. lainsäädännön velvoittamia työhyvinvointiin liittyviä menettelytapaohjeita ja ohjelmia. Näitä hyödyntämällä voidaan ylläpitää ja varmistaa työhyvinvoinnin toteutumista.

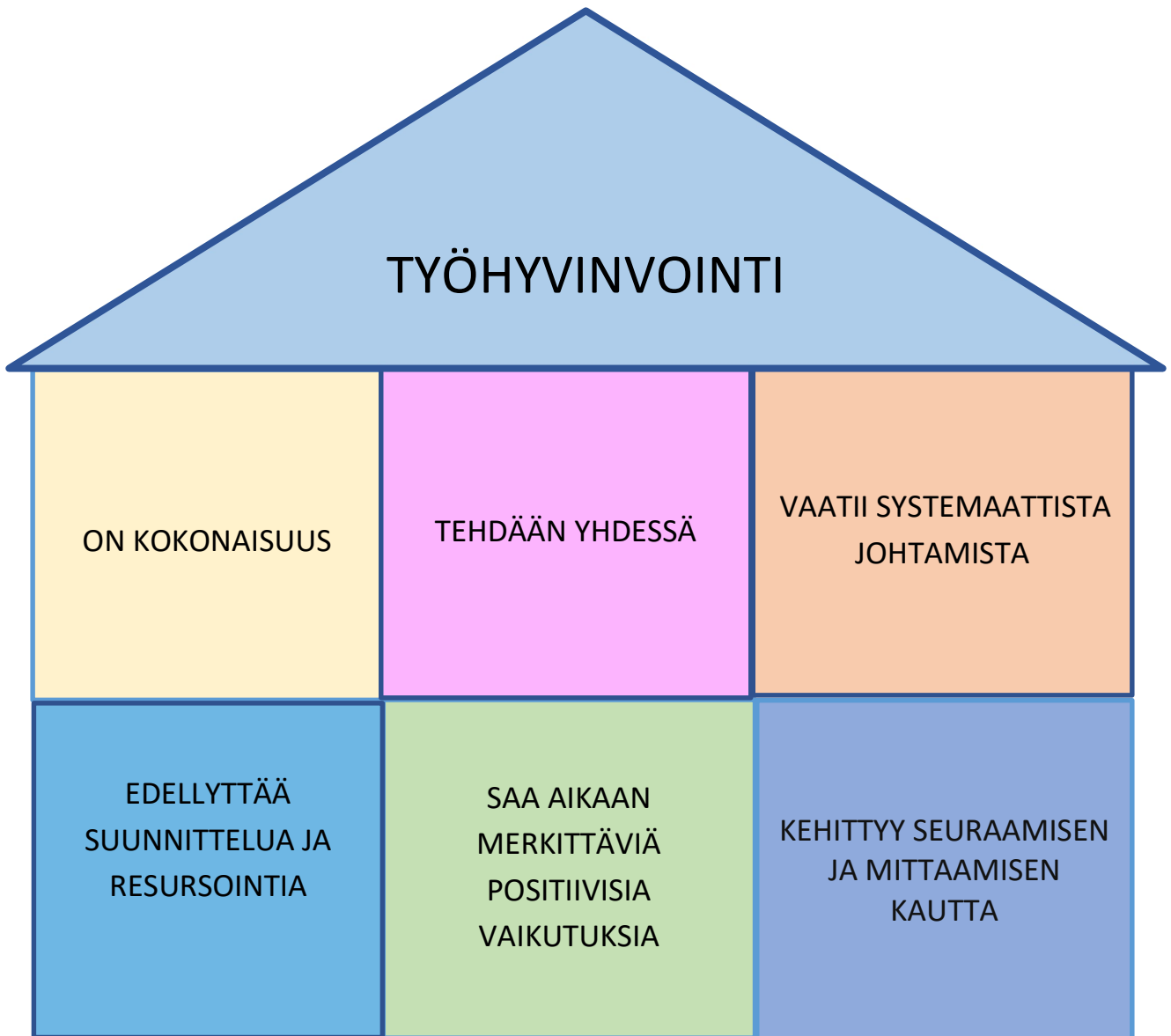
Koska työkyky ja sen tukeminen eri tilanteissa on keskeinen osa työhyvinvointia, on tähän ohjelmaan yhdistetty aiemmin erilliset työhyvinvoinnin toimintaohjelma sekä varhaisen ja tehostetun työkyvyn tuen toimintaohjeet.

Työhyvinvoinnin toimintaohjelma valmistellaan henkilöstöpalveluissa, käsitellään YT-neuvottelukunnassa ja esitellään kaupunginhallitukselle. Ohjelma käydään läpi henkilöstöinfossa ja se on luettavissa sähköisessä muodossa Helmi-intrassa. Tämän koko organisaatitasoisen suunnitelman lisäksi tulosalueet ja -yksiköt voivat laatia omat kehittämissuunnitelmansa muun muassa työhyvinvointikyselyiden tulosten pohjalta.

YT-neuvottelukunta 10.9.2024

Kaupunginhallitus XX.XX.2024

## 1. TYÖHYVINVOINTI



**Työhyvinvointi on kokonaisuus**, joka kattaa työn mielekkyyden, terveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin. Työhyvinvointiin kuuluu useita osa-alueita, kuten työympäristö, työyhteisö, työtehtävät, työaika, työn ulkopuolisen elämän tasapaino ja työntekijän oma kokonaisvaltainen jaksaminen ja kuormitustaso. Työhyvinvointia lisäävät motivoiva johtaminen, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito.

**Työhyvinvointi tehdään yhdessä** ja siitä huolehtimisessa on organisaatiossa jokaisella taholla oma roolinsa. Luottamushenkilöjohto, päättäessään kuntapolitiikan linjauksista vastaa työhyvinvointia edistävien toimien toteutumismahdollisuuksista ja resurssoinnista. Virkamiesjohdolla ja esihenkilöillä on ensisijainen vastuu valmistelu- ja toimeenpanotehtävissä. Työsuojelun yhteistoiminnassa toimivat henkilöt osallistuvat työolojen kehittämisen suunnitteluun ja arviointiin työsuojeluyhteistoimintalain mukaan. Työsuojeluviranomaiset valvovat työturvallisuutta, työsuhdetta ja muiden työsuojelua koskevien säännösten noudattamista. Työnantajan ja henkilöstön välisellä yhteistoimintamenettelyllä varmistetaan henkilöstön mahdollisuudet vaikuttaa muun muassa omaa työyhteisöään ja työympäristöään koskeviin päätöksiin. Työterveyshuollon roolit ja tehtävät työolojen terveellisyyden ja työyhteisöjen toiminnan edistämiseksi on määritelty työterveyshuoltolaissa ja kirjattu työterveyshuoltosuunnitelmaan.

Työhyvinvointi ei synny organisaatiossa itsestään, vaan vaatii **systemaattista johtamista** ja siihen vaikutetaan organisaatiotason päätöksenteolla, johtamisella ja esihenkilötyöllä. Strategisella työhyvinvoinnin johtamisella tarkoitetaan tavoitteellista työhyvinvointityötä ja työhyvinvoinnin linkittymistä olennaiseksi osaksi organisaation strategiaan, visioon ja arvoihin. Työhyvinvoinnin tukemiseksi ja kehittämiseksi tarvitaan **erilaisia resursseja**, kuten työterveyshuoltoa, työnohjausta, koulutusta ja työhyvinvointikyselyjä.

Työhyvinvoinnilla on todettu olevan **merkittävä myönteinen yhteys** työssä jaksamiseen, työn tuottavuuteen, asiakastyytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin, työkyvyttömyyteen ja tapaturmiin. Muita työhyvinvoinnin kasvun mukanaan tuomia etuja ovat mm. työntekijöiden vaihtuvuuden väheneminen, työn laadun paraneminen ja luovuuden kasvaminen.

**Työhyvinvoinnin seuranta ja mittaaminen** antavat tietoa sen tämänhetkisestä tilasta sekä kehitystarpeista. Työhyvinvointia voidaan mitata esimerkiksi henkilöstökyselyillä ja terveystilannetta seuraamalla. Tietoa tulee hyödyntää johtamisessa monipuolisesti organisaation kaikilla tasoilla. Sen lisäksi, että työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvää dataa kerätään pääosin menneistä tapahtumista ja lopputuloksista eli seurataan sairauspoissaolojen, työtapaturmien ja alkaneiden työkyvyttömyyseläkkeiden määrää, tulisi seurata voimavaroja ja työkykyä suojaavia tekijöitä. Käyttämällä ennakoivia mittareita, kuten osaamisen, motivaation ja yhteistyön arviointiin, prosessien toimivuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen liittyviä mittareita, pystymme ennakoimaan tulevaa ja varautumaan mahdollisiin riskeihin.

Määrätietoisen työhyvinvointityön johtamiseksi ja toteuttamiseksi on määriteltävä, mitä työhyvinvointi meillä tarkoittaa, kuinka se näkyy ja mihin se vaikuttaa, mitä osa-alueita työhyvinvointiin kuuluu, mitkä ovat työhyvinvoinnin tavoitteemme, mitä resursseja tarvitsemme työhyvinvoinnin tukemiseksi ja kehittämiseksi ja kuinka työhyvinvointia meillä seurataan ja mitataan.

## 2. TYÖHYVINVOINNIN MÄÄRITELMÄ MIKKELIN KAUPUNGILLA

### 2.1. Mitä työhyvinvointi meillä tarkoittaa?

Toteutuessaan työhyvinvointi tarkoittaa meillä hyvinvoivia työntekijöitä, hyvinvoivia työyhteisöjä ja hyvinvoivaa organisaatiota.

- Kun työntekijä voi hyvin, hän on motivoitunut ja vastuuntuntoinen. Hän tuntee työnsä tavoitteet, kokee saavansa riittävästi palautetta työstään, kokee itsensä tarpeelliseksi ja tuntee hallitsevansa työnsä. Hän pääsee hyödyntämään osaamistaan ja vahvuuksiaan ja kokee työssään riittävästi sekä itsenäisyyttä että yhteenkuuluvuutta.
- Kun työyhteisö voi hyvin, se innostaa ja kannustaa ja puhaltaa yhteiseen hiileen. Hyvinvoivassa työyhteisössä tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus toteutuu, vuorovaikutus toimii ja ongelmiin uskalletaan puuttua, apua annetaan ja pyydetään. Työntekijöiden roolit, vastuut ja valtuudet ovat selkeät ja tasapainossa. Jokainen tuntee olevansa tervetullut ja arvostettu työyhteisön jäsen.
- Kun organisaatio voi hyvin, se tuottaa arvoa asiakkaille laadukkailla ja ammattitaitoisilla palveluilla. Sitä johdetaan laadukkaasti, se on asettanut selkeät tavoitteet ja se on oppimiskykyinen sekä veto- ja pitovoimainen työnantaja.

### 2.2. Työhyvinvoinnin osa-alueet ovat

- hyvä johtaminen ja esihenkilötyö
- työn oikea organisointi ja resursointi
- yhteiset pelisäännöt ja prosessit
- vuorovaikutteinen toimintatapa ja myönteinen organisaatiokulttuuri
- yhteinen näkemys tavoitteista
- oikeanlaisen, riittävän ja laaja-alaisen osaamisen takaaminen
- toimivat HR -palvelut ja -prosessit
- toimiva työsuojelu ja työhyvinvointityön tuki
- hyvä yhteistyö työterveyshuollon ja muiden työhyvinvointiin vaikuttavien kumppaneiden kanssa

### 2.3. Työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja kehittämisen päätavoitteemme



Yleisten tavoitteiden lisäksi asetamme vuosille 2024–2026 työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteet ja painopistealueet, jotka on esitelty tässä toimintaohjelmassa luvussa 3.

## 2.4. Roolit ja resurssit työhyvinvointityössä

Työhyvinvoinnin tukemiseksi ja kehittämiseksi on tärkeä miettiä roolituksia ja tehtävänkuvia eli mitä tehtäviä ja työhyvinvoinnin osa-alueita itse kullekin kuuluu, ketkä ovat yhteistyökumppaneitamme, mitä verkostoja meillä on, mitä palveluja ostamme ja keneltä sekä budjetointia eli taloudelliset resurssit työhyvinvoinnin tukemiseen.

### Tehtävät hyvinvoinnin johtamisessa ja edistämässä organisaation eri tasoilla:

Johdon tulee olla sitoutunut työhyvinvoinnin johtamiseen ja ymmärtää, mitä se tarkoittaa. Kaupungin johto ja palvelu- ja tulosaluejohto vastaa työhyvinvoinnin johtamisesta osana strategista johtamista. Virkamiesjohto ja poliittinen johto toimivat yhdessä strategisten tavoitteiden suuntaisesti.

#### **Ylin johto**

- ❖ asettaa henkilöstön työhyvinvointiin, työkykyyn ja työturvallisuuteen liittyvät tavoitteet
- ❖ seuraa tunnuslukuja ja hyödyntää niitä päätöksenteon perustana
- ❖ vastaa työsuojelun toteuttamisen ja kehittämisen menettelytavoista ja seurannasta sekä työsuojeluun liittyvien toimintaedellytysten turvaamisesta ja varmistamisesta
- ❖ tekee yhteistyötä eri tahojen, erityisesti HR:n kanssa
- ❖ ylläpitää avointa ja läpinäkyvää päätöksentekoa ja viestintää
- ❖ kehittää rekrytointiosaamista
- ❖ viestii aktiivisesti organisaatiossa hyväksyttävästä toimintakulttuurista ja puuttuu työelämää häiritseviin tekijöihin
- ❖ määrittää keinot, joilla konflikteihin ja muihin työilmapiiriä häiritseviin tekijöihin puututaan
- ❖ hyödyntää henkilöstön osaamista tehokkaasti ja osallistaa henkilöstöä toiminnan kehittämisessä
- ❖ kiittää ja palkitsee onnistumisista
- ❖ tukee henkilöstöä huolehtimaan hyvinvoinnistaan mm. liikunnan, kulttuurin ja taiteen keinoin

#### **Palvelu- ja tulosaluejohto**

- ❖ vastaa palvelu- ja tulosalueensa työkykyjohtamisesta
- ❖ asettaa henkilöstön työhyvinvointiin, työkykyyn ja työturvallisuuteen liittyvät toimialakohtaiset tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista
- ❖ vastaa työolojen ja työympäristön seurannasta ja valvonnasta
- ❖ varmistaa osaamisen ja esihenkilöiden tuen ja
- ❖ tekee yhteistyötä erityisesti työterveyshuollon, työsuojelun asiantuntijoiden ja henkilöstöpalveluiden kanssa.



Esihenkilö on työhyvinvoinnin vahva vaikuttaja, jonka toimilla ja asenteilla on suuri merkitys kokonaisuuden kannalta.

### **Esihenkilö**

- ❖ tunnistaa asemansa työnantajan edustajana ja toisaalta osana omaa työyhteisöään
- ❖ tunnistaa esihenkilön oikeudet ja velvollisuudet ja käyttää niitä vastuullisesti
- ❖ johtaa työhyvinvointia ja työilmapiiriä. Hyvällä työilmapiirillä tarkoitetaan ilmapiiriä, joka on kannustava, uusia ideoita hakeva, leppoisa ja vuorovaikutteista keskustelukulttuuria tukeva.
- ❖ huolehtii yhteisöllisyyden säilymisestä myös etäyhteyksin ja eri työpisteissä työskentelevien henkilöiden välillä
- ❖ tunnistaa työilmapiiriä heikentävät tekijät ja toimii ajoissa tilanteen korjaamiseksi
- ❖ huomioi eri-ikäisen työntekijöiden johtamisen vaatimukset
- ❖ asettaa tavoitteet, vastaa työn organisoinnista ja työsuorituksen arvioinnista
- ❖ huolehtii riittävästä tiedonkulusta ja varmistaa kaikkien osallisuuden
- ❖ osallistaa henkilöstöä toiminnan kehittämisessä
- ❖ varmistaa sekä oman että työntekijöiden osaamisen ja kannustaa henkilöstöä kehittämään itseään ja osaamistaan
- ❖ suhtautuu työhönsä ja tiimiläisiinsä positiivisesti ja arvostavasti sekä huolehtii siitä, että työntekijät tuntevat olevansa arvokkaita ja merkityksellisiä työnantajalle
- ❖ seuraa ja tukee ennakoivasti työntekijöidensä työkykyä
- ❖ pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan. Hän saa työhönsä tukea omalta esihenkilöltään, henkilöstöpalveluiden, työsuojelun ja työnohjauksen asiantuntijoilta sekä työterveyshuollosta.

Toimivan työyhteisön tunnusmerkkejä ovat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, hyvä tiedonkulku, positiivinen, suvaitseva ja arvostava ilmapiiri, jossa saadaan ja annetaan palautetta.

Työyhteisötaidoissa on kyse vastuista, vaikuttamisesta ja välittämisestä. Työyhteisön sisäinen toimivuus ja hyvä ilmapiiri tukevat niin työorganisaation menestymistä kuin sen jäsenten hyvinvointiakin.

### **Työyhteisö**

- ❖ kantaa yhteistä vastuuta
- ❖ asettaa yhteiset tavoitteet toiminnalle ja toimii yhteisten ohjeiden ja periaatteiden mukaan
- ❖ jakaa tietoa ja osaamista
- ❖ huolehtii riittävästä tiedonkulusta
- ❖ hyödyntää koko työyhteisön jäsenten osaamista ja voimavaroja
- ❖ pitää yllä vuorovaikutusta myös etäyhteyksin
- ❖ asettaa tavoitteita työyhteisötoiminnan kehittämiseksi mm. työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella ja seuraa tavoitteiden toteutumista
- ❖ pitää yllä positiivista ilmapiiriä sanoin ja teoin
- ❖ osoittaa keskinäistä arvostusta ja siten vahvistaa yhteisöllisyyttä ja lisää työmotivaatiota
- ❖ välittää toisista ja huomioi muut työyhteisön jäsenet
- ❖ ratkaisee ristiriitoja ja puuttuu ristiriitatilanteisiin sekä muihin työelämän häiriötekijöihin aktiivisesti ja hyödyntää tarvittaessa työyhteisön ulkopuolista apua
- ❖ tukee esihenkilöä.

**Työntekijä** on vastuussa omasta terveydestään ja se ylläpitämisestä. Yleisen hyvinvoinnin kannalta yksilöllä itsellään on suurin vastuu ja vaikutusmahdollisuus omaan henkilökohtaiseen hyvinvointiinsa ja sitä kautta työssä jaksamiseen. Huolehtimalla omasta kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan työntekijä tukee omaa ja kollegoidensa työhyvinvointia.

Työntekijän keinot terveyden ylläpitämiseen on pitää huolta

- ❖ terveellisestä ja riittävästä ravinnosta
- ❖ unesta ja palautumisesta ("hengähdysketket") myös työpäivän aikana
- ❖ painonhallinnasta
- ❖ liikunnasta ja aktiivisuudesta
- ❖ mielen ja stressinhallinnasta
- ❖ myönteisestä elämänsenteestä
- ❖ Itsensä johtamisesta ja itsetuntemuksen lisäämisestä
- ❖ työn rajaamisesta ja työn ja vapaa-ajan erottamista

Lisäksi työntekijä

- ❖ pitää ammattitaitoaan yllä ja kehittää itseään
- ❖ osallistuu info- ja koulutustilaisuuksiin
- ❖ jakaa osaamista muille
- ❖ arvostaa itseään ja muita
- ❖ toimii yhteisten ohjeiden ja periaatteiden mukaan
- ❖ on tietoinen työnsä asetetuista tavoitteista ja toimii niiden saavuttamiseksi
- ❖ rakentaa omalta osaltaan luottamusta työkavereiden ja esihenkilön kanssa
- ❖ pyrkii tietoisesti omalla toiminnallaan ja asenteellaan vaikuttamaan positiivisesti työyhteisön toimintakulttuuriin ja ilmapiiriin.

## Työhyvinvoinnin yhteistyötahot

Yhteistyökumppanit ja tukitahot antavat opastusta, neuvontaa ja ohjausta sekä tukea työhyvinvointiin liittyen. Mikkelin kaupungin tukitahoina ovat kaupungin keskitetty henkilöstöpalvelut (HR), työsuojeluvaltuutetut, luottamusmiehet, työterveyshuollon palveluntuottaja Pihlajalinna Oy, Vakuutusyhtiö IF, KEVA, Kela sekä muut työhyvinvointia tukevia palveluita tarjoavat asiantuntijat, kuten työnohjaajat, valmentajat ja kouluttajat.

Mikkelin kaupungin tärkein työkyvyn tukemisen yhteistyötaho työterveyshuolto edistää ja tukee omalta osaltaan työelämässä mukana olevien työ- ja toimintakykyä. Toimenpiteet ovat suorituskykyä ylläpitäviä, parantavia ja korjaavia toimia. Työterveyshuollon vastuut on määritetty voimassa olevassa työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa. Tuen taso ja toimenpiteet vaihtelevat tilanteen ja tarpeen mukaan, mutta entistä enemmän pyrimme yhteistyössä tavoittamaan riskiryhmiä ja tukemaan heidän työkykyään ennaltaehkäisevästi.

## Työhyvinvointia tukevat menettelytapaohjeet ja ohjelmat

Kokoavan työhyvinvoinnin toimintaohjelman lisäksi Mikkelin kaupungissa on käytössä tarkentavia, mm. lainsäädännön velvoittamia työhyvinvointiin liittyviä menettelytapaohjeita ja ohjelmia. Näitä hyödyntämällä ja niiden toteutumista seuraamalla voidaan ylläpitää ja varmistaa työhyvinvoinnin toteutumista. Ohjelmat on julkaistu sähköisessä muodossa sisäisessä Helmi-intrassa. Pääasialliset ohjeet ja ohjelmat ovat:

- Työturvallisuuslakiin (738/2002) perustuva [Työsuojelun toimintaohjelma](#), jonka tavoitteena on edistää työn turvallisuutta ja terveellisyttä
- [Sairauspoissaolot -ohje](#), joka yhdenmukaistaa periaatteet ja tavat toimia henkilöstön sairastuessa. Hyvät sairauspoissaolokäytännöt tukevat työkykyä. Yhdessä sovittujen ohjeiden noudattamisen kannalta tärkeää on, että menettelytavat ovat selkeät ja sopivat työpaikan toimintaan ja arkeen.
- Yhdessä työterveyshuollon palveluntuottajan kanssa laadittava [Työterveyshuoltosuunnitelma](#), jossa on määritetty työterveyshuollon vastuut ja toimenpiteet henkilöstön työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseksi, parantamiseksi ja korjaamiseksi.
- [Epäasiallisen kohtelun ehkäisy ja käsittely työpaikalla -ohje](#) ohjaa asialliseen ja vastuulliseen työkäyttäytymiseen, työskentelyyn ja vuorovaikutukseen sekä näihin liittyviin ongelmatilanteisiin ja antaa toimintaohjeet epäasiallisen kohtelun varalle
- [Henkilöstön päihdeohjelma](#) antaa työpaikalle toimintamallin, jonka mukaan päihdehaittoja ehkäistään ja ongelmiin puututaan riittävän varhaisessa vaiheessa.
- [Henkilöstön tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma](#), joka pohjautuu tasa-arvolakiin (1329/2014), yhdenvertaisuuslakiin (1325/2014) sekä työsopimuslakiin (55/2011). Se kokoaa yhteen toimenpiteet sukupuolten välisen tasa-arvon ja henkilöstön yhdenvertaisuuden edistämiseksi kaupungin henkilöstöpolitiikassa, kuten rekrytoinnissa, palkkauksessa, henkilöstörakenteessa sekä työn ja perheen yhteensovittamisessa.

- [Sisäilmaongelmien toimintamalli](#) ohjeistaa henkilöstä toimimaan tilanteissa, joissa ilmenee epäily sisäilmaongelmasta
- [Mikkelin kaupungin perehdyttämismallissa](#) on määritelty kaupungin perehdyttämisen päälinjat, jotka ovat tarkoitettu esihenkilöille tueksi ja käytännön työvälineeksi yksikkökohtaista perehdyttämishjettä ja perehdyttämissuunnitelmia laadittaessa.
- [Korvaavan työn malli](#) on osa sairauspoissaolojen hallintaa ja tukee henkilöstön työkykyä ja toimintakyvyn ylläpitämistä.

## **Taloudellinen resursointi**

Työhyvinvoinnin ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttää myös taloudellista resursointia. Organisaation ulkopuolisten hankintojen lisäksi riittävää resursointia tarvitaan työhyvinvoinnin seuranta-, suunnittelu- ja kehittämistyöhön. Mikkelin kaupungilla suurin taloudellinen vuosittainen investointi (n. miljoona euroa) on työterveyshuollon järjestäminen. Vuonna 2025 ostamme lisääntyneiden mielenterveydellisten haasteiden vuoksi lisäpalveluna työterveyshuollon tuottaman Mielenhuoli chat- palvelun sekä lyhytterapiapalvelua. Lisäksi taloudellisia resursseja varataan talousarvioon sekä esihenkilöiden että henkilöstön osaamisen kehittämiseen ja koulutukseen. Työyhteisöiden toimivuutta lisäävä työnohjauspalvelut on kilpailutettu vuonna 2023 ja palveluntuottajat sopimushintoineen on nähtävillä Helmi-intrassa. Työyhteisösovittelun osalta suosituksena on käyttää organisaation sisäistä sovitteluosaamista, joka ei aiheuta lisäkustannuksia. Fyysiseen ergonomiaan panostaminen vähentää työperäisiä kuormitustekijöitä ja parantaa työhyvinvointia. Tämä edellyttää mm. sähköisten työpöytien, työtuolien ja apuvälineiden hankintoja sekä mahdollisten ohjauspalveluiden ostamista ulkopuolisilta toimijoilta. Myös suojavaate- ja henkilösuojainhankinnat kuuluvat työhyvinvoinnin taloudelliseen resursointiin.

## **2.5 Mittaaminen ja työhyvinvoinnin nykytila mittareiden valossa**

Työhyvinvoinnista kertovaa tietoa tulee hyödyntää johtamisessa monipuolisesti organisaation eri tasoilla, ylimmässä johdossa, keskijohdossa ja lähijohtamisessa sekä henkilöstöhallinnossa. Työhyvinvointiin ja työkykyyn liittyvää dataa kerätään pääosin menneistä tapahtumista ja lopputuloksista. Mikkelin kaupungissa työhyvinvoinnin tavoitteiden toteutumista ja toimenpiteiden onnistumista seurataan vuosittain henkilöstöohjelman mukaisten tunnuslukujen ja tulosten perusteella. Näitä ovat henkilöstöresursseista ja henkilöstöinvestoinneista kertovat tunnusluvut, terveysperusteiset tunnusluvut, työhyvinvointikyselyiden tulokset ja koetusta työelämän laadusta kertova QWL-indeksi.

Näiden lisäksi keräämme ilmapiirikartoitusten ja kehityskeskustelujen avulla tietoa voimavaroja ja työkykyä suojaavista tekijöistä, kuten osaamisesta, motivaatiosta ja prosessien toimivuudesta. Tämä auttaa ennakoimaan tulevaa ja varautumaan mahdollisiin riskeihin. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn tilaa kuvataan vuosittain osana henkilöstökertomusta. Alla olevaan taulukkoon on koottu keskeisiä tunnuslukuja vuoden 2023 tilanteesta, jolloin mm. viimeisin Pulssi-työhyvinvointikysely on toteutettu.

Mittari /tavoite	Tulos	Huomiot
<b>Pulssi-työhyvinvointikysely</b> (max 80 p) Tavoite: yli 60 p	57,80 p	Työhyvinvoinnin tila on kokonaisuutena tyydyttävällä tasolla. Positiivista kehitystä on työnantajamielikuvassa sekä esihenkilöiden osaamisen arvioissa. Muutosta huonompaan suuntaan on työssä jaksamisessa sekä yhteishengessä.
<b>QWL-indeksi</b> (max 100 %) Tavoite: 60 %	58,3 %	Tulos on edellisvuoden tasolla ja hieman alle kunnallisen keskiarvon 60 %.
<b>Terveysprosentti</b> (osuus henkilöstöstä, jolla ei ole sairauspoissaoloja koko vuoden aikana) Tavoite: 30 %	25 %	Luku on hieman edellisvuotta parempi (v.2022 21 %)
<b>Sairauspoissaolopäivät</b> (pv/HTV) Tavoite: 12 pv/HTV	15,8	Sairauspoissaoloja oli huomattavasti edellisvuotta vähemmän. Vuonna 2022 vastaava luku oli 19,3. Eniten sairauspoissaoloja aiheuttaa edelleen infektiosairaudet, tuki- ja liikuntaelinongelmat sekä mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt.
<b>Työterveyshuollon kustannukset</b> Tavoite: Kustannusten kohdentuminen vähintään 60 % ennaltaehkäisevään toimintaan	899 665 € KL 1 41 %	Kustannukset laskivat vuodesta 2022 (1 084 649 €), mutta edelleen painottuvat sairaanhoidolliseen toimintaan
<b>Työkyvyn tuen sovellukseen käyttö</b> (%-osuus, jolla avatut tukipolut saatu valmiiksi) Tavoite: 80 %	46 %	Ensimmäinen käyttövuosi on vaatinut järjestelmän haltuunottoa esihenkilöiltä eikä prosenttiluku osoita vielä todellisten tukitoimien osuutta. Tukipolut nousevat pääsääntöisesti sairauspoissaolorajojen ylityksistä. Ennakoivan ja varhaisen tuen toteutuminen edellyttää tukipolkujen avaamista esihenkilöiden havaintojen pohjalta. Kaiken kaikkiaan sovellukseen avattujen tukipolkujen pohjalta on kirjattu 684 toteutunutta tukitoimenpidettä.
<b>Osa-sairauspäiväraha</b> Tavoite: osatyökykyisyyden hyödyntäminen vähintään nykyisellä tasolla	1476 pv	Osasairauspäivärahan käyttö on kuntaorganisaatioiden vertailussa hyvällä tasolla
<b>Korvaavan työn käyttö</b> (toteuma/suosituksia päivinä) Tavoite: toteutuu 25 % työterveyshuollon suosituksista	63/1412	Korvaavaa työtä sairauspoissaolon vaihtoehtona on käytetty alle 5 % työterveyshuollon suosituksista. Korvaavan työn, työssä kuntoutumisen käytön hyödyntäminen on tavoiteltavaa ja painopistealueena työterveyshuoltoyhteistyössä

### 3. TYÖHYVINVOINNIN TAVOITTEET 2024 -2026

Työhyvinvoinnin tila Mikkelin kaupungilla tällä hetkellä on kokonaisuutena kohtuullisen hyvällä tasolla ja valtakunnallisesti keskimääräinen. Elämme kuitenkin tilanteessa, jossa muiden työelämähaasteiden lisäksi koronaepidemian jälkeinen tila ja Euroopassa käytävä sota sekä taloudellinen tilanne haastavat yksilöiden hyvinvointia ja työhyvinvointiin on kiinnitettävä erityistä huomiota. Myös organisaation veto- ja pitovoimaan voidaan vaikuttaa huolehtimalla työhyvinvoinnista. Mikkelin kaupunki on viime vuosina keskittynyt esihenkilötyön kehittämiseen ja tämä näkyy positiivisena kehityksenä työhyvinvointikyselyiden tuloksissa. Esihenkilö on asemastaan ja tehtävistään käsin keskeinen työhyvinvoinnin vaikuttaja ja tästä syystä on edelleen pidettävä huoli esihenkilöiden osaamisesta ja kehittämisestä koulutusten, ohjauksen ja vertaistoiminnan avulla.

Pidemmän aikavälin tarkastelussa on havaittavissa, että henkilöstön kokemukset omasta jaksamisesta ja voimavaroista on kehityssuuntana ollut laskeva (v. 2018 16,80/20,00 p - v. 2023 15,00 p). Myös saman suuntainen kehitys on ollut työyhteisöiden toiminnan osalta (v.2018 15,59/20,00 p – 2023 14,80 p). Työterveyshuollon huomiot, yhteydenotot hr-palveluihin sekä työsuojelun asiantuntijoiden välittämät viestit arjen kuormituksesta ja uupumuksesta tukevat tuloksia. Yleisenä valtakunnallisena ilmiönä koronaepidemian jälkeiset haasteet yhteisöllisyydessä ja yhteishengessä näkyvät myös Mikkelin kaupungissa. Henkilöstökyselyn mukaan koetaan tarvetta yhteisöllisyyden ja yhteisen toiminnan lisäämiselle.

Tulosten ja havaintojen perusteella tulevien vuosien keskeisinä tavoitteina tulee olla työyhteisötaitojen ja työilmapiirin kehittäminen, yhteisöllisyyden ja yhteishengen lisääminen sekä työntekijöiden työkyvyn tehokkaampi, oikea-aikainen ja tarkoituksenmukainen tukeminen. Tavoitteiden saavuttamisen oletetaan näkyvän

- työssä viihtymisenä
- työn tuloksellisuutena
- erityisesti mielen ja jaksamisen ongelmista aiheutuvien sairauspoissaolojen vähenemisenä
- positiivisena kehityksenä työhyvinvointikyselyn tuloksissa sekä
- yleisesti hyvänä työilmapiirinä.

Vuosien 2024 - 2026 työhyvinvoinnin kehittämisen tavoitteena ovat

- 1. Työyhteisötaitojen ja työilmapiirin kehittäminen**
- 2. Yhteisöllisyyden ja yhteishengen lisääminen**
- 3. Työntekijöiden työkyvyn tukeminen**
  - a) ennakoivasti koko henkilöstöä koskien sekä
  - b) yksilöllisten tarpeiden mukaan tehostetuin toimin

### 3.1 Työyhteisötaitojen ja työilmapiirin kehittäminen

Työyhteisötaidot perustuvat oman ja toisten roolin ymmärtämiselle työyhteisössä, viestintä- ja vuorovaikutustaidoille sekä itsensä johtamisen taidoille. Työyhteisössä tarvittavia taitoja ovat

- organisaation perustehtävän ymmärtäminen sekä oman tehtävän näkeminen osana kokonaisuutta
- organisaation toimintaohjeiden tunteminen ja noudattaminen
- ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen
- ammatillisuus ja empaattisuus
- hyvä työkäyttäytyminen ja vuorovaikutustaidot
- työpaikan vaikuttamiskeinojen tunteminen ja niiden käyttäminen
- ristiriitatilanteiden ratkaisutaidot

Käytöstavat työssä perustuvat normaaleihin hyviin käytöstapoihin, jossa tervehtiminen, kiittäminen ja tarvittaessa anteeksi pyytäminen ovat hyvänä pohjana. Hyvä käyttäytyminen lisää työn mielekkyyttä parantamalla yhteistyön toimivuutta ja työpaikan ilmapiiriä.

Hyvään työkäyttämiseen kuuluu

- reiluus ja huomaavaisuus
- hyvä, avoin ja rehellinen vuorovaikutus esihenkilön ja muun työyhteisön kanssa
- uskallus ottaa avoimesti ja rakentavasti vaikeat ja hankalat asiat esille niiden kanssa, joita asia koskee
- erilaisuuden ymmärtäminen ja hyväksyminen sekä
- lupauksista ja sovitusta asioista kiinni pitäminen

Työyhteisön ilmapiiri syntyy jokapäiväisen toiminnan seurauksena. Työilmapiirillä on todettu olevan vaikutusta muun muassa sairauslomien määrään, palvelun laatuun, työntekijöiden moraliin, henkilöstön vaihtuvuuteen, uusien ideoiden käyttöönottoon ja tiimin tehokkuuteen. Hyvä työilmapiiri on psykologisesti turvallinen. Työyhteisössä psykologinen turvallisuus ilmenee ihmisten välisenä kunnioituksena ja luottamuksena sekä haluna saavuttaa yhdessä asetetut tavoitteet. Turvallisessa ilmapiirissä ihmiset pyytävät helposti apua, antavat ja haluavat palautetta ja oppivat yhdessä. Psykologinen turvallisuus on yhteydessä toiminnan tehokkuuteen, hyviin tuloksiin ja onnistuneisiin suorituksiin ja on siten vahvasti organisaation tuottavuuteen vaikuttava tekijä. Psykologinen turvallisuus ei tarkoita jatkuvaa harmoniaa ja yksimielisyyttä, vaan erilaiset näkemykset ja eriävät mielipiteet voi tuoda esille pelkäämättä oman asemansa heikentymistä tai ristiriidan kärjistymistä. Turvallisuuden tunteeseen vaikutetaan johtamisella ja esihenkilötyöllä, mutta yhtä tärkeää on koko työyhteisön keskinäinen arvostus ja luottamus. Stressiä ja kiirettä ei ihannoida eikä kukaan korosta omaa tärkeyttään.

Hyvän työilmapiirin kivijalkana on sujuva arki. Kun työn tavoitteet ovat selkeät, työvälineet ja prosessit tukevat työn tekoa, työn toteuttamiseen ja kehittämiseen on riittävät resurssit, antaa se pohjan hyvän ilmapiirin ylläpitämiselle ja kehittämiselle.



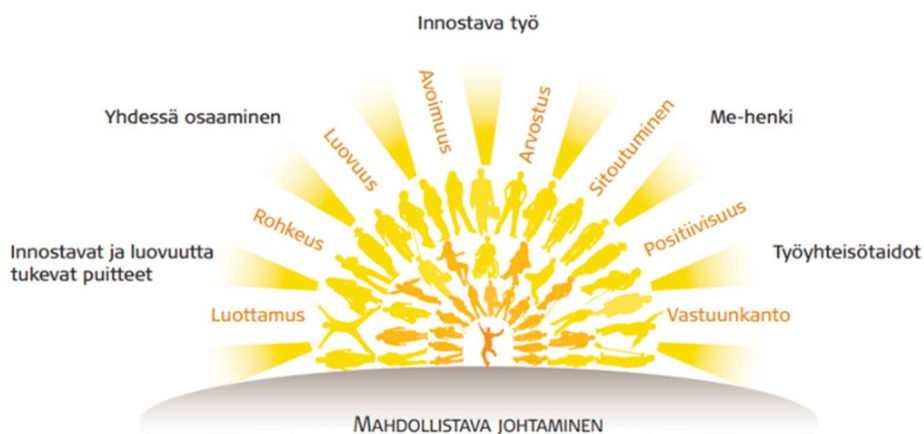
Aiemmin tässä asiakirjassa (luku 2) on kirjattu yleisiä toimenpiteitä, joilla organisaation eri tasoilla voidaan työyhteisötoimintaa tukea ja kehittää. Tämän lisäksi vuosina 2024 - 2026 pyrimme kehittämään työyhteisöosaamista ja vuorovaikutustaitoja sekä lisäämään psykologisesti turvallista ilmapiiriä

- koko henkilöstölle suunnattujen teemallisten koulutusten avulla,
- ohjausta, työnohjausta ja sovittelutoimintaa hyödyntämällä sekä
- yhteistyöllä työterveyshuollon kanssa ja
- osallistamalla henkilöstöä prosessien ja työn sujuvuuden kehittämiseen.

Esihenkilö on työyhteisön keskeinen vaikuttaja. Esihenkilö voi toiminnallaan mahdollistaa ja rakentaa työpaikan yhteisöllisyyttä monin tavoin. Esihenkilötyön keskeisiä tekijöitä työyhteisön yhteisöllisyyden muodostumisessa ovat yhteisöllisyyttä edistävän ilmapiirin luominen, yhteisöllisyyttä tukevan luottamuksen ja turvallisuuden rakentaminen, yhteistyön koordinoiminen sekä yhteisöllisyyttä mahdollistavien rakenteiden tuottaminen. Esihenkilötyön laadusta ja osaamisesta on pidettävä huoli. Vuosina 2024 - 2026 jatkamme esihenkilöiden johtamistaitojen vahvistamista ja kehittämistä teemallisten koulutusten, infojen ja ohjauksen avulla.

### 3.2 Yhteisöllisyyden ja yhteishengen kehittäminen

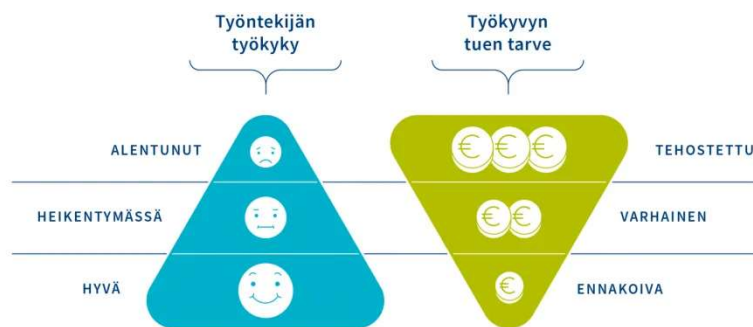
Työyhteisön me-henki perustuu yhteisten tavoitteiden tuntemiseen, työn arvostukseen ja työtyytyväisyyteen, osallisuuteen ja työyhteisön yhteiseen tekemiseen. Epämuodolliset tapaamiset ja tilaisuudet, myös vapaa-ajalla ovat omiaan parantamaan yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta. Työtovereihin tutustuminen työroolin ulkopuolella lisää keskinäistä ymmärrystä. Tästä syystä työyhteisöjä kannustetaan yhteiseen virkistystoimintaan ja aktiivisuuteen omaehtoisten tapahtumien järjestämiseksi. Vuonna 2024 virkistysrahaa on käytettävissä 20 €/työntekijä. Myös koko organisaation yhteisiä tilaisuuksia järjestetään taloudellisten resurssien puitteissa.



Työterveyslaitos

### 3.3. Työntekijöiden työkyvyn tukeminen

Hyvällä työhyvinvoinnin johtamisella ja toimivilla työkyvyn tuen prosesseilla työnantaja voi vaikuttaa ennakoivasti työkyvyttömyydestä aiheutuviin kustannuksiin. Työpaikalla toteutetut työkykyä tukevat toimenpiteet kohdentuvat sekä yksilöön että koko työyhteisöön. Työpaikkaan ja työhön liittyvät keinot voivat kohdistua työhön itsessään, työn organisointiin, työssä saatavaan tukeen ja osaamisen kehittämiseen, työilmapiiriin, johtamiseen ja työn muokkausmahdollisuuksiin. Mitä varhaisemmassa vaiheessa ja ennakoivasti työkykyä pystytään tukemaan, sen parempi tulos on myös taloudellisesti sekä työnantajalle että työntekijälle.



Keva

Työntekijöiden työkykyä tulee tukea kaikissa työuran vaiheissa, mutta erityisesti silloin, kun työkyky on heikentynyt. Yksilötasolla työkykyä tuetaan vaikuttamalla työntekijän terveyteen, osaamiseen, työmotivaatioon ja selviytymiskeinoihin. Työkyvyn tuki jaetaan ennakoivaan tukeen, varhaiseen ja työhön paluun tukeen sekä tehostettuun ja korjaavaan tukeen. Vuosina 2024-2026 panostamme työkyvyn tukitoimissa erityisesti ennakoivaan ja varhaiseen tukeen sekä kehittämme korvaavan työn eli työssä kuntoutumisen käyttöä.

#### 3.3.1 Ennakoiva tuki

Ennakoivan, aktiivisen tuen toimintatapa on esihenkilön, työntekijän ja koko työyhteisön työkalu sujuvan työn varmistamiseksi. Terveiden lisäksi otetaan huomioon itse työ eli sopivat ja motivoivat työtehtävät, osaaminen sekä töiden ja työprosessien sujuminen koko työyhteisössä. Ennakoiva tuki

- varmistaa työn sujumisen työyhteisössä
- lisää työhyvinvointia ja tuloksellisuutta
- tukee työkykyä sekä vähentää sairauspoissaoloja ja niiden aiheuttamia kustannuksia
- pidentää työuria, minkä seurauksena ennenaikaisen eläköitymisen kustannukset pienenevät.

Esihenkilön tehtävä on havainnoida ja ennakoivasti huolehtia työntekijöiden työkyvystä, mutta myös työntekijällä itsellään on vastuu pitää huolta työkyvystään ja tarvittaessa pyytää apua ja tukitoimia. Ennakoivan tuen keinoina voidaan hyödyntää rekrytointia, perehdytystä, kehityskeskusteluja, työn

hallinnan keinoja, osaamisen kehittämistä, työyhteisöjen yhteisöllisyyden tukemista sekä terveyden ja toimintakyvyn edistämistä.

**Rekrytointi** ei ole vain uuden työntekijän löytämistä, vaan se vaikuttaa työhyvinvointiin ja organisaation menestykseen. Kun rekrytointiprosessi on onnistunut, organisaatio saa työntekijän, joka sopii tehtävään ja organisaation kulttuuriin. Onnistunut rekrytointi voi tuoda ajatteluun monipuolisuutta ja erilaisia näkökulmia, jotka rikastuttavat työyhteisöä ja edistävät avoimuutta. Kun uusi työntekijä tuntee olevansa oikealla paikalla ja hänen osaamisensa arvostetaan, hän on todennäköisemmin motivoitunut ja sitoutunut työhönsä. Mikkelin kaupungissa on käytössä yhtenäinen rekrytointikäytäntö ja ohjeistus, joka on kirjattuna Mikkelin kaupungin rekrytointioppaaseen.

**Perehdytyksellä** on selvä yhteys koettuun työhyvinvointiin, sillä perehdytys mahdollistaa uusille työntekijöille kiinnittymisen osaksi työpaikkaa ja työyhteisöä. Laadukas perehdytys korostuu erityisesti silloin, kun osaavia työntekijöitä on haastavaa löytää. Hyvin toimiva perehdytys vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta, parantaa työtyytyväisyyttä ja vaikuttaa organisaation tulokseen positiivisesti. Hyvä perehdyttäminen lyhentää työn oppimiseen tarvittavaa aikaa, vähentää siten kustannuksia ja saa aikaan enemmän tuottavuutta. Mikkelin kaupunki on uudistanut perehdytyskäytäntöjä ja ottanut käyttöön sähköisen perehdytysmateriaalin. Perehdyttäminen suunnitellaan etukäteen ja toteutetaan huolellisesti. Tärkeä osa perehdytystä on arvioida sen onnistumista uuden työntekijän kanssa. Esihenkilö vastaa perehdyttämisestä, vaikka varsinaista perehdytystä voi toteuttaa nimetty perehdyttäjä tai työnopastaja.

**Kehityskeskustelu** on tärkeä tilaisuus työntekijän ja esihenkilön välisessä vuorovaikutuksessa. Sen avulla voidaan keskustella työntekijän tavoitteista, kehittymisestä ja työhyvinvoinnista. Kehityskeskustelu eroaa tavallisesta työhön liittyvästä puheesta siten, että se ei ole satunnaista, vaan sillä on tavoitteet ja siihen valmistaudutaan etukäteen. Paitsi työhön liittyvien asioiden kehittäminen, kehityskeskustelussa on mahdollisuus selvittää myös työntekijän motivaatiota ja sitoutumista työhön. Tämä edellyttää keskustelun käymistä avoimessa ja hyvässä hengessä. Mikkelin kaupunki on yhtenäistänyt kehityskeskustelukäytäntöjä ja ottanut käyttöön sähköisen OSS- kehityskeskustelulomakkeen, jonka avulla molemmat osapuolet valmistautuvat keskusteluun. Vuoden 2024 aikana esihenkilöille järjestetään koulutusta laadukkaan kehityskeskustelun toteuttamiseen.

**Työn hallinnan** tunnetta voidaan lisätä työntekijöiden osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksilla. Työntekijöiden mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, työn kehittämiseen, työn ja työympäristön suunnitteluun lisää hyvinvointia ja sitoutumista. Mikkelin kaupunki pyrkii lisäämään henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia mm. henkilöstökyselyiden avulla. Työroolin ja tehtävien selkeys auttaa työntekijää ymmärtämään oman roolinsa ja tehtävänsä ja lisää siten hallinnan tunnetta.

**Koulutus ja ammatillinen kasvu** ovat tärkeitä työhyvinvoinnin kannalta. Osaamisen kehittämiseen on viime vuosina panostettu mm. digitaalisten oppimisympäristöjen hankinnoilla. Osaamistarpeita ja kouluttautumista voidaan aiempaa paremmin seurata ja kohdentaa OSS-järjestelmän avulla. Koulutustarpeet ja -suunnitelmat kirjataan vuosittain henkilöstö- ja koulutussuunnitelmaan. Myös

tehtäväkierto ja määräaikainen työskentely omasta tehtävästä poikkeavissa tehtävissä lisää ja laajentaa osaamista.

**Hyvä työyhteisö** ja tuki kollegoilta, yhteisöllisyys ja positiiviset ihmissuhteet vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin. Työyhteisöiden toimivuutta tuetaan teemoittain järjestettävien koulutusten, ohjauksen, työnohjauksen ja työyhteisösovittelun keinoin. Työyhteisöosaaminen on toinen vuosien 2024 - 2026 kehittämisen painopistealueista ja sitä on käsitelty tarkemmin luvussa 2.4.

Vastuu **terveyden ja toimintakyvyn edistämisestä** ja ylläpitämisestä on ennen kaikkea yksilöllä itsellään. Työnantaja kannustaa tähän mm. tarjoamalla ePassi-edun sekä liikunta- ja kuntosalivuoroja. Työnantaja kannustaa henkilöstöä työmatka- ja hyötyliikuntaan ja vuonna 2023 on otettu käyttöön työsuuhdepolkupyöräetä. Vuosille 2024 – 2026 on suunniteltu tiivistyvää yhteistyötä Eloisan elintapaohjauksen hyödyntämiseksi. Myös muut mahdolliset alueelliset yhteishankkeet ja tiivis yhteistyö työterveyshuollon kanssa tukevat henkilöstön terveyttä ja toimintakykyä ennakoiden.

### 3.3.2. Varhainen tuki

Varhaisen tuen toimintatapa varmistaa työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvoinnin ja työn sujumisen. Tehokkaalla varhaisella tuella ja yhteistyössä eri toimijoiden kanssa ennaltaehkäistään työkykyongelmia ja niiden pitkittymistä. Varhainen tuki kuuluu esihenkilön päivittäisjohtamiseen ja toiminnan suunnitteluun sekä tulevan ennakkointiin. Varhaisen tuen keinoja ovat varhaisen tuen keskustelu, työn muokkaus, korvaavan työn käyttö ja työhön paluun tukeminen. Vuonna 2025 testamme tehostettuna varhaisen tuen palveluna työterveyshuollon tuottamaa Mielenhuoli chat-sekä lyhytterapia palveluita, joiden tarkoituksena on toimia matalan kynnyksen ensiapuna henkilöstön mielen hyvinvoinnin tueksi.

Työntekijöiden työkyvyn häiriöiden hälytysmerkkeinä ovat esimerkiksi:

- toistuvat poissaolot, jolloin kriteerinä on yhtäjaksoisesti 15 päivää tai 3 kertaa 1-5 päivää kestäneitä poissaolokertoja 3 kuukaudessa tai kumulatiivisesti 30 vrk 12 kk aikana
- alentunut työkyky, jaksamisongelmat, osaamisen ongelmat (työkyky ei vastaa työn vaatimuksia, uupumus)
- heikentynyt työsuoritus, työtehon lasku tai työn laadun heikkeneminen (vahingot ja virheet työssä)
- työajanhallinnan ongelmat (työaikojen laiminlyönti tai pidentyneet työpäivät, myöhästelyt)
- muutokset käyttäytymisessä (eristäytyminen, velvoitteiden, määräysten ja työn suorittamisperiaatteiden laiminlyönti, henkilöstön, työpaikan omaisuuden, asiakassuhteiden tai asiakasturvallisuuden vaarantaminen)
- epäasiallinen käytös, häirintä, syrjintä (kielteinen asiakaspalaute, työtoverit tuovat ongelmaa esille)
- päihdeongelmaan viittaava käyttäytyminen

Kun esihenkilölle herää huoli työntekijän työkyvyn, työhyvinvoinnin, jaksamisen tai työtehtävissä suoriutumisen suhteen, on hänen otettava tämä puheeksi työntekijän kanssa mahdollisimman pian ja järjestettävä **varhaisen tuen puheeksiottokeskustelu**. Mitä varhaisemmin työssä suoriutumisen häiriöt havaitaan, sitä helpommilla tukitoimenpiteillä päästään sekä yksilön että työpaikan kannalta onnistuneisiin ratkaisuihin. Pitkittyneet epätydyttävät tilanteet johtavat usein monisyisiin ja energiaa kuluttaviin selvittelyihin. Mikkelin kaupungilla on käytössä työterveyshuollon kanssa yhteinen työkyvyn tuen sähköinen sovellus, johon työkyvyn tukemiseksi tehdyt toimet kirjataan ja tallennetaan. Sairauspoissaolorajojen ylittymisestä esihenkilöt saavat sähköpostiherätteen, mutta myös esihenkilö voi avata tukipolun, mikäli hänellä, muista kuin sairauspoissaolojen kertymisestä, herää huoli työntekijän työkyvystä. Järjestelmän avulla on myös mahdollista seurata esihenkilöiden varhaisen tuen toteutumista ja tarvittaessa lisätä tukea ja esihenkilöiden osaamista työkykyasioissa.

**Työn muokkaus** tarkoittaa työn sovittamista työkykyä vastaavaksi. Työn muokkauksen tavoitteena on tukea työkykyä ja mahdollistaa työn jatkaminen terveydellisistä rajoitteista huolimatta. Tämä on osa työpaikan johtamisen rakenteita ja sen avulla pyritään ylläpitämään ja kehittämään työkykyä tilanteissa, joissa terveyden häiriö vaikuttaa työntekijän toimintakykyyn. Tämä voi sisältää useita toimenpiteitä, kuten työaika- ja järjestelyt, jotka mahdollistavat työntekijän paremman toimintakyvyn huomioimisen. Työtehtäviä ja työtiloja voidaan muokata paremmin työntekijän kykyjä ja rajoitteita huomioivaksi. Työntekijä voi myös saada apua ja tukea kollegaltaan, joka voi auttaa sopeutumaan työhön paremmin. Vaikka työtehtävän muokkaaminen sairauslomalta paluun tukemiseksi on esihenkilön tehtävä, työterveyshuollon, työntekijän, työyhteisön ja työnantajan yhteistyö on avainasemassa ja takaa hyvän lopputuloksen.

Työntekijän sairaus tai tapaturma ei aina vaadi työstä poissaoloa, vaan työntekijä voi tiettyjen edellytysten täyttyessä antaa työpanoksensa **korvaavan työn** mallin mukaan. Korvaavalla työllä tarkoitetaan työn uudelleen organisointia tapauksissa, joissa yksilön omissa työtehtävissä suoriutuminen on osittain tai kokonaan väliaikaisesti heikentynyt. Jos työntekijä voi toipumisen ajan tehdä, joko omaa työtä räätälöitynä tai kokonaan toisenlaista työtä, voidaan sairauspoissaolon vaihtoehtona käyttää korvaavaa työtä. Henkilön terveys ja turvallisuus ei kuitenkaan saa vaarantua. Työn teon tulee perustua työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon yhteiseen näkemykseen. Tarkempi kuvaus korvaavasta työstä sekä ohjeistus käytännöistä on kirjattu Korvaavan työn malli- ohjeeseen.

Sujuva **työhön paluu** vaatii tarpeeksi ajoissa aloitettua suunnittelua ja valmistautumista. Esihenkilön ja työntekijän tulee sopia yhteydenpidosta jo poissaolon alkaessa. Tuen tarve kartoitetaan ennen työhön paluuta ja tarpeen mukaan tehdään paluusuunnitelma. On järkevää palata töihin heti, kun voimavarat sallivat, vaikka työkyky ei vielä olisi täysin palautunut. Koko työyhteisö vaikuttaa työhön paluun onnistumiseen. Esihenkilön tehtävä on varmistaa, että palaajaa kohdellaan asiallisesti ja häntä tuetaan. Joskus työn muokkaus helpottaa työhön paluuta. Työjärjestelyistä tulee työyhteisössä keskustella avoimesti, mutta työntekijän sairauspoissaolon syystä tai diagnooseista ei saa puhua, ellei siihen ole henkilön lupaa.

Tarvittaessa työterveyslääkäri arvioi millä edellytyksillä työntekijä voi palata työhön ja esihenkilö arvioi, voiko kyseisillä edellytyksillä tehtävää työtä työntekijälle omassa työyksikössä järjestää. Työhön paluun tukena on mahdollista käyttää esimerkiksi Kelan osasairauspäivärahaa.

Työhön paluun tuki voi korostua myös muista kuin terveydellisistä syistä pitkään poissaolleilla (esim. vanhempainvapaa, vuorottelu- tai opintovapaa). Vaikka työjärjestelyjä ei olisi tarvittukaan, on ohjeen mukainen varhaisen tuen keskustelu kuitenkin syytä käydä.

### 3.3.3. Tehostettu ja korjaava tuki

**Tehostettua tukea** tarvitaan silloin, kun esihenkilön ja työyhteisön omat keinot eivät riitä ratkaisemaan työssä selviytymisen ongelmia. Ratkaisuja voidaan etsiä yhdessä henkilöstöpalveluiden, työterveyshuollon ja muiden kumppaneiden, kuten Kevan avulla. Tehostetussa tuessa esihenkilö ja työntekijä kartoittavat nykytilanteen ja mitä on tehty varhaisen tuen vaiheessa, selvittävät mitä mahdollisuuksia on jatkaa työssä ja sopivat etenemistavasta. Myös työyhteisö voi olla tehostetun tuen tarpeessa, jolloin työyhteisösovittelua ym. asiantuntija-apua käytetään välineenä työyhteisökriisien ratkaisuun.

Työkyvyn tehostettu tuki käynnistyy, kun

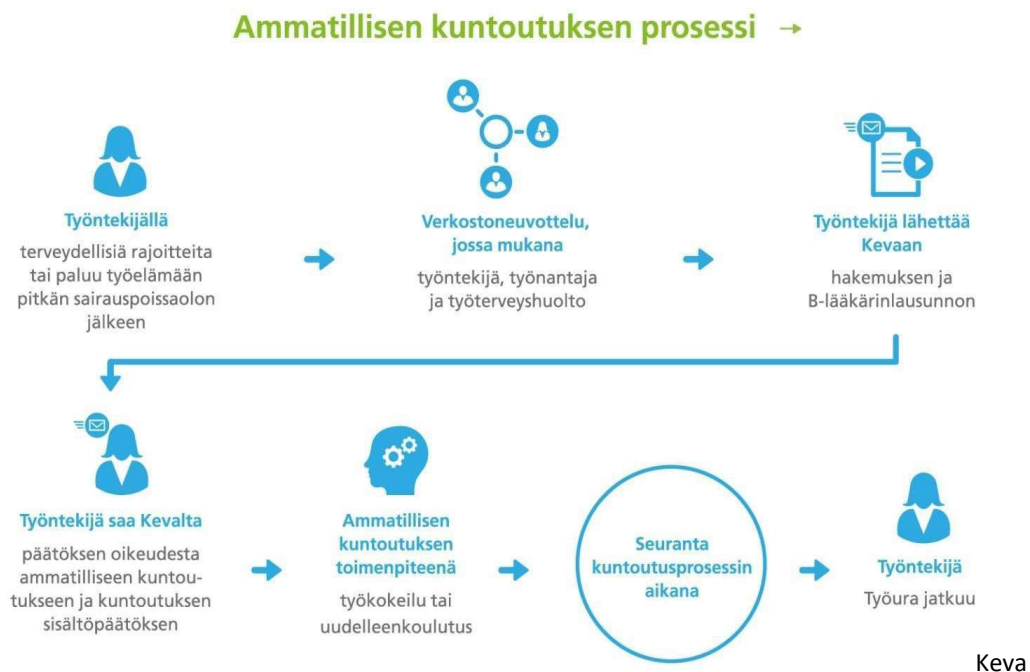
- varhaisen tuen ohjeen mukaisessa seurantapalaverissa todetaan jo tehtyjen toimenpiteiden olevan riittämättömiä
- työntekijä sairastuu tai loukkaantuu tapaturmaisesti, eikä voi palata omaan työhönsä. Tällöin työntekijä hakeutuu itse tai esihenkilö lähettää hänet työterveyshuoltoon työkyvyn arviointiin
- työntekijän sairauspoissaolot ylittävät hälytysrajat tai sairausloma pitkittyy ja tarvitaan tehostettua tukea työhön paluuseen

Tehostetun ja korjaavan tuen keinoina käytetään työterveysneuvottelua, osasairauspoissaoloa, työkokeilua, ammatillista kuntoutusta, osatyökyvyttömyyseläkettä ja uudelleen sijoitusta. Vuonna 2024 - 2025 otamme määrääjäksi käyttöön työterveyshuollon tuottaman lyhytterapiapalvelun, jonka tarkoitus on toimia tehostettuna toimintana henkilöstön mielenterveyden ongelmassa ja häiriöissä.

**Työterveysneuvottelu** on verkostoneuvottelu, joihin osallistuvat esihenkilö, työntekijä ja työterveyshoitaja, työterveyslääkäri sekä työkyvykoordinaattori. Työntekijä voi halutessaan kutsua mukaan työsuojeluvaltuutetun tai luottamusmiehen. Verkostoneuvottelun tavoitteena on löytää paras mahdollinen ratkaisu sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Neuvottelun tavoitteena on tukea työntekijän työssä selviytymistä sekä löytää keinoja, joiden avulla työntekijä voi jatkaa työssä alentuneesta työkyvystä huolimatta tai palata töihin sairauslomalta toipumistaan vaarantamatta. Työterveysneuvottelun tarkoitus on yhteisvoimin sovittaa työntekijän työkykyä ja työtä osapuolia palvelevalla tavalla.

**Osasairauspoissaolon** tavoitteena on tukea työntekijän työssä pysymistä ja paluuta kokoaikaiseen työhön. Osa-aikatyöstä sovitaan työterveyslääkäriin arvioon perusteella. Työntekijän ja työnantajan välinen sopimus on olennainen osa osasairauspoissaoloa. Osa-sairauspoissaolon taloudellisena tukena käytetään Kelan maksamaa osasairauspäivärahaa, jonka käytöstä ja hakemisesta löytyy ohjeet Helmi-intrasta.

**Ammatillisen kuntoutuksen** yhteistyötaho Mikkelin kaupungille on Keva. Ammatillisen kuntoutuksen tarkoitus on tukea työntekijän työssä jatkamista. Se on tarkoitettu työntekijöille, joilla on työkyvyn menettämisen uhka. Kevan ammatillinen kuntoutus mahdollistaa joko työkokeilun tai kouluttautumisen. Työkyvyttömyyseläkettä haettaessa Keva arvioi olisiko ammatillisesta kuntoutuksesta hyötyä. Työeläkelaitos varmistaa, myös, että hoito- ja kuntoutussuunnitelma on tehty. Koulutuksesi ja työkokemuksen perusteella pyritään selvittämään, millainen työ sopii jäljellä oleva työkyky huomioiden.



Jos työntekijän työkyky on heikentynyt, mutta hän voi työskennellä vielä osittain, voidaan hakea **osatyökyvyttömyyseläkettä** tai osakuntoutustukea. Osa-aikatyöstä sovitaan aina työnantajan kanssa. Osatyökyvyttömyyseläkkeellä ei tarvitse tehdä ansiotyötä, joten eläkettä voi saada, vaikka työskentely päättyisikin.

**Uudelleensijoittamista**, työntekijän sijoittamista toiseen tehtävään tarkastellaan silloin, kun hän ei työkyvyn varhaisen tuen toimintaohjeen mukaisista toimenpiteistä huolimatta kykene terveydellisistä syistä työskentelemään omassa tehtävässään. Terveydelliset tekijät toteaa aina työterveyslääkäri. Mikäli työterveydessä tehdyn työkyvynarvion perusteella työntekijällä todetaan rajoite omaan tehtävään, on ensisijainen sijoituspaikka oma työyksikkö/palvelualue, jossa työtä tai työolosuhteita pyritään mahdollisuuksien mukaan järjestelemään. Jos omalta palvelualueelta ei sijoituspaikkaa löydy, tarkastellaan mahdollisuuksia koko kaupunkikonsernin sisällä. Vaikka tavoitteena on pyrkiä työsuhteen jatkamiseen, ei työkyky aina erilaisista toimenpiteistä huolimatta ole edes osittain palautettavissa eikä useatkaan

työkokeilut tuo toivottua lopputulosta. Tällöin työnantajan käytettävissä olevat keinot loppuvat. Mikäli uudelleensijoittuminen omalle työnantajalle, ilman uuteen ammattiin kouluttautumista, ei näytä mahdolliselta, Kevan ammatillinen kuntoutus voi tarkoittaa myös uuteen ammattiin kouluttautumista.





#### 4. LINKIT INTRAN SÄHKÖISESSÄ MUODOSSA OLEVIIN MATERIAALEIHIN

[Työsuojelun toimintaohjelma](#)

[Sairauspoissaolot -ohje](#)

[Työterveyshuoltosuunnitelma](#)

[Epäasiallisen kohtelun ehkäisy ja käsittely työpaikalla -ohje](#)

[Henkilöstön päihdeohjelma](#)

[Henkilöstön tasa-arvo ja yhdenvertaisuussuunnitelma](#)

[Sisäilmaongelmien toimintamalli](#)

[Mikkelin kaupungin perehdyttämismalli](#)

[Korvaavan työn malli](#)

[Rekrytointiopas](#)

[Perehdyttämismalli](#)

[Kehityskeskustelu-ohje](#)

[Varhaisen tuen puheeksiottokeskustelu ja siihen valmistautuminen -ohje](#)

[Työterveysneuvottelu ja siihen valmistautuminen -ohje](#)

[Ennakoivan työkyvyn tuen keinot ja tehtävänjako](#)

[Varhaisen työkyvyn tuen keinot ja tehtävänjako](#)

[Tehostetun työkyvyn tuen keinot ja tehtävänjako](#)