



SOT
KAMMO.fi

Työkyky365



SISÄLLYSLUETTELO

1.	Uudistamisen matka	2
2.	Työura kaiken keskiössä	3
3.	Työkykyjohtaminen - mitä ja miksi	5
4.	Kokonaisvaltainen työkyky.....	8
4.1.	Työkyky pähkinänkuoressa	8
4.2.	Työkyky peilissä -mitä näet?	11
4.3.	Työkykyä tukeva työyhteisö.....	14
5.	Työkyky365	15
5.1.	Ennakoiva varhainen tuki.....	17
5.1.1.	Rekrytointi.....	17
5.1.2.	Perehdytys ja työnopastus.....	17
5.1.3.	Tehtäväkuvien ja vastuiden selkeys.....	18
5.1.4.	Työn voimavarat, sisältö ja merkityksellisyys	18
5.1.5.	Työn vaatimukset ja osaaminen	21
5.1.6.	Toimiva työyhteisö ja kokonaisvaltainen ergonomia	22
5.1.7.	Työterveysyhteistyö.....	23
5.2.	Reagoiva varhainen tuki.....	23
5.2.1.	Varhaisen välittämisen keskustelu.....	23
5.2.2.	Korvaava työ	25
5.2.3.	Sairauspoissaolojen seuranta	27
5.2.4.	Työterveysyhteistyö.....	28
5.2.4.1.	Työkyvyn arviointi työterveyshuollossa.....	29
5.2.4.2.	Työterveysneuvottelu	29
5.2.4.3.	Osasairauspäiväraha	29
5.2.4.4.	Työterveyshuoltolain mukainen työkokeilu.....	30
5.3.	Tehostettu- ja paluun tuki.....	31
5.3.1.	Työhön palaavan tukeminen	32
5.3.2.	Uudelleensijoitus	32
5.3.3.	Työterveysyhteistyö.....	34
5.3.3.1.	Kela kuntoutusvaihtoehdot	34
5.3.3.2.	Apuvälineet työhön.....	35
5.3.3.3.	Keva työeläkekuntoutus	35
5.3.3.4.	Keva eläkevaihtoehdot	37
5.3.3.5.	Työkyvyn tuki työsuhteen päättyessä.....	37

6. Kohti kestävämpää työarkea.....	38
Lähteitä	38

1. Uudistamisen matka

Kädessäsi on nyt uudistettu työkyvyn aktiivisen tuen toimintatapa eli **Työkyky365-käsikirja**.

Työkyky365-käsikirja on ikään kuin neliosainen:

- **Luku 1.** on johdantoa, jossa kerrotaan uudistamisen matkasta ja taustoista
- **Luvut 2., 3. ja 4.** taustoittavat Työkyky365-mallin. Luvuissa avataan niin työuraa, työkykykäsitettä kuin työkykyjohtamista.
- **Luku 5.** pitää sisällään työkyvyn aktiivisen tuen toimintatavan eli Työkyky365 kuvauksen. Toimintatapaan liittyvä uudistettu prosessikaavio ja muut ohjeet löytyvät liitteistä.
- **Luku 6.** Kohti työn arkea toimii loppuyhteenvetona.

Sotkamon kunnan henkilöstöä voidaan kuvata henkilöstöraportin tunnuslukujen perusteella seuraavasti:

- Kunnan henkilöstön keski-ikä on keskimäärin korkeahko, ja määräaikaisilla työntekijöillä hieman alempi.
- Sairauspoissaolojen määrä on hieman kasvanut, ja pitkät poissaolot muodostavat merkittävän osan kokonaispoissaoloista.
- Eläkealkavuus on hieman alhaisempi kuin vertailukunnissa.
- Eläkkeelle siirtyneiden keski-ikä on korkea, ja vanhuuseläkkeelle siirtyneiden keski-ikä vielä hieman korkeampi.

Uudistamisen matkan alkujuuret kirjattiin jo Sotkamon kuntastrategiaan 2022-2025.

Kuntastrategiaan pohjautuva hallinnon toimialaohjelma kuvaa kuinka kuntastrategiaa toteutetaan toimialalla. Hallinnon toimialaohjelman toteutumista mitataan vuosittain talousarvion toiminnallisten tavoitteiden mittareilla. Kuntastrategiaan kirjattuna yhtenä kärkenä on elinvoiman vastuullinen vahvistaminen. Elinvoiman vastuullisen vahvistamisen yhtenä toiminnallisena tavoitteena oli työkyvyn tukiprosessin päivittämisen tarve sekä mallin myötä vaikutukset työkykyjohtamisen vahvistumiseen sekä sairauspoissaolojen hallintaan.

Työkyvyn tukiprosessin uudistaminen käynnistyi yhteistyöryhmän työpajatyöskentelyllä keväällä 2025. Yt-ryhmän työpajoissa selvitettiin Sotkamon kunnan henkilöstön työkyvyn tukiprosessin (2017) päivittämistarpeet SWOT-analyysillä ja ideoitiin uudistetun työkyvyn tukiprosessin nimeksi työkyky365. Syksyllä 2025 Työkyky365-käsikirjan liitteitä työstettiin kolmessa esihenkilöiden työkykyjohtamisen työpajassa. Henkilöstön kommentteja käsikirjaan pyydettiin tammikuussa 2026 ennen toimielinkäsittelyä.

Työkyvyn tukiprosessin uudistamisen matkalla hyödynnettiin työpajojen antia, Kevan Oppimisympäristöä, Kevan asiantuntijoita, Kevan osarahoittamien hankkeiden aineistoja ja verkostotapaamisia, tulevaisuuden työkykyjohtamiseen liittyvää tutkimus- ja koulutusaineistoja (Keva + muut työeläkeyhtiöt) ja Kelan etuusohjeita.

2. Työura kaiken keskiössä

Työura tarkoittaa henkilön uraa työmarkkinoilla. Jokaisen työura on yksilöllinen ja oman työuran ja urapolun varrelle voi mahtua monenlaisia jaksoja, vaihteita ja jopa taukoja. Työuran vaiheet usein ajatellaan olevan sidoksissa ikään, pääpainon tulisi kuitenkin olla työuran laaja-alaisessa tarkastelussa ja siinä, millaisia tarpeita työuran eri vaiheissa mahdollisesti tulee eteen.

Työura voidaan jakaa esimerkiksi kolmeen vaiheeseen: työuralle kiinnittyminen, työuran keskivaihe ja työuran loppuvaihe. Tai työuran vaihteita ja tilanteita voidaan nimetä useampiakin (kuva 1.).



Kuva 1. Työuran eri vaihteita ja tilanteita. Työturvallisuuskeskus.


Työura on vahvasti kytköksissä myös työkykyyn, koska työuran varrella vastaan tulee suunniteltuja, vähemmän suunniteltuja ja täysin yllättäviä tilanteita, jotka vaikuttavat työkykyyn eri tavoin. Työelämään kiinnittymisen ja eläköitymisen lisäksi merkittäviä siirtymävaihteita ovat esimerkiksi perheen perustaminen, työroolin muutokset ja terveyshaasteet. Työuraan vaikuttavia tilanteita ja vaihteita voi tulla missä tahansa vaiheessa työuraa.

Työkyvyn muutosten huomioimisessa työuran aikana on perinteisesti keskitytty työuran loppupäähän ja tällöin on puhuttu ikäjohtamisesta. Nykyisin puhutaan **työurajohtamisesta**,

joka tavoittelee työntekijän vahvistunutta työuran hallintaa, itseohjautuvuutta ja omaan työhön liittyvää sisäistä motivaatiota.

Työuran hallinnalla tarkoitetaan sitä, että ihminen tunnistaa omat vahvuutensa ja uratavoitteensa, tiedostaa työelämän mahdollisuudet ja rajoitukset, osaa hyödyntää tiedon ja tuen lähteitä sekä pystyy asettamaan itselleen sopivia päämääriä ja tavoittelemaan niitä sinnikkäästi. Valmistautuneisuus työuran hallintaan auttaa selviytymään onnistuneesti työuran muutoksissa ([Huomioimalla työuran eri vaiheet rakennetaan tuottavuutta ja sitoutumista. Työeläkeyhtiö Elo, Johdatus työurajohtamiseen. Työterveyslaitos](#)).

Työurajohtaminen



Mitä on työurajohtaminen?

- Työura = millaista työtä elämän aikana tehdään
- Ihminen on parhaimmillaan töissä, kun tekee työtä, joka:
 - Motivoi
 - Tuntuu merkitykselliseltä
 - Vastaa omaa osaamista ja voimavaroja
- Elämäntilanteet vaihtelevat ja työssä tapahtuu muutoksia
 - Omat toiveet ja tarpeet muuttuvat
- Työuraa on johdettava aktiivisesti etsien keinoja mielekkyyden ja toimivuuden ylläpitämiseksi
- Työurajohtaminen =
 - Olosuhteiden luomista, jossa työhön ja kehittymiseen liittyvistä asioista voidaan puhua avoimesti
 - Työntekijöiden auttamista tunnistamaan omia vahvuuksiaan sekä löytämään innostavia asioita ja väyliä kehittymiseen
 - Työntekijöiden auttamista tunnistamaan työuraan liittyviä haasteita ja löytämään niihin ratkaisuja
- Hyvä työurajohtaminen tukee ennakoivasti työkykyä eli osaamisen, motivaation ja voimavarojen tasapainoa ja säilymistä läpi työuran

Työurajohtaminen käytännössä

Työurajohtaminen työyhteisön tasolla

- Kulttuurin rakentamista, jossa:
 - Puhutaan aktiivisesti työurasta
 - Oppimiseen ja kokeiluihin kannustetaan
- Tällainen kulttuuri vahvistaa työntekijöiden ammatillista itsetuntoa, mikä:
 - Parantaa työsuoritusta
 - Suojaa työn kuormitustekijöiltä
 - Vähentää työuupumuksen riskiä
- Käytännön keino esimerkiksi työkierron ja tehtävienkierron lisääminen

Työurajohtaminen yksilön tasolla

- Yksilön työuraan vaikuttavat:
 - Uran vaiheet
 - Elämäntilanteet
 - Kokemukset
 - Arvot
 - Uskomukset
- Esihenkilön pyrkimys ymmärtää yksilöllisiä tilanteita ja tarpeita mahdollistaa tuen antamisen, joka toimii
- Käytännön keinoja
 - Auta työntekijäsi tunnistamaan työn imua kasvattavia ja heikentäviä tekijöitä. Pyrkikää näiden havaintojen pohjalta tuunaamaan työtä toimivammaksi ja mielekkäämmäksi
 - Auta työntekijöitäsä huomaamaan tilanteet, joissa he ovat oppineet, kehittyneet ja onnistuneet

Kuva 2. Työurajohtaminen. Kevan Oppimisympäristö.

Työuraan on johdettava aktiivisesti etsien keinoja mielekkyyden ja toimivuuden ylläpitämiseksi, tämä seikka on myös jokaisen meistä omalla vastuulla, sitä ei voi ulkoistaa. Työurajohtamisella tarkoitetaan kaikenikäisten hyvää johtamista. **Kyse on ihmisen johtamisesta kyseisessä uravaiheessa** ([Johdatus työurajohtamiseen. Työterveyslaitos](#)).

Työurajohtamisesta puhuttaessa korostetaan:

- Olosuhteiden luomista, jossa työhön ja kehittymiseen liittyvistä asioista voidaan puhua avoimesti
- Työntekijöiden auttamista tunnistamaan omia vahvuuksiaan sekä löytämään Innostavia asioita ja väyliä kehittymiseen

- Työntekijöiden auttamista tunnistamaan tuo työuraan liittyviä haasteita ja löytämään niihin ratkaisuja

Työelämän muutoksessa meidän on kyettävä vastaamaan kysymykseen, miten rakennamme huomisen työkykyä ja tällöin keskustelut työurista tulevat entistä näkyvämmäksi, ne tulevat osaksi työkykykeskusteluja ja työkykyjohtamista.

- Työurat pitenevät, kun työ tukee työkykyä
- Työurat paranevat, kun työkyky on osa johtamista
- Työuria saadaan enemmän, kun kaikkien työkykyä tuetaan ([Huomisen työkyky - näin johdamme työuria yhdessä. Ilmarinen](#))

Työuran ja osaamisen johtaminen on **ennakoivaa työkyvyn tukea**, jossa tuetaan työntekijän osaamista, motivaatiota ja voimavaroja niin, että ne säilyvät läpi työuran erilaisissa elämäntilanteissa (Työuran ja osaamisen johtaminen. Kevan Oppimisympäristö).

3. Työkykyjohtaminen - mitä ja miksi

Kuntaorganisaation tavoitteena on tuottaa hyvät ja laadukkaat palvelut kuntalaisille. Tavoitteeseen pääsemiseksi tarvitaan hyvinvoiva ja työkykyinen henkilöstö. Henkilöstön hyvinvoinnista ja työkyvystä huolehditaan hyvällä **työkykyjohtamisella, joka on osa organisaation strategiaa ja päivittäistä johtamista**.

Työkykyjohtaminen nähdään myös yhtenä vastuullisen työnantajan kulmakivenä ja se voi olla yksi keskeinen veto- ja pitovoimatekijä. Vaikka työkyvyn ylläpitämisestä vastaa ensisijaisesti työntekijä itse, organisaation johto ja esihenkilöt ovat avainasemassa työkykyjohtamisessa ([Työkykyjohtamisella kohti kestäväää työkykyä – tilannekuva ja toimenpiteet julkisella alalla, Keva](#)).

Työkykyjohtamisella tarkoitetaan suunnitellusti toteutettuja ja seurattuja toimia henkilöstön työkyvyn ja työturvallisuuden edistämiseksi ja ylläpitämiseksi sekä työssä jatkamisen tukemiseksi. Strategisuus työkykyjohtamisessa tarkoittaa sitä, että se on osa päivittäistä johtamista ja se on osa kuntaorganisaation strategiaa, visiota ja arvoja. Strategista työkykyjohtamista tehdään yhteistyössä työterveyshuollon ja muiden asiantuntijatahojen (kuten Keva) kanssa ([Strateginen työkykyjohtaminen. Työterveyslaitos](#)).

Työkyvyn johtamisella tavoitellaan sitä, että henkilöstö on **työuran** kaikissa vaiheissa työkykyinen ja osaava sekä suoriutuu työssään. Työkykyjohtaminen on suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista työtä henkilöstön työkyvyn edistämiseksi (kuva 3.).



Kuva 3. Strateginen työkykyjohtaminen, roolit ja vastuut.

Työkykyjohtamista puhuttaessa on tärkeää ymmärtää sen yhteys työkyvyn tuen lakisäätöihin velvoitteisiin. **Työkyvyn tuen velvoittavuus** on työelämää koskevissa lainsäädännöissä vahva. Työnantajilla on lakisäätöinen velvollisuus huolehtia henkilöstöstä, työympäristöstä ja työoloista siten, että ne tukevat terveyttä ja työkykyä työuran eri vaiheissa ja tarvittaessa yhteistyössä työterveyshuollon kanssa ([työturvallisuuslaki 738/2002](#), [työterveyshuoltolaki 1383/2001](#)). Työturvallisuuslaki korostaa työnantajan yleistä huolehtimisvelvoitetta sekä tarkkailuvelvoitetta. Työnantajan työturvallisuusvelvoitteita on tarkennettu edelleen työturvallisuuslain (738/2002) muutoksessa, jonka tavoite on edistää työntekijöiden työssä jaksamista ja vähentää varhaista työelämästä poistumista ([Työkykyjohtaminen ja työterveysyhteistyö julkisella alalla vuonna 2025. Keva](#)). Myös [yhdenvertaisuuslaki \(1325/2014\)](#) asettaa työnantajille velvollisuuksia edistää yhdenvertaisuutta työelämässä. Työturvallisuuslain neljäs luku puolestaan käsittelee työntekijän velvollisuuksia ja oikeuksia työturvallisuuden ylläpitämisessä. Työntekijän on noudatettava työnantajan ohjeita, käytettävä suojavälineitä ja huolehdittava omasta ja muiden turvallisuudesta ([Työturvallisuuslain soveltamisopas. Työterveyslaitos](#)).

Strateginen työkykyjohtaminen on osa päivittäistä johtamista, ja se näkyy konkreettisina keinoina ja toimintatapoina, kuten:

- Työolojen ja työympäristön kehittäminen
- Esihenkilöiden ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen
- Työkyvyn aktiivisen tuen toimintatavat
- Työterveysyhteistyö

Strategisessa työkykyjohtamisessa on tärkeää huomioida sekä reagoiva että työkykyä edistävä näkökulma (kuva 4.). Kustannuksien hallinnan lisäksi on tärkeää edistää ja vahvistaa työntekijöiden työkykyä ja työn sujumista, jolloin tulokselliset työssäolopäivät lisääntyvät. Strategisessa työkykyjohtamisessa tulee myös huomioida työelämän ja toimintaympäristön muutokset.



Kuva 4. Tuloksia strategisella työkykyjohtamisella.

Tiedolla johtaminen tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista. Tiedolla johtamisella tai tietojohdamisella tarkoitetaan prosesseja ja käytäntöjä, joita noudattamalla organisaatiossa kerätään ja jalostetaan tietoa sekä hyödynnetään sitä päätöksenteossa. Työkykyjohtaminen on tuloksellisempaa, kun päätökset perustuvat suunnitelmallisesti kerättyyn tietoon, eivätkä arvauksiin tai mielipiteisiin. ([Työkykyjohtaminen ja työterveysyhteistyö julkisella alalla vuonna 2025. KeVa](#)).

Tiedolla johtaminen ulottuu työkykyjohtamisen eri vastuutasoille, ja se pitää sisällään muun muassa:

- Tietoa työn kuormitus- ja voimavaratekijöistä
- Ymmärrystä työkyvyttömyyden kustannuksista
- Tietoa tavoitteista ja toimintatavoista

Muuttuva työelämä ja työ haastavat työkykyjohtamista. Eräinä keskeisinä muutosvoimia ovat digitalisaatio ja väestön ikääntyminen, jotka heijastuvat työelämään uudenaikaisina työn

tekemisen tapoina ja työnteon muotoina ja näin uusina vaatimuksina työntekijöille. Muuttuva työ vaatii myös osaamisen jatkuvaa kehittämistä. ([Työkykyjohtamisen nykytila ja muutoksia. Varma](#)). Moderniin tietoyhteiskuntaan kytkeytyvät muutokset ovat kasvattaneet erityisesti aivotyön osuutta. Informaatiotulva, jota kohtaamme niin työssä kuin vapaa-ajalla, on kasvanut moninkertaisesti. Moderni tietoyhteiskunta kuormittaa erityisesti aivoja, jotka ovat työelämän tärkein työväline ([Kestävä aivoterveys - aivohyvinvointia työkäisille. Tampereen ammattikorkeakoulu](#)). Kaikki edellä mainitut muutokset heijastuvat myös työkykyjohtamiseen ja työnkyvyn tukemisen keinoihin (Työkykyjohtamisen nykytila ja muutoksia. Varma).

Julkisella alalla työkykyjohtamisessa korostuvat ammattiryhmien väliset erot työoloissa ja työkyvyttömyysriskeissä, minkä lisäksi eri ikäryhmillä voi olla erilaisia tarpeita työkyvyn tuelle. Julkisella alalla haasteina ovat myös erilaiset hallintouudistukset ja toimintaympäristön muutokset sekä tiukentuva julkinen talous, jotka vaikuttavat myös työkykyjohtamiseen (Työkykyjohtaminen ja työterveysyhteistyö julkisella alalla vuonna 2025. Keva).

Työkykyjohtamisen nykytilatutkimusten mukaan työkykyjohtamisen keskeiset kehittämiskohteet voidaan tiivistää seuraavasti:

- Työkykyjohtaminen ei useinkaan ole ennakoivaa, eikä se jalkaudu käytännöiksi. Työkyvyn tuen toimintatapaan sisältyy varsin harvoin ennakoiva näkökulma, ja erilaiset käytännön varhaiset toimet työssä jatkamisen tueksi, kuten työnkierto ja korvaava työ, ovat vain hajanaisesti käytössä.
- Työkykyjohtamisessa on otettu edistysaskeleita, ja toimet tilanteissa, joissa työkyky on vaarantunut, ovat selkeytyneet. Yhtenäistä kehitystä ennakoivaan suuntaan ei kuitenkaan ole tapahtunut.

([Työkykyjohtaminen ja työterveysyhteistyö julkisella alalla vuonna 2025. Keva](#)).

Työkykyyn liittyvät riskit muuttuvat ajassa, mikä edellyttää työkykyjohtamiselta jatkuvaa kehittämistä sekä korostaa työkykyä edistävän otteen ja tiedolla johtamisen merkitystä. Tulevaisuuden työkykyjohtaminen tulee olla mahdollisimman ennakoivaa ja oikea-aikaista. **Työkyvyn johtaminen edellyttää nykyistä vahvempaa ymmärrystä työkyvystä, siihen vaikuttavista tekijöistä ja keinoista miten työkykyä voidaan edistää.** Tämän vuoksi seuraavassa luvussa (4.) tarkastelemme työkyvyn käsitettä tarkemmin ja tutustumme työkykypuuhun.

4. Kokonaisvaltainen työkyky

4.1. Työkyky pähkinäkuoressa

Kuten edellisessä kappaleessa jo todettiin, hyvä työkykyjohtaminen pohjautuu laaja-alaiseen ja kokonaisvaltaiseen työkykykäsitykseen.

Muuttuva työelämä, työ ja työtehtävät haastavat tarkastelemaan työkykykäsitystä jatkuvasti. Työkyvystä puhuttaessa on lisäksi hyvä muistaa se, että se kehittyy työssä ja työtä tekemällä.

Työkyvystä puhutaan niin arvioinnin kuin sen edistämisen kehyksen kautta. Työkyvyn arvioinnin kehyksessä työkyky tulkitaan ensi sijassa yksilölliseksi, ihmisen terveyteen ja toimintakykyyn liittyväksi ominaisuudeksi, jota voidaan parhaiten arvioida kliinisin lääketieteellisin (taudinmääritys) keinoin. Työkyvyn arviointi liittyy vahvasti [Suomen sosiaaliturvaan](#), jolloin arvioidaan sitä, onko henkilö oikeutettu johonkin etuuteen tai palveluun.

Työkyvyn edistämisen kehyksessä ollaan kiinnostuneita tekijöistä tai olosuhteista, joihin vaikuttamalla henkilön työssä selviytymistä voidaan parantaa. Työkyvyn edistämisen toimintaotteeseen kuuluu, että tällöin samanaikaisesti kohennetaan yksilön voimavaroja, toisaalta vaikutetaan hänen työhönsä sekä toimintamahdollisuuksiinsa työssä ja työ- ja elinympäristössä.

Työkyvyn määrittelyssä voi törmätä käsiteviidakkoon. Yksi käytössä oleva työkykykäsitys on lääketieteellinen (sairauslähtöinen) työkykykäsitys. Tässä työkykykäsityksessä työkyky rinnastetaan terveyteen. Työkykyinen on siis henkilö, jolla ei ole sairauksia, vikoja tai vammoja. Käsitteessä ajattelutapa on hyvin suoraviivainen eli sairauden vaikeusaste on suorassa suhteessa työkyvyn alentumiseen. Tämän kaltainen käsitys työkyvystä on kapea.

Kokonaisvaltainen työkyky ottaa huomioon laajemmin henkilön yksilölliset ominaisuudet, kuten osaamisen, terveyden ja hyvinvoinnin, sopeutuvuuden ja joustavuuden, erilaiset ammatilliset valmiudet sekä sosiaaliset taidot ja työelämätaidot. Työkykyisyyden realisoituminen riippuu aina myös siitä tehtävästä, jossa henkilö käyttää työpanostaan, ja siitä toimintaympäristöstä, jossa työskennellään. Toimintaympäristöön kuuluvat muun muassa:

- Työnjaolliset ratkaisut, työolosuhteet, työnteen välineet, työroolit
- Henkilöstön oppimis- ja kehittymismahdollisuudet
- Organisaation arvot ja asenteet
- Työyhteisön ilmapiiri
- Työuran edistämistä koskevat käytänteet.

Kokonaisvaltainen työkykykäsitys tarjoaa työkykyä ylläpitävän toiminnan työkaluiksi koko työyhteisöön, työolosuhteisiin, työprosessin organisointiin ja työn tekemisen tapoihin kohdistuvia toimenpiteitä. Kokonaisvaltainen työkykykäsitys tarjoaa huomattavasti enemmän vaihtoehtoja sekä strategiseen työkykyjohtamiseen että päivittäiseen työn tekemiseen työyhteisössä kuin lääketieteellinen työkykykäsitys. Tällöin työkyvyn tukeminen on aidosti ennakoivaa ja työkykyä edistävää niin organisaatio-, työyhteisö- kuin yksilötasolla.

Moninaisten muutoksien maailmassa työkyky on syklistä ja se voi vaihdella ihmisen työuran aikana eri aikoina ja eri tilanteissa. Työkyky on myös aina yksilön kykyä suoriutua työtehtävistä omien ja työnantajan odotusten mukaisesti ja näin pohja työkyvyllä luodaan heti työsuhteen alkaessa.

Työn keskeiset kuormitustekijät on tärkeä tunnistaa, jotta kuormitusta voi hallita. Työkykyä selvittämissä tutkimuksissa korostuvat työn psykososiaalinen kuormitus. Työssä koetaan erityisesti kognitiivista kuormitusta, joka aiheutuu esimerkiksi tietotulvasta, jatkuvista

keskeytyksistä sekä puhe- ja äänihälystä. Kognitiivista kuormitusta kokevat erityisesti hoiva- ja kasvatustyötä, asiantuntijatyötä sekä asiakaspalvelu- ja toimistotyötä tekevät. Eniten fyysistä kuormitusta puolestaan koetaan rakennus-, korjaus-, asennus- ja valmistustyössä, siivous- ja kiinteistöhuollossa sekä kuljetus-, koneenkäyttö-, prosessi- ja varastotyössä.

Työn kuormitustekijöiden lisäksi on tärkeää tunnistaa myös **työn ja työyhteisöjen voimavaratekijöitä**. Työn voimavaroilla tarkoitetaan sellaisia tekijöitä, jotka motivoivat työntekijää ja edistävät työn sujumista sekä toisaalta helpottavat työn vaatimusten kohtaamista. Ne voivat liittyä esimerkiksi työtehtävään, työn järjestämiseen tai vuorovaikutukseen.

Tutkimukset osoittavat, että työpaikoilla kannattaa panostaa työn erilaisten kuormitustekijöiden hallintaan ja vähentämiseen sekä samanaikaisesti myös työn voimavarojen vahvistamiseen. Käytännössä työpaikalla kannattaa kiinnittää huomioita esimerkiksi seuraaviin asioihin:

- Kohtuullisiin työn vaatimuksiin, kuten työn fyysiseen, henkiseen ja kognitiiviseen kuormittavuuteen.
- Työn merkityksellisyyden vahvistamiseen, työn mielenkiintoisuuteen ja kehittävyteen.
- Hyviin vaikutusmahdollisuuksiin, selkeisiin työn tavoitteisiin sekä hyvään työn organisointiin.
- Riittävään työkavereilta ja esihenkilöltä saatavaan tukeen.
([Hyvät työn voimavarat ovat yhteydessä hyvään työkykyyn. Varma](#))

Kokonaisvaltaisen työkykykäsityksen lähtökohtana on se, että jokainen työtä haluava on työkykyinen johonkin työhön, jos se suunnitellaan henkilön tarpeiden mukaan ja annetaan riittävä tuki. Nykyisin vallalla oleva käsite **täsmätyökyky** kuvaa juuri sitä, että pelkän terveydentilan sijaan meidän tulee täsmäyttää yksilö, hänen vahvuutensa, osaaminen ja työ. Tämä täsmäyttäminen tulee tehdä mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta saadaan ehjiä työuria (Työkykyriskien ennakointi ja tutkimus, luentomateriaali. Ilmarinen).

Käsiteviidakossa tulee vielä muistaa, että **työkyvyn vastakohta ei ole työkyvyttömyys**. Työkyvyttömyys on juridinen käsite, joka määritetään laissa ja sitä käytetään erilaisissa etuusratkaisuissa, kuten esimerkiksi sairauspäivärahassa (Kela) tai työkyvyttömyyseläkkeessä (Keva, Kela). Lisäksi on myös hyvä muistaa se, että **muuttuvassa työelämässä työkyky on entistä enemmän myös osaamisen kehittämisen kysymys**.

4.2. Työkyky peilissä -mitä näet?

Jokaisella meistä on vastuunsa oman työkyvyn ylläpitämisessä. Omasta työkyvystä huolehtimista ei voi ulkoistaa, vaikka työnantajan työkyvyn tuen velvoittavuus onkin lainsäädännössämme vahva (luku 3.). Kuten kappaleessa 4.1. todettiin, työkyvyn määritelmiä on useita. Määrittelyjen lisäksi käytössä on useita visuaalisia kuvaksia työkyvystä, Keva on omalta osaltaan jäsentänyt kokonaisvaltaista työkykyä **työkykypuuna**. Työkykypuuhun voi tutustua myös **liitteen kaksi** kautta. Työkykypuu muistuttaa jokaista meistä ottamaan vastuuta omasta työkyvystä ja työurasta.



Kuva 5. Työkyvyn osa-alueet. Kevan Oppimisympäristö ja esihenkilötyöpaja 2025.

Työkykypuun oksat kuvaavat sitä, että **kykyyn tehdä työtä** vaikuttaa moni eri asia. Jokainen voi ylläpitää omaa työkykyään terveellisillä elintavoilla, kuten monipuolisella ruokavaliolla ja liikunnalla, jotka parantavat tutkitusti unen laatua ja edistävät palautumista. Työkykyä tukevat myös osaamisen ja ammattitaidon kehittäminen. Jokaisen on myös tärkeä tunnistaa mitkä asiat vaikuttavat omaan työmotivaatioon ja voimavaroihin.

Omaa työkykyä voi pohtia esimerkiksi työkykypuun ja seuraavien kysymysten avulla:

- Miten pidän huolta omasta terveydestäni kokonaisvaltaisesti?
- Miten palaudun työstä, ja työpäivän aikana? Millaisia palautumisen keinoja minulla on käytössäni?
- Millaista laaja-alaista osaamista minulle on kertynyt? Onko työtehtävissäni tapahtunut tai tapahtumassa muutoksia, tulisiko osaamistani jotenkin päivittää?
- Miten voin tunnistaa omia vahvuuksiani, kehittää osaamistani ja rakentaa mielekästä työuraa?

- Miten voin vahvistaa työmotivaatiotani?
- Millainen olen työyhteisömme jäsenenä, "mitä tulee sisään, kun minä astun sisään"?
- Mitkä ovat työni sekä työyhteisöni voimavara-tekijät?

Kyky tehdä työtä edellyttää riittävää osaamista suhteessa työn vaatimuksiin sekä kykyä oppia uutta. Mahdollisuus käyttää osaamistaan, kehittyä ja oppia uutta ovat työkykyyn voimavaroja. Työn vaatimusten ja työntekijän osaamisen tulee kuitenkin vastata toisiaan, osaamiseen nähden liian suuret vaatimukset voivat olla riski.



Kuva 6. Osaaminen ja oppiminen vahvistavat työkykyä. Kevan Oppimisympäristö.

Työkykyyn liittyy myös **itsensä johtamisen taito**. Itsensä johtaminen on oman toiminnan suunnittelua, ohjaamista, seuranta ja muuttamista – tavoitteena on tällöinkin sujuva työ. Itsensä johtaminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa itseensä vaikuttamalla saavutetaan itseohjautuvuus ja motivaatio. Useissa tutkimuksissa on todettu, että esimerkiksi työn jatkuvat keskeytykset haittaavat työtä monin tavoin. Ne lisäävät unohtelua, altistavat virheille ja heikentävät laatua. Itsensä johtaminen on arvokas taito nykyajan työelämässä ja sitä voi kehittää (kuva 7.). Työntekijällä on yhä enemmän valtaa ja vastuuta työnsä sisällöstä ja tavoitteista sekä ajankäytöstään, innostuksestaan ja hyvinvoinnistaan ([Ole itsellesi paras mahdollinen pomo! Seitsemän keinoa parantaa itsensä johtamisen taitoja. Työterveyslaitos.](#))

ITSENSÄ JOHTAMINEN

Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja – riippumatta työtehtävästä tai asemasta työyhteisössä.

Suunnitelmallista ja tavoitteellista

- Itseään johtava henkilö asettaa oman työnsä tavoitteita ottaen huomioon työyhteisönsä perustehtävän ja yhteiset tavoitteet.
- Hän hahmottaa ja suunnittelee työtään työpäivä- tai työvuorokohtaisesti, viikkotasolla ja pitemmällä aikajänteellä.
- Hän myös kiinnittää esimerkiksi huomiota tavoitteiden kohtuullisuuteen ja kiirehuppujen ennakointiin. Aikataulun laatiminen helpottuu, kun tekee näkyväksi työn etenemisen (konkreettiset tehtävät).
- Hän myös varaa aikaa myös yllättäviin tehtäviin, jos se vain on mahdollista.

Valintoja ja priorisointia

- Ole selvillä tavoitteiden ohella toimintavaltuuksistasi ja vastuistasi.
- Itsensä johtamiseen kuuluu sekin, että hyväksyy puitteet, joiden sisällä voi päättää työn tekemisen tavoista ja järjestyksestä.
- Joskus on hyvä miettiä ensin tehtäviesi kokonaisuutta: mitä kaikkea sinun pitäisi saada aikaan?

Palautumisesta huolehtimista

- Palautumista on vaikea varastoida, joten voimien pitäisi palautua päivittäin.
- Jokaisen omalla vastuulla on huolehtia palautumisen ja elpymisen toteutumisesta myös vapaa-ajalla sekä tunnistaa itsessään riittämättömän palautumisen merkkejä ("hiljaiset signaalit")

Omasta hyvinvoinnista huolehtimista kokonaisvaltaisesti

- Itseään johtava henkilö tunnistaa oman jaksamisensa rajat ja kunnioittaa niitä.
- Havaitessaan haitalliseksi kehittyvän kuormittuneisuuden varhaisiakin merkkejä, hän kertoo tilanteesta esihenkilölleen.



Keskeytyksen hallintaa

- Tarpeettomien keskeytysten karsinta ja keskittyminen asiaan kerrallaan tukevat työn sujumista. Työpaikalla onkin tarpeen sopia yhteisistä tavoista, joilla keskeytyksiä pyritään vähentämään. Tärkeitä ovat myös työympäristön häiriöttömyys ja työvälineiden toimivuus.
- Varaa työpäiviisi sellaista aikaa, jolloin suljet sähköpostin ja syvennyt keskittymistä vaativiin tehtäviin.
- Samankaltaisten tehtävien niputtaminen vähentää muistin kuormittumista. Erityyppiset tehtävät vaativat erilaista ajattelua ja keskittymistä. Niiden välillä hyppiminen kuluttaa voimavaroja aivan turhaan.

Edistymisen tunnistamista ja näkyväksi tekemistä

- Itseään johtava henkilö pysähtyy säännöllisesti arvioimaan edistymistään ja tunnistamaan onnistumisiaan.
- Vahvuuksien ohella hän tunnistaa kehittymiskohteitaan. Hän haluaa ja osaa pyytää, vastaanottaa ja hyödyntää palautetta. Hän rohkenee myös hakea apua.
- Hän tiedostaa, että aikataulujen laatiminen helpottuu, kun tekee näkyväksi työn etenemisen.

Omien ajatusten ja tunteiden johtamista

- Se on kykyä motivoida itseään silloinkin, kun työn alla on rutiinitehtävä tai vähemmän mukava tehtävä.
- Se on myös kärsivällisyyttä, sillä välillä asiat etenevät hitaammin kuin itse toivoisi.
- Itsensä johtamiseen liittyy myös resilienssitaitoja, kuten kyky sietää epävarmuutta ja aloittaa sitkeästi uudelleen suunnanmuutoksen tai epäonnistumisen jälkeen.
- Arvosta ja kannusta itseäsi. Ole itsellesi paras mahdollinen pomo.

Kuva 7. Kaikki tarvitsevat itsensä johtamisen taitoja. [Työturvallisuuskeskus](#).

Itsensä johtamisen taidot tukevat myös aivohyvinvointia. Aivojen hyvinvoinnille on tärkeää huolehtia riittävästä palautumisesta (fysiologinen sekä psykologinen palautuminen), hyvistä elintavoista ja kehosta. Lisäksi on tunnistettava mitkä tekijät kuormittavat niin työssä kuin elämässä yleensä, jokaisen on myös tunnistettava tekijät mitä tarvitsee voidakseen hyvin ([Kestävä aivoterveys - aivohyvinvointia työikäisille. Tampereen ammattikorkeakoulu](#)).

Työkyky (kuva 5. sekä liite 2.) ja itsensä johtamisen jaottelu (kuva 7.) ovat oivallisia työkaluja, joita jokainen voi hyödyntää työkykyyn vaikuttavien tekijöiden tunnistamiseen ja vaalimiseen. Ne soveltuvat myös työyhteisöjen yhteisiksi työkaluiksi ja niitä voi hyödyntää esimerkiksi säännöllisten kehityskeskustelujen tukena. Hyvä keskusteluyhteys madaltaa sekä työntekijän kynnystä nostaa asioita esiin että esihenkilön kynnystä kysyä tilannetta selvittäviä kysymyksiä.

Osaamisen johtamisen ollessa osa työkykyjohtamista voidaan tunnistaa ja ennakoita organisaation ja yksilön tulevaisuuden osaamistarpeita ja -kehityskohteita aikaisempaa sujuvammin. Säännölliset keskustelut työurista ja kehittymiskohteista vahvistavat työkykyä ja kehittävät koko työyhteisöä.

4.3. Työkykyä tukeva työyhteisö

Työkykypuussa (kuva 5. sekä liite 2.) työyhteisö kuvattiin yhtenä puun viidestä oksasta. Työyhteisössä oleva voima on mahdollista valjastaa työkyvyn tueksi.

Työyhteisön rooli työkyvyn merkittävänä tekijänä on tunnistettu useissa tutkimuksissa. Toimiva työyhteisö on samaan aikaan turvallinen, terveellinen, hyvinvoiva ja tuottava ([Työyhteisö. Työturvallisuuskeskus](#)). Työyhteisön voima on toisiinsa luottavissa ihmisissä ja myös yhdessä tekemisessä.

Yhteisöllisessä työkykyjohtamisessa painottuu perinteistä käsitystä enemmän **yhteisöllisen työkykyjohtamisen käytänteet** (kuva 8).

Perinnettä	Nykypäivää
Työnantaja huolehtii työntekijöistä ja tarjoaa heille työhyvinvointia	Ratkaisut työhyvinvoinnin haasteisiin löytyvät yhteisöstä, johdon ja esihenkilön tuella. Yksilöllä on myös vastuunsa työkyvystä.
Työkyvystä keskustellaan suljetuin ovin esihenkilön kanssa	Työkykyasioista opitaan puhumaan avoimesti myös työyhteisössä
Esihenkilön tehtävä on havaita kuormituksesta kertovat signaalit	Jokaisen työntekijän tehtävä on huomata huolen signaaleja
Esihenkilö puuttuu ja ratkoo hankalat tilanteet	Jokaisen vastuulla on ottaa hankalat asiat puheeksi
Esihenkilö on kaikkien työkykyä tukevien keskustelujen kävijä	Keskusteluja käydään myös vertaisten kesken

Kuva 8. Työkykyjohtamisen muutos -yhteisöllinen työkykyjohtaminen.

Yhteisöllisen työkykyjohtamisen kulmakivi on haasteiden puheeksi ottamisen taito riittävän varhaisessa vaiheessa. Vaikka puheeksi ottamisessa esihenkilön rooli on edelleen merkittävä, nähdään puheeksi ottaminen myös työyhteisötaidona. Puheeksi ottaminen tulisi nähdäkin kestävästä yhteisön edellytyksenä. Työyhteisöissä on tärkeää myös lisätä yhteistä ymmärrystä työkyvystä ja työkyvyn tukikeinoista.

Yhteisöllinen työkykyjohtamisen ydin on yhteinen ymmärrys työkyvystä, jolloin työyhteisöissä voidaan esimerkiksi keskustella:

- Miten toivoisit itseesi suhtautuvat työkyvyn heiketessä?
- Miten tilanteesta olisi hyvä viestiä työyhteisölle?
- Mitkä työkyvyn tuen liittyvät käytänteet herättävät kysymyksiä?
- Mitä lisätiedon tarpeita on?

- Mitä korvaavan työn tehtäviä meidän yksikössämme on?

Kun työyhteisössä ylläpidetään avointa keskusteluyhteyttä, työkykyyn liittyvä keskustelu normalisoituu, ja näin mahdolliset pelot eivät saa valtaa. Yhteinen keskustelu luo pohjaa myös oppimiselle. Yhteinen keskustelu voi tuottaa oivalluksia, vaikka oman työn muokkauksen keinoista. Työyhteisössä on valjastamatonta voimaa uuden oppimisessa, ja on todettu, että tärkein oppimisen lähde on usein oma työyhteisö. Strategisen työkykyjohtamisen kannalta keskeistä on kiinnittää huomiota yksilöiden lisäksi **työyhteisön osaamiseen ja yhdessä oppimiseen**. Työyhteisön osaamisen tunnistaminen ja yhdessä oppiminen lisäävät työyhteisön kykyä tehdä yhteistyötä sekä kehittävät ilmapiiriä.

5. Työkyky365

Kevassa kehitetty aktiivisen tuen toimintamallin tai -tavan avulla organisaatio voi hahmottaa omaa tekemistä ja jäsentää työkyvyn tuen eri vaiheita (kuva 9.). Työkyky365 –malli pohjautuu aktiivisen tuen toimintatapaan ja mallissa kuvattuihin vastuisiin eri vaiheissa.

Työkyvyn aktiivisen tuen toimintatapa tarkoittaa kaikkia sitä toiminta, jota esihenkilö, työntekijä, työyhteisö ja koko organisaatio tekee **sujuvan työn** varmistamiseksi työpaikalla.

Työkyky365 -malli jaotellaan:

1. **Ennakoivaan varhaiseen tukeen:** Ennakoiva varhainen tuki on perusasioista huolehtimista työn arjessa ja työkyvyn tukemista ennen ensimmäistäkään sairauspoissaolopäivää.
2. **Reagoivaan varhaiseen tukeen:** Reagoivassa varhaisessa tuessa kyse on tilanteesta, jossa esihenkilön huoli herää mihin tahansa työntekijää koskevaan asiaan liittyen ja hän ottaa asian puheeksi työntekijän kanssa.
3. **Tehostettuun tukeen ja paluun tukeen:** Tehostetussa tuessa on kyse tilanteesta, jossa esihenkilön ja työyhteisön omat keinot eivät enää riitä ratkaisemaan työkykyyn liittyviä haasteita. Paluun tuki on tukea poissaolon aikana ja sen jälkeen.



Kuva 9. Työkyky365. Työkyvyn aktiivisen tuen toimintamalli. Keva.

Työkyky365-mallissa jaottelua kuvataan **työssä jaksamisen liikennevalomalli** –periaatetta mukaillen, jolloin värit tarkoittavat:

- **Vihreä väri** tarkoittaa tilannetta, jossa perusasiat ovat kunnossa. Mallissa tarkastellaan myös sitä, miten tätä tilannetta ylläpidetään ja millaisia ennakoivia ja edistävät toimia työn arjessa tarvitaan.
- **Oranssi väri** tarkoittaa reagoivaa varhaista tukea, jolloin ”huoli herää”.
- **Punainen väri** tarkoittaa tehostetun ja paluun tukea, jolloin myös toimijoiden määrä kasvaa ja mukaan mahdollisesti tulee laajempi verkosto (esim. Kela, Keva, työvoimaviranomaiset).

Työkyky365-käsikirjan lisäksi on laadittu tukiaineisto, jotka ovat omina erillisinä liitteinä:

- **Liite 1. työkyky365-mallin pikaopas**, joka toimii myös itsenäisenä pikaoppaana. Työkyky365-käsikirja ja pikaopas tukevat toisiaan.
- **Liite 2. työkyky** toimii myös itsenäisenä aineistona, siitä löydät myös QR-koodin kestävä ura -sovellukseen (Keva).
- **Liite 3. varhaisen välittämisen apupaketti**. Apupaketissa on koottua tietoa ”hiljaisista signaaleista”. Liitteessä on myös tietoa ja vinkkejä varhaisen välittämisen keskusteluun liittyen.
- **Liite 4. työn muokkauksen apupaketti**. Apupakettiin on kuvattu työn muokkauksen vaiheet ja eräitä työn muokkauksen keinoja.
- **Liite 5. työterveysneuvotteluun valmistautumisen apupaketti**. Apupakettia kannattaa hyödyntää ”muistilistana” valmistautuessa työterveysneuvotteluun.
- **Liite 6. työhön palaamisen apupaketti**. Apupakettiin on koottu tietoa siitä, miten tukea työhön palaavaa.
- **Liite 7. työterveysyhteistyö ja työterveyshuollon ennaltaehkäisevät prosessit**. Tämä liite toimii aineistona työkyky365-mallin **työterveysyhteistyötä** käsitteleviin kappaleisiin (5.1.7., 5.2.4. ja 5.3.3.).

Työkyky365-käsikirjan ja tukiaineistojen lisäksi on laadittu kaksi lomaketta, jotka ovat saatavilla **tietomateriaalina**. Varsinainen lomakkeiden täyttö tehdään **Populuksessa**. Esihenkilö avaa ja täyttää lomakkeet suoraan Populuksessa.

- **Tietomateriaali 1. varhaisen välittämisen lomake**. Sähköinen lomake Populuksessa
- **Tietomateriaali 2. työkyvyn arviointipyyntö lomake**. Sähköinen lomake Populuksessa. Täytetään vain työkykyarviota pyydetessä.

Työkyky365-malli korostaa, että ennakoivan varhaisen tuen keinovalikoima muodostaa perustan työkykyjohtamiselle. Perustan tulee olla joka vaiheessa kunnossa. Seuraavaksi käsikirjassa kuvataan Työkyky365 –mallia tarkemmin.

5.1. Ennakoiva varhainen tuki

Ennakoiva varhainen tuki muistuttaa meitä siitä, että **työkykyjohtaminen tapahtuu työn normaalissa arjessa ja on osa päivittäisjohtamista**. Mitä paremmalla tasolla ennakoiva varhainen tuki on, sitä vähemmän työkyvyttömyysriskit (sairauspoissaolot, pitkän sairauspoissaolot) pääsevät toteutumaan.

Ennakoiva varhainen tuki voidaan nähdä vahvana osana **työrajohtamista**. Varhaisen tuen ennakoivia ja edistäviä toimia työn arjessa on runsaasti. Seuraavissa kappaleissa on esitelty joitakin keskeisimpiä arjen työkaluja ja ne löytyvät myös liitteestä yksi (Liite 1. työkyky365-mallin pikaopas).

Ennakoivan varhaisen tuen keinot ja työkalut muodostavat Työkyky365-mallin perustan. Ne ovat olennainen osa päivittäisjohtamista, työntekijän omaa toimintaa ja työyhteisön käytäntöjä. Lisäksi nämä ennakoivat ja edistävät toimintatavat on huomioitava mallin jokaisessa vaiheessa.

5.1.1. Rekrytointi

Rekrytointi on jatkuva prosessi ja se voidaan jakaa eri vaiheisiin: ennen rekrytointia, rekrytoinnin aikana ja rekrytoinnin jälkeen. Rekrytoinnin jälkeen, jo valintatilanteessa, on tärkeää aloittaa perehdytyksen valmistelu ja tiedottaa valittua henkilöä aloitukseen liittyvistä käytänteistä.

Rekrytointiprosessissa työnantaja rakentaa myös omaa työnantajamielikuvaa (veto- ja pitovoimaa). Rekrytointiprosessin aikana on hyvä muistaa myös **moninaisuuden edistäminen**, joka alkaa syrjimättömistä ja yhdenvertaisista [rekrytointikäytännöistä](#).

5.1.2. Perehdytys ja työnopastus

Ennakoiva varhainen tuki muistuttaa siitä, että pohja työuralle ja työkyvyille luodaan perehdytyksessä. Onnistunut perehdytys tukee työssä suoriutumista ja motivaatiota, ja se sitouttaa työntekijän organisaatioon ja auttaa häntä pääsemään osaksi työyhteisöä.

Perehdytyksestä säädetään [työturvallisuuslaissa](#), ja se on osa työnantajan huolehtimisvelvoitetta. Hyvä perehdytys on samalla tervetuloitotus uuteen työhön.

Perehdyttäminen ja työnopastus on osa ennakoivaa työsuojelua. Käsitteillä on hieman toisistaan poikkeavat määritelmät:

- **Perehdyttämisen** tarkoitetaan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa, sen tavat, ihmiset ja työhönsä liittyvät odotukset.
- **Työnopastukseen** kuuluvat kaikki ne asiat, jotka liittyvät itse työn tekemiseen. Näitä ovat esimerkiksi työkokonaisuus sekä se, mistä osista ja vaiheista työ koostuu sekä

mitä tietoa ja osaamista työ edellyttää ([Perehdyttäminen ja työnopastus. Työturvallisuuskeskus](#)).

Perehdyttäminen ja työnopastus koskettavat kaikkia työntekijöitä. Työnopastusta tarvitaan aina, kun:

- Työ on tekijälleen uusi
- Työtehtävät vaihtuvat, työmenetelmät muuttuvat
- Hankitaan ja otetaan käyttöön uusia koneita, laitteita ja aineita
- Työ toistuu harvoin
- Turvallisuusohjeita laiminlyödään
- Työpaikalla sattuu työtapaturma tai havaitaan ammattitauti
- Annetussa työnopastuksessa havaitaan puutteita
- Tilanne poikkeaa tavanomaisesta
- Havaitaan virheitä toiminnassa ja puutteita tuotteiden ja palvelujen laadussa

Perehdyttäminen ja työnopastus ovat keskeisiä työkaluja työurajohtamisessa ja ennakoivassa varhaisessa tuessa.

5.1.3. Tehtäväkuvien ja vastuiden selkeys

Epäselvyydet tehtäväkuvissa, vastuissa ja työn tavoitteissa ovat tyypillisiä kuormitustekijöitä, jotka jatkuessaan haittaavat työn sujumista ja työyhteisön toimintaa sekä voivat aiheuttaa haittaa työntekijöiden terveydelle. Voidaan puhua myös [työn psykososiaalisista kuormitustekijöistä](#), jolla tarkoitetaan työtehtävän, työn mitoituksen ja suunnittelun, työjärjestelyjen, johtamisen, työyhteisön ja vuorovaikutuksen sekä työympäristön ja organisaation ominaisuuksia tai piirteitä, jotka vaikuttavat ihmiseen. **Työturvallisuuslain työolosuhteita koskevat säännökset kattavat myös psykososiaaliset kuormitustekijät, vaikka käsitettä ei sellaisenaan käytetä työturvallisuuslaissa.**

Työssä voi ilmetä myös tilanteita, jotka aiheuttavat [eettistä kuormitusta](#). Eettinen kuormitus syntyy tilanteissa, joissa emme tiedä mikä on oikea tapa toimia. Eettisiä haasteita aiheuttavat myös tilanteet, joissa työntekijä tietää, mikä olisi oikea ja paras ratkaisu, mutta ei jostain syystä pysty toimimaan sen mukaisesti. Tällöin kuormitusta aiheuttaa epätietoisuus, eri vaihtoehtojen ja niiden seurausten pohdinta tai useiden, ehkä ristiriitaistenkin, vaatimusten välillä päättäminen. Lisähaastetta tuo, jos kyseessä on esimerkiksi henkilöstön välillä syntyneiden ristiriitojen ratkaiseminen.

5.1.4. Työn voimavarat, sisältö ja merkityksellisyys

Työn kuormitus- ja voimavaratekijöistä keskusteltaessa hyvä muistisääntö on, että työtä tehdessämme ja siihen voimavaroja käyttäessämme syntyy automaattisesti työkuormitusta. Työkuormitus on työn ominaisuus, joka muodostuu työhön liittyvistä vaatimuksista.

Työn voimavaratekijät tukevat työhyvinvointia, auttavat työntekijää onnistumaan ja synnyttävät halua tehdä työ hyvin. Voimavarojen tunnistaminen ja niiden vahvistaminen on tärkeää, sillä ne suojaavat kuormituksen haitallisilta vaikutuksilta.



Kuva 10. Työkuormitus. [Työturvallisuuskeskus](#).

Työpaikalla voimavarat näkyvät esimerkiksi siten, että työyhteisössä on hyvä ilmapiiri, tukea ja apua saa aina tarvittaessa ja jokaisen tekemää työtä arvostetaan. Myös toimiva johtaminen on voimavaratekijä. Se näkyy siten, että johto ja esihenkilöt kuuntelevat ja huomioivat henkilöstön mielipiteitä ja tarjoavat mahdollisuuden vaikuttaa asioihin. Kaikkia myös kohdellaan oikeudenmukaisesti. Voimavarat lisäävät työtyytyväisyyttä, työn imua, motivaatiota ja sitoutumista (Työn voimavarat ja kuormitustekijät. Työterveyslaitos). Työn voimavaratekijöitä ovat lisäksi muun muassa työn joustot, vaikutusmahdollisuudet työhön, koettu oikeudenmukaisuus, kehittymismahdollisuudet, toimiva ja luottamukseen perustuva vuorovaikutus.

Työntekijöitten voimavaroja ovat terveyden lisäksi ammatillinen osaaminen (työtehtäviin liittyvä osaaminen, toimialaan liittyvä osaaminen sekä mahdollisuus kehittää ylläpitää ja jakaa osaamista), työelämätaidot (mm. vuorovaikutusosaaminen, kyky johtaa itseään ja keskittymiskyky) ja elämänhallintaan liittyvä osaaminen (mm. hyvän vireystilan ylläpitäminen, mielenterveyttä suojaavat hyvät sosiaaliset verkostot ja läheiset ihmissuhteet). Työn voimavaratekijöiden kehittämisessä on hyvä tunnistaa edellä mainittuja voimavaratekijöitä sekä kehittää eri osa-alueita tasaisesti ([Voimavarat työssä. Ilmarinen](#)). Työkuormituksesta puhuttaessa on siis syytä aina tunnistaa työn kuormitus- ja voimavaratekijät.

Työn sisältö ja työrytmin sopivuudella tarkoitetaan työn vaihtelevuutta. Vaihtelun puute työssä tai työn yksitoikkoisuus heikentävät työmotivaatiota ja vähentävät työtyytyväisyyttä. Ne voivat myös kuormittaa haitallisesti. Arjen työssä on tärkeää tunnistaa oman työn merkitykselliset seikat sekä työn ja työyhteisön voimavaratekijät (kuten [työn imu](#)). Lisäksi on syytä jo

ennakoiden selvittää mahdolliset vaihtoehdot kuten esimerkiksi mahdollisuus työn kiertoon, työn rikastamiseen ja työn muutokseen (Liite 1.).

Omaan työhön vaikuttaminen ja työn kehittäminen lisäävät oman työn arvostusta ja mielekkyyttä. Kokemukset oman työn kehittämisestä ja kuulluksi tulemisesta työtä koskevissa asioissa ovat tärkeitä asioita ennakoivan varhaisen tuen kokonaisuudessa.

Työn merkityksellisyys syntyy esimerkiksi siitä, että pystyy toteuttamaan itseään ja käyttämään vahvuuksiaan. Työhön voi tuoda merkitystä myös se, että oma tekeminen hyödyttää muita tai palvelee jotain laajempaa tarkoitusta. Merkityksellisyyttä tarkastellaan usein siitä näkökulmasta, mitä hyvää sen kokemisesta seuraa. Tiedetään, että työn merkityksellisyys on yhteydessä esimerkiksi työtyytyväisyyteen, työn imuun, työpaikkaan sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Työn merkityksellisyys latistuu huonoissa työoloissa, siksi on tärkeää kiinnittää huomiota myös työoloihin, kiireen tuntuun työssä ja siihen, ovatko roolit ja tehtäväkuvat selkeät.

On hyvä myös tiedostaa, että **omaan työhön voi tuunata lisää mieltä ja merkitystä**. Oman työn tuunaaminen mielekkäämmäksi lisää työn imua ja vähentää leipiintymistä. Oman työn tuunaaminen on arjen innovatiivisuutta, rutiinien ravistelua ja unelmien toteuttamista nykyisessä työssä. Työn tuunaaminen haastaa perinteisen ajattelutavan, jossa työn kehittäminen on pelkästään työnantajan vastuulla. Tuunaaja ottaa itse aktiivisen roolin innostuksensa herättelyssä ja säilyttämisessä. Työn tuunaamisessa tarkoitus ei ole muuttaa työtä sinänsä, vaan muokata työtehtävien osia tai omaksua uusi näkökulma työntekoon. ([Työn tuunaaminen, Työterveyslaitos](#))

Työn tuunaaminen

Työn tuunaamisessa on kyse siitä, että työpaikalle on mukava mennä ja työnteosta saa hyvää energiaa.

Työn tuunaaminen on

- Arjen innovatiivisuutta nykyisessä työssä
- Omatoimista työn muokkaamista itselle mielekkäämmäksi
- Omien taitojen monipuolisempaa käyttöä
- Unelmien toteuttamista nykyisen työn puitteissa
- Vuorovaikutuksen laatuun vaikuttamista
- Työtä koskevien ajattelu- ja toimintatapojen kehittämistä

Työn tuunaaminen ei ole

- Organisaation vastaista toimintaa
- Esihenkilön toteuttamaa tehtävien muuttamista
- Työpaikan ja -tehtävien vaihtamista
- Ensisijaisesti työtehtävien rajaamista

Kuva 11. Työn tuunaaminen. Työn tuunaajan inspiraatiokirja. Työterveyslaitos.

Työn tuunaaminen voi kohdistua työn sisällön tai työtapojen tuunaamiseen, työhön liittyvän vuorovaikutuksen tuunaamiseen tai oman näkökulman tuunaamiseen. Työn tuunaamisessa on kyse siitä, että työpaikalle on mukava mennä, työnteosta saa hyvää mieltä ja energiaa, ja että päivän päätteeksi tuntuu siltä, että on mukavaa tulla huomenna uudestaan.

5.1.5. Työn vaatimukset ja osaaminen

Työelämä kehittyi nopeasti ja jatkuvan oppimisen merkitys korostuu digitalisoituvassa yhteiskunnassa. Työn sopiva haasteellisuus suhteessa tekijänsä osaamiseen edistää työn hallinnan tunnetta ja työn imua. Työkyky on myös riittävää osaamista liittyen työn vaatimuksiin ja kykyä oppia uutta (kuva 5. työkykyppuu).

Työntekijän osaaminen tarkoittaa hänen kykyään suoriutua työtehtävistään, ratkaista ongelmia, kehittää työtään ja työskennellä verkostoissa. Osaaminen rakentuu työntekijän tiedoista, taidoista, asenteista ja kokemuksista. Organisaation osaaminen muodostuu sen kulttuurista, prosesseista, järjestelmistä ja käytännöistä. Niiden avulla yksilöiden osaaminen muutetaan organisaation osaamiseksi. Henkilöstön osaamisen ylläpitäminen ja kehittäminen ovat osa sen työkyvyn edistämistä. Ennakoiva varhainen tuki muistuttaa siitä, että **osaamisen kehittäminen** on osa työura- ja työkykyjohtamista ja ennen kaikkea se on ennakoivan varhaisen tuen keinovalikoima ja tärkeä työkalu. Osaamisen kehittäminen on yleisnimitys niille toimenpiteille, joilla vaikutetaan yksittäisen työntekijän, työryhmän tai koko henkilöstön osaamiseen. ([Työhön kytkeytyvä kuntoutus](#). [Työterveyslaitos](#)).

[Osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia](#) on useita, kuten:

- Osaamisen kehittäminen työpaikan arjessa
- Työpaikan sisäiset koulutukset, tapahtumat ja toimenpiteet
- Itsenäinen työskentely ja osaamisen kehittäminen työpaikan ulkopuolella

Osaamiseen liittyvänä tärkeänä asiana on tiedostaa se, että joka viidennellä työikäisellä on oppimisvaikeuksia tai muita oppimiseen liittyviä vaikeuksia, joita ei aina tunnisteta tai huomioida työpaikalla. Tämä voi johtaa siihen, että työntekijän vahvuudet ja osaaminen jäävät hyödyntämättä. Oppimisvaikeuksia helpottavat keinot ja välineet tukevat työssä oppimista koko työyhteisössä. On hyvä tiedostaa, että oppimisvaikeus ja oppimisen vaikeus ovat kaksi eri asiaa:

- **Oppimisvaikeus** on kapea-alainen, synnynnäinen, keskushermoston toiminnan erilaisuudesta johtuva vaikeus oppia tiettyä taitoa. Lukivaikeus on yleisin oppimisvaikeus.
- Oppimista voivat hankaloittaa myös muut tekijät kuin oppimisvaikeudet. Näitä voivat olla esimerkiksi mielenterveyden ongelmat tai vaikea elämäntilanne. Tällöin voidaan puhua **oppimisen vaikeuksista**.

Työpaikoilla on siis tärkeää luoda avointa ja keskustelevaa kulttuuria, jossa myös oppimisvaikeuksista ja oppimisen vaikeuksista voidaan puhua sekä tunnistaa jokaisen

vahvuudet. Myös saavutettavan perehdyttämisen kehittäminen on osana arkijohtamisen työkaluja ([Huomioi oppimisen vaikeudet perehdytyksessä. Jotpa](#)).

5.1.6. Toimiva työyhteisö ja kokonaisvaltainen ergonomia

Työyhteisön perusrakenteet ovat kirjattuna [työturvallisuuslain](#) keskeisimpiin säädöksiin. Toimiva työyhteisö on samaan aikaan turvallinen, terveellinen, hyvinvoiva ja tuottava. Toimivan työyhteisön piirteitä ovat esimerkiksi tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, toimiva vuorovaikutus, sopivasti kuormittavat työtehtävät sekä tuen antaminen ja saaminen. Tavoitteet ovat selkeät, työn johtaminen ja organisointi toimivat ja kunkin toimijan roolit, vastuut ja valtuudet työssä ovat tasapainossa. Jokainen tuntee olevansa tervetullut ja arvostettu työyhteisön jäsen (Työturvallisuuskeskus).

Toimiva työyhteisö on myös [psykologisesti turvallinen](#). Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan jaettua uskomusta siitä, että ryhmässä voi ottaa riskejä ja olla oma itsensä. Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä jokainen voi tuoda esiin ideoita ja keskeneräisiä ajatuksia, kysyä kysymyksiä, nostaa esiin huolia, pyytää apua ja myöntää virheitä ilman, että joutuu pelkäämään tulevana nolatuksi, vähätellyksi tai rangaistuksi.

Ergonomiasta puhuttaessa on hyvä oivaltaa sen määritelmä eli se on työn ja toimintaympäristön ennakoivaa suunnittelua ja kokonaisvaltaista kehittämistä. Hyvät työelämäratkaisut ovat ihmisen mittaisia, ja ne huomioivat ihmisille tyypilliset fyysiset ja psyykkiset ominaispiirteet ja tarpeet sekä yksilölliset rajoitteet. Ergonomia on perinteisesti jaoteltu fyysiseen, kognitiiviseen ja organisatoriseen ergonomiaan. Kuitenkin myös vuorovaikutus ja tunneilmapiiriin ongelmat sekä eettiset dilemmat kuormittavat aivoja ja haastavat työkykyä sekä työn sujuvuutta merkittävästi.

Viimeaikaiset tutkimukset ja julkaisut korostavat aivoterveyttä työelämässä, tällöin puhutaan [kognitiivisesta ergonomista](#). Kognitiivinen ergonomia tukee työtehtäviä, joissa käytetään, jaetaan, työstetään ja tuotetaan tietoa erilaisissa työtilanteissa ja työskennellään keskittyen, oppien ja ajatellen. Kognitiivinen ergonomia tarkoittaa työn suunnittelemista ihmisen mittaiseksi, siten että kognitiiviset eli tiedolla työskentelyn vaatimukset ja olosuhteet tukevat sujuvaa työskentelyä. Kognitiivisen ergonomian tavoitteena on aivojen liiallisen kuormittumisen vähentäminen ja ehkäisy.

Toimivan työyhteisön piirteitä ja kokonaisvaltaista ergonomiaa on syytä tarkastella myös [affektiivisen ergonomian](#) kautta. Affektiivisen ergonomian käsite sisältää työn vuorovaikutus- ja tunneympäristön sekä työn eettisen ympäristön. Affektiivisen ergonomian käsite on ajankohtainen ja tarpeellinen tarkasteltaessa muutoksia [uudessa työturvallisuuslaissa](#), jossa on tarkennettu kuormitustekijöiden tarkoittavan fyysisten kuormitustekijöiden lisäksi psykososiaalisia tekijöitä. Affektiivisen ergonomian käsitettä tarvitaan psykososiaalisen kuormituksen rinnalle. Psykososiaalisessa kuormituksessa kiinnitetään huomiota kuormitukseen, mutta affektiivisen ergonomian käsite laajentaa tätä, ja korostaa mahdollisuutta vaikuttaa ja kehittää yksilöiden, työyhteisöjen ja organisaatioiden toimintaa.

On todettu, että affektiivisen ergonomian käsite avaa uusia mahdollisuuksia sekä työprosessien että laajemmin työelämän kehittämiseen. Kestävä aivoterveys-hankkeessa kehitetty [affektiivisen ergonomian tarkistuslista](#) toimii työvälineenä, jonka avulla voi tunnistaa ja arvioida affektiivista ergonomiaa työpaikalla. Affektiivinen ergonomia korostaa sitä, että työn vuorovaikutus- ja tunneympäristöllä sekä työn eettisellä kuormituksella on merkitystä aivojen kuormittumiselle ja aivoterveydelle (Kestävä aivoterveys – aivohyvinvointia työikäisille. Tampereen ammattikorkeakoulu).

5.1.7. Työterveysyhteistyö

Työterveysyhteistyötä ja työterveyshuollon ennaltaehkäiseviä prosesseja on avattu tarkemmin liitteessä seitsemän. Työterveysyhteistyö ja työterveyshuollon ennaltaehkäisevät lakisääteiset prosessit painottuvat eri tavoin Työkyky365 –mallin eri vaiheissa (ennakoiva varhainen tuki, reagoiva varhainen tuki ja tehostettu- sekä paluun tuki), joten prosesseja avataan myös mallin seuraavissa vaiheissa.

Ennakoivan varhaisen tuen vaiheessa työterveyshuollon ennaltaehkäisevät prosessit painottuvat todennäköisesti lähinnä työpaikkaselvitykseen, terveystarkastukseen ja TANO-toimintaan, niin yksilö- kuin ryhmätasolla. (Liite 7. työterveysyhteistyö ja työterveyshuollon ennaltaehkäisevät prosessit).

5.2. Reagoiva varhainen tuki

Reagoiva varhainen tuki on esihenkilön keino ratkoa työkykyyn liittyviä asioita oman organisaation sisällä. **Reagoiva varhainen tuki ei edellytä tietyn sairauspoissaolokertymän täyttymistä, tai edellytä työterveyshuollon osallistumista tai työterveysneuvotteluja.**

Reagoivassa varhaisessa tuessa keskeistä ovat hiljaiset signaalit eli huolet (liite 3.) ja mahdollisesti lyhytaikaiset poissaolot. Hiljaisten signaalien varhainen tunnistaminen ja niihin reagointi ovat osa oleellinen osa reagoivaa varhaista tukea. Reagoivassa varhaisessa vaiheessa huoli voi herätä esihenkilöllä, työyhteisöllä tai työntekijällä itsellään. Tällöin esihenkilön tulee järjestää varhaisen välittämisen keskustelu.

Muistathan, että ennakoivan varhaisen tuen keinot, työkalut ja vinkit luovat pohjan, joiden tulee olla kunnossa ja huomioituina reagoivan varhaisen tuen vaiheessa.

5.2.1. Varhaisen välittämisen keskustelu

Varhaisen välittämisen keskustelussa on hyvä muistaa **työkyvyn tuen velvoittavuus**, jota käsiteltiin aiemmin käsikirjan kappaleessa kolme. Työnkyvyn tuen lainsäädännöllinen pohja muodostuu työturvallisuuslaista, työterveyshuoltolaista sekä yhdenvertaisuuslaista.

Ensimmäiset merkit työkyvyn muutoksesta – niin sanotut hiljaiset signaalit (**liite 3. varhaisen välittämisen apupaketti**) – voivat tulla esiin työntekijän omissa havainnoissa tai esihenkilön, työyhteisön havainnoimana sekä työterveyshuollon tai työsuojelun taholta. Hiljaiset signaalit voivat näkyä esimerkiksi työn sujumisessa, laadussa, yhteistyössä, muuttuneena käytöksenä tai poissaoloissa, kuten:

Muuttunut käytös ja olemus, yhteistyö	<ul style="list-style-type: none"> • Vetäytyminen • Itkuisuus • Hyökkäävyys • Epäasiallinen käytös • Yhteistyön tekemisen haasteet
Työn laatu	<ul style="list-style-type: none"> • Työn tulokset eivät täytä kriteereitä • Asiakkaiden valitukset • Aikataulut venyvät • Sovitut asiat eivät pidä
Työn sujuminen	<ul style="list-style-type: none"> • Ylitöiden kertyminen • Työajan venyminen • Työt eivät edisty toivotusti • Töitä jää tekemättä • Virheet lisääntyvät
Poissaolot	<ul style="list-style-type: none"> • Ennakoimattomien poissaolojen kasvu • Selittämättömät poissaolot • Poissaolot lomien ja vapaapäivien yhteydessä

Kuva 12. Hiljaiset signaalit. Kevan Oppimisympäristö.

Työkykyyn oppina (liite 2.) voidaan pitää sitä, että se ohjaa tarkastelemaan työssä kuormittumisen taustalla olevia erilaisia tekijöitä. Mahdollisia taustasyitä voivat olla motivaation puute, terveydentila tai työyhteisön konflikti. Myös yksityiselämän kuormitus ja palautumisen haasteet voivat olla taustasyitä. On hyvä muistaa, että aina työtä tehdessämme ja siihen voimavaroja käyttäessämme syntyy automaattisesti työkuormitusta.

Keskustelussa taustasyynä voi esiin nousta osaamisvajeeseen liittyvä tuen tarve. Jos taas keskustelussa painottuvat esimerkiksi tiimin toiminnan haasteet, on keskustelut työyhteisön pelisäännöistä, tavoitteista tai rooleista paikallaan. Ensimmäisestä liitteestä löytyy työkaluja myös näihin keskusteluihin esim. kuormitusvaakavinkit, psykologinen turvallisuus.

Tilanteissa, joissa työntekijä ei suoriudu odotetulla tavalla tai työsuoriutuminen on epätasaista, kannattaa myös pohtia mahdollisia oppimisvaikeuksia. Myös toistuvien sairauspoissaolojen kohdalla on syytä pohtia, onko jotain asioita, jotka ovat hankalia työntekijälle ja joihin työntekijä tarvitsee tukea ([Miten otan oppimisvaikeudet puheeksi, Jotpa](#)). Liitteestä yksi löydät työkaluja ja vinkkejä myös näihin tilanteisiin, kuten esimerkiksi työssä oppiminen sujuvaksi –materiaalipankki sekä työ sujuvaksi –materiaalipankki.

Oli huoli työkykyyn liittyvistä muutoksista pieni tai suuri on syytä reagoida rohkeasti heti, syyt selviävät parhaiten keskustelemalla tai tekemällä tarvittaessa pieniä muutoksia työhön (katso myös kappale 5.2.2. Korvaava työ ja liite 4. työn muokkauksen apupaketti).

Työkyky365-mallissa reagoivan varhaisen tuen keskustelussa hyödynnetään **varhaisen välittämisen lomaketta, jonka esihenkilö avaa Populukseen** (Tietomateriaali 1. varhaisen välittämisen lomake). Puheeksi ottaminen on esihenkilön välittämistä sekä velvollisuus sopia ja käydä keskustelu, kun:

- Työntekijä itse nostaa huolenaiheen esiin
- Esihenkilö huolestuu työntekijän hyvinvoinnista tai työn sujumisesta
- Työyhteisö tuo esiin huolenaiheita

Reagoiva varhainen tuki kytkeytyy hiljaisiin signaaleihin ja puheeksi ottamisen taitoihin, jotka ovat työkykyjohtamisen ytimessä. Vaikka esihenkilön rooli on tärkeä, puheeksi ottaminen voidaan nähdä kestävän ja toimivan työyhteisön edellytyksenä ja opeteltavana taitona. Puheeksi ottamisen taitoa voi siis harjoitella ja kehittää, keskustele työyhteisössä puheeksi ottamisen tärkeydestä. Muista yhteisöllisen työkykyjohtamisen ulottuvuus.

Puheeksi ottaminen on tutkitusti esihenkilön tärkeimpiä ja samalla haastavimpia tehtäviä arjen työkykyjohtamisessa. Työyhteisössä kannattaa panostaa avoimeen keskustelukulttuuriin ja psykologiseen turvallisuuteen (liite 3. varhaisen välittämisen apupaketti).

Varhaisen välittämisen keskusteluissa ei käsitellä työntekijän sairauksia tai niihin johtaneita syitä. Keskustelussa käsitellään työssä selviytymistä, työkykyyn vaikuttavia kuormitustekijöitä ja voimavaroja, huomioiden työkyvyn laaja-alaisuus (Työkykypuu). Varhaisen välittämisen lomakkeelle (Populus) kirjataan myös mahdolliset muutokset työjärjestelyihin, työn sisältöön ja jatkotoimenpiteet.

Aina keskustelussa ei välttämättä päästä tilanteeseen, jossa voidaan sopia selkeistä tavoitteista ja jatkotoimenpiteistä. Tällöin tukea haetaan tarpeen mukaan esimerkiksi työterveyshuollosta, jos kyse on terveydentilaan liittyvästä haasteesta, tai työoloihin liittyvissä kysymyksissä työsuojelusta ja työterveyshuollosta.

5.2.2. Korvaava työ

Korvaava työ on reagoivan varhaisen tuen keino, jossa tunnustetaan työn kuormitus- ja voimavaratekijät ja etsitään niihin ratkaisuja työn arjessa. Korvaavan työn mallille on laadittu yhteistoiminnassa oma asiakirja.

Tässä kappaleessa käsitellään korvaavan työn määrittelyä sekä sitä, millä tavoin omaa työtä voidaan muokata. **Työn muokkauksen apupaketti (liite 4.) on laadittu tukiaineistoksi, jota kannattaa hyödyntää.**

Korvaavan työn määrittelyssä ([Korvaava työ kunta-alalla. Keva](#)) todettu muun muassa seuraavaa:

- Lainsäädännössämme ei ole määritelty korvaavan työn käsitettä. Lainsäädäntö ei aseta esteitä korvaavan työn käytölle, mutta se ei myöskään anna vastauksia korvaavaan työhön liittyviin kysymyksiin.

- Kun korvaavasta työstä puhutaan arjessa, saatetaan viitata muokattuun työhön, kevennettyyn työhön, tuunattuun työhön, uudelleensijoittamiseen tai räätälöityyn työhön.
- Korvaavalla työllä tarkoitetaan sitä, että estyttyään tapaturman tai sairauden vuoksi tekemästä vakiintunutta tai työsopimuksen mukaisia "tavallisia töitä" henkilö kykenee terveyttään vaarantamatta tekemään väliaikaisesti jotakin muuta työtä omalle työnantajalleen.
- Korvaava työ voi olla omaa työtä muokattuna tai esimerkiksi koulutuksen saamista, etätyötä tai perehdyttämistä.

Korvaava työ voi olla myös osa paluun tukea sairausloman jälkeen.

KORVAAVA TYÖ	
Milloin?	Ohimenevä Viikoissa paraneva sairaus Lyhyen sairauspoissaolon jälkeen tai asemasta
Mitä työtä tehdään?	Mahdollisuuksien mukaan normaalit työtehtävät, 100 % työaika Myös muu työ, oma työ muokattuna, koulutus, etätyö, perehdyttäminen
Miten kauan?	Väliaikainen muutos. Korvaavan työn keston määrittelemine on tärkeää, sillä sen avulla voidaan päättää, milloin työnantajan tulee harkita pysyvämpi muutoksia tehtäviin tai uudelleensijoittamista.
Työsopimus	Toimitaan yleensä voimassa olevan työsopimuksen puitteissa
Palkka	Normaali palkka
Vastuutaho	Työnantaja

Kuva 13. Korvaava työ, Kevan Oppimisympäristö.

Korvaavan työn muodoista käytetään eniten oman työn muokkausta. Oman työn muokkaus tarkoittaa niitä työpaikan toimia, joilla työ, työprosessi ja työympäristö saadaan vastaamaan työntekijöiden työkykyä eli se on työn sovittamista työkykyä vastaavaksi. Työn muokkaus on osa työkykyjohtamista ja työntekijöiden työkyvyn tukemista. Työ muokkauksen apupakettiin (liite. 4.) on koottu työn muokkauksen vaiheistus sekä työn muokkauksen työkaluja.

Korvaavaan työhön liittyen on muistettava, että työnantaja on [työturvallisuuslain](#) mukaan vastuussa kaikkien työntekijöiden terveellisistä ja turvallisista työolosuhteista. Myös yhdenvertaisuuslaki edellyttää, että työnantaja tekee kohtuulliset mukautukset. Työn muokkauksen tarpeet eivät aina liity terveydentilaan, vaan tarpeet voivat esimerkiksi liittyä liian suureen työmäärään tai liian helppoon työhön, työhön liittyviin tekijöihin, osaamiseen, tai vaikka kielitaitoon.

Työn muokkausta voidaan hyödyntää työuran kaikissa vaiheissa. Sen hyödyt muodostuvat niin työntekijälle kuin työnantajalle. Työntekijä pystyy hyödyntämään osaamistaan ja kehittämään ammattitaitoaan. Työnantajalle työn muokkaus on edullisempaa kuin

työntekijän mahdollinen sairauspoissaolo. Muokattu työ voi mahdollistaa sen, että osaava työntekijä voi jatkaa työssä ja työuraa. Mikäli korvaavaa työtä tehtäessä työntekijä saa uusia työtehtäviä, muuttaa työtapojaan tai käyttää uusia työvälineitä, on huolehdittava **työnopastuksesta** (Kappale 5.1.2. Pehdytys ja työnopastus).

Korvaavien töiden valmistelu ja korvaavien töiden suunnittelu ovat asioita, joihin tulisi panostaa, ja esimerkkejä korvaavista töistä, työkokonaisuuksista olisi hyvä luoda ennakoon. Tällöin korvaava töiden suunnittelu liukuu osaksi ennakoivaa varhaista tukea, jolloin työyhteisöissä voitaisiin hyödyntää [Työterveyslaitoksen työn olennaistamisen opasta](#) tai [ennakoiva työnmuotoilun työkalua Ratko-mallia](#).

Korvaavan työhön palataan myös Työkyky365-mallin tehostetun tuen vaiheessa (Kappale 5.3.2 Uudelleensijoitus).

5.2.3. Sairauspoissaolojen seuranta

Reagoiva varhainen tuki ei edellytä tietyn sairauspoissaolokertymän täyttymistä eikä työterveyshuollon osallistumista tai työterveysneuvotteluja. Tästä huolimatta on tärkeää huomioida sekä Sotkamon kunnan ohjeistus että niin sanottu 30–60–90–150–230-sääntö, jotka ohjaavat työkyvyn tukemista ja poissaolojen seuranta.

Työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa todetaan, että työntekijän tulee ilmoittaa sairastumisestaan viipymättä esihenkilölleen. Esihenkilö voi myöntää enintään viisi kalenteripäivää kestävänsä sairausloman ilman lääkärin tai terveydenhoitajan todistusta. Työterveyshoitaja voi jatkaa esihenkilön sairausloma viisi kalenteripäivää. Yli kymmenen kalenteripäivän sairauspoissaolosta vaaditaan lääkärintodistus (Työterveysyhteistyön toimintasuunnitelma, käsitelty yt-ryhmässä 10.12.2025).

Sairauspäivärahan (Kela) **tarkistuspisteiden** (30-60-90-150-230-sääntö) taustalla ovat sairausvakuutuslaki ([Sairausvakuutuslaki](#) | [1224/2004](#) | [Lainsäädäntö](#) | [Finlex](#)) ja työterveyshuoltolaki. Käytännössä tarkistuspisteet tarkoittavat seuraavaa:

- **Työnantajan tulee** säännön mukaan ilmoittaa sairauspoissaolosta työterveyshuoltoon viimeistään, kun poissaolo on jatkunut yhtäjaksoisesti tai lyhyemmissä jaksoissa **30 päivää** (vuoden sisällä).
- **Kelan on** selvitettävä asiakkaan kuntoutustarve heti, kun se on havaittavissa. Laki edellyttää, että kuntoutustarve on selvitettävä tarvittaessa, kuitenkin:
 - viimeistään silloin, kun asiakkaan sairauspäivärahan ja osasairauspäivärahan enimmäisaikoihin luettavien päivien lukumäärä yhteensä ylittää **60 päivää** sekä tarvittaessa silloin, kun näiden päivien lukumäärä ylittää **150 tai 230** päivää.

- **Työterveyshuollon on arvioitava** työntekijän jäljellä oleva työkyky, ja **työnantajan on selvitettävä** yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssä ennen kuin työntekijälle on maksettu sairauspäivärahaa enimmäisaikaan laskettavilta **90 arkipäivältä**. Kela selvittää kuntoutustarpeen viimeistään, kun sairaus- ja osasairauspäivärahan päivät ylittävät 60 päivää.
- Kun sairauspäivärahaa on maksettu **90 päivältä, työntekijän tulee toimittaa Kelaan työterveyshuollon lausunto**. Siinä arvioidaan jäljellä olevan työkyvyn ja työssä jatkamisen mahdollisuudet. 90 päivän lausunto on päivärahan jatkumisen edellytys. ([Työkyvyn tukeminen. Kela](#)).

Jotta sairauspoissaoloon voidaan reagoida riittävän varhain, pelkkä 30 päivän kohdalla tehtävä ilmoitus ei enää riitä. Tässä vaiheessa on jo selvitettävä työn muokkauksen mahdollisuudet ja tarvittaessa siirryttävä tehostetun tuen vaiheeseen.

Sairauspoissaolojen seurannan raja-arvoista on tärkeä ymmärtää myös [lyhyiden ja pidempien poissaolojen määritelmät](#):

- Toistuvat lyhyet sairauspoissaolot: $\geq 1-3$ päivän sairauspoissaolo yhdenjaksoisesti 3 kk aikana
- Pidempi sairauspoissaolo: ≥ 14 päivän sairauspoissaolo yhtäjaksoisesti. ≥ 20 päivän sairauspoissaolot kumulatiivisesti

Lyhyiden sairauspoissaolojen ajatellaan heijastavan niin sanottua toipumisvaihetta, joka on seurausta univelasta, väsymyksestä tai kyvyttömyydestä irrottautua työstä. Taustalla voivat olla myös lähengitystieinfektiot sekä esimerkiksi akuutit toistuvat tilanteet kuten vaikka migreeni. Lyhyen sairauspoissaolot käsittävät sekä määrällisesti että kustannuksiltaan suurimman osan kaikista sairauspoissaoloista, ja ne voivat myös ennustaa pidempiä poissaoloja ja toimia näin terveysindikaattoreina ([Lyhyen työkyvyttömyyden kustannukset kunta-alan työpaikoilla. ETLA. 2025](#)).

5.2.4. Työterveysyhteistyö

Työterveysyhteistyötä ja työterveyshuollon ennaltaehkäiseviä prosesseja on avattu kappaleessa 5.1.7 ja liitteessä seitsemän.

Työterveysyhteistyö on tärkeää tilanteissa, joissa lähdetään pohtimaan työkyvyn tukea, kuten osasairauspäivärahaa (Kela) tai työterveyshuoltolain mukaista työkokeilua. Työkyvyn tukitoimenpiteiden suunnittelu käynnistyy usein työterveyshuollossa terveystarkastuksella ja usein työkyvyn tukitoimenpiteitä suunnitellaan työterveysneuvottelussa.

Terveystarkastukset, työterveysneuvottelut, osasairauspäiväraha ja työterveyshuoltolain mukainen työkokeilu ovat työvälineitä myös tehostetun- ja paluun tuen vaiheessa.

5.2.4.1. Työkyvyn arviointi työterveyshuollossa

Jos varhaisen välittämisen keskustelussa ei päästä sopimaan selkeistä tavoitteista ja jatkosta, tukea voidaan hakea tilanteen mukaan työterveyshuollosta. **Työntekijän velvollisuudesta osallistua terveystarkastukseen säädetään työterveyshuoltolaissa ([työterveyshuoltolaki 1383/2001, § 13](#)).** Työntekijällä ei ole oikeutta ilman perusteltua syytä kieltäytyä osallistumasta sellaiseen terveystarkastukseen, joka työhön sijoitettaessa tai työn kestäessä on välttämätön.

Terveystarkastukset työ- ja toimintakyvyn arvioimiseksi ja tukemiseksi ovat osa työterveyshuollon lakisääteistä toimintaa, joita kuvattu liitteessä kahdeksan. Terveystarkastuksissa työterveyshuolto selvittää työntekijän jäljellä olevaa työkykyä, korvaavan työn/ työn muokkauksen tarvetta ja huomioi kuntoutuksen mahdollisuudet.

Työnantajalla on oikeus ja velvollisuus ohjata työntekijä terveystarkastukseen havaittuaan työntekijän työkyvyn heikentyneen. **Ennen terveystarkastusta on käytävä varhaisen välittämisen keskustelu.** Työntekijällä on velvollisuus osallistua työnantajan perustellusti osoittamaan työterveyshuollon terveystarkastukseen. Myös työntekijä voi perustellusta syystä pyytää työterveyshuollosta terveystarkastusta, jossa selvitetään hänen henkilökohtaista työkuormitustaan ja työkykyään.

5.2.4.2. Työterveysneuvottelu

Sairauspäivärahan (sairausvakuutuslaki) tarkistuspisteiden (kappale 5.2.3.) mukaan työterveyshuollon on arvioitava työntekijän jäljellä oleva työkyky, ja työnantajan on selvitettävä yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssä, jolloin puhutaan työterveysneuvottelusta. Vahvan lainsäädäntöpohjan vuoksi työntekijä ei voi myöskään kieltäytyä työterveysneuvottelusta, joka on työkyvyn tuen käytännön mukainen ja työterveyshuollon ammattilaisen näkemyksen mukaan välttämätön osa työkyvyn arviointia ja tarvittavien tukitoimien suunnittelua. **Työterveysneuvotteluun valmistautumisessa on hyvä hyödyntää liitettä 5. työterveysneuvotteluun valmistautumisen apupakettia.**

5.2.4.3. Osasairauspäiväraha

Osa-aikainen työ osasairauspäivärahalla on vapaaehtoinen järjestely, johon tarvitaan työntekijän ja työnantajan suostumus. Osa-aikatyöstä sovitaan työterveyslääkärin arvion perusteella, koska osa-aikatyö ei saa vaarantaa työntekijän terveyttä eikä toipumista. Asiasta on hyvä neuvotella ja sopia työterveysneuvottelussa. Osasairauspäivärahassa työajan pitää vähentyä 40–60 prosenttiin kokoaikatyönä pidettävän työn työajasta. Osa-aikatyöjärjestely täytyy sopia yhtäjaksoisesti vähintään 2 viikon eli 12 arkipäivän ajalle.

Edellytyksenä osasairauspäivärahan myöntämiselle on se, että työntekijä on tehnyt määräaikaisen sopimuksen työnantajansa kanssa osa-aikatyöstä ja [työsopimuslain 2 luvun](#)

11 a §:n mukaisesta osa-aikaisesta sairauspoissaolosta. Osa-aikatyötä koskevasta sopimuksesta tulisi ilmetä:

- Osa-aikatyön alku- ja loppupäivä
- Työn säännöllinen työaika – onko kokoaikatyötä?
- Työaika osa-aikatyöjärjestelyn aikana
- Maksetaanko täyttä kokoaikatyön palkkaa osa-aikatyöjärjestelyn aikana. Sotkamon kunnassa maksetaan osa-aikatyön mukaista palkkaa.

Osa-aikatyötä koskevat tiedot voi antaa Kelan asiointipalvelussa, Kelan osasairauspäiväraha lomakkeella (Ilmoitus Osasairauspäiväraha SV28) tai erillisellä osa-aikatyötä koskevalla sopimuksella.

Osa-aikatyötä koskevan sopimuksen on oltava voimassa koko osasairauspäivärahakauden ajan. Osa-aikatyöstä koskevassa suostumuksessa määritellään työntekopaikka ja työtehtävät. Työntekijän on palattava osa-aikatyöhön omaan kokoaikaiseen työhönsä. Hän voi tehdä osa-aikaisesti kaikkia tai osaa omista työtehtävistään. Jos hän ei terveydentilansa vuoksi kykene tekemään omia työtehtäviään, hän voi sopia työnantajansa kanssa myös muista työtehtävistä osasairauspäivärahakauden ajaksi (Osasairauspäiväraha etuusohje 13.2.2026, Kela).

Tällä hetkellä osasairauspäivärahaan voi saada enintään 150 arkipäivältä. Osasairauspäivärahaa tulee erikseen hakea Kelasta ja sitä varten tulee olla A-todistus tai B-lausunto työterveyslääkäriltä. Osa-sairauspäivärahassa on omavastuu-aika, eli oikeus osasairauspäivärahaan alkaa pääsääntöön mukaan vasta omavastuuajan jälkeen (omavastuu-aika = sairastumispäivä ja sitä seuraavat 9 arkipäivää). Omavastuu-aikana asiakkaan tulee olla sairausvakuutuslain tarkoittamalla tavalla työkyvytön tavalliseen työhönsä. Kela määritelmän mukaan omavastuuseen kuuluvilla arkipäivillä tarkoitetaan myös lauantaita ja aattopäiviä, pois lukien pyhäpäivät (Osasairauspäiväraha etuusohje 13.2.2026, Kela). Työntekijä voi laskea sairauspäivärahan ja osasairauspäivärahan omavastuuajan ja enimmäisajan Kelan laskurilla: [Sairauspäivärahakauden laskuri](#) (linkki haettu 14.8.2025).

5.2.4.4. Työterveyshuoltolain mukainen työkokeilu

Työterveyshuoltolain mukainen työkokeilu on varhaisen vaiheen työkyvyn tuen keino. Työkokeilu järjestetään yleensä työntekijän omalla työpaikalla, mutta se voi toteutua myös saman työnantajan toisessa toimipisteessä. Työterveyshuolto vastaa työkokeilun toteutuksesta ja sen seurannasta yhdessä työnantajan kanssa. Työnantaja vastaa kaikista lakisääteisistä velvollisuuksista myös työkokeilun ajalla. Työterveyshuoltolain mukaisen työkokeilun tulee:

- Toteutua kokonaan uusissa työtehtävissä,

- Olennaisilta osin muutetuissa, entisissä työtehtävissä (korvaava työ, työn muokkauksen keinot)
- Tai erityisjärjestelyiden avulla entisissä työtehtävissä (esimerkiksi henkilökohtaiset työnapuvälineet, työnopastajan tuki)

Työkokeilu ei voi toteutua entisissä työtehtävissä. Työkokeilussa työn muokkauksen keinona pelkkä työajan lyhentäminen ei sovellu työterveyshuoltolain mukaisen työkokeilun soveltamisen piiriin, vaan tällöin tulee harkita osasairauspäivärajaa. Jos työkokeilu toteutuu työnantajan toisessa työpisteessä, mutta työtehtäviä ei ole muutettu, ei työkokeilu tule tällöinkään kysymykseen. Jos työntekijällä on ollut pitkiä tai toistuvia sairauspäivä- tai osasairauspäivärahakausia, voi työterveyshuoltolain mukaisesta työkokeilusta saada hylkäävän päätöksen (Kela). Työterveyshuoltolain mukaisen työkokeilun ajalta kuntoutusrahaa voi saada enintään 45 arkipäivän ajalta. Kuntoutusrahan maksaminen edellyttää, että työnantaja maksaa palkkaa työkokeilun ajalta. Kuntoutusrahaa maksetaan vain niiltä päiviltä, jolloin asiakas on työkokeilussa. Jos työkokeilu toteutuu esimerkiksi 1-4 päivänä viikossa, kuntoutusraha maksetaan vain toteutuneilta työkokeilupäiviltä. Kuntoutusraha maksetaan työnantajalle, jos työnantaja maksaa työ- tai virkasuhteen perusteella palkkaa (Kuntoutusraha etuusohje 9.2.2026, Kela).

Työterveyshuoltolain mukainen työkokeilu on vahvasti kytköksissä työterveysyhteistyöhön ja työterveyshuollon ennaltaehkäiseviin prosesseihin (Kela, korvausluokka 1.), kuten terveystarkastuksiin ja työntekijöiden työssä selviytymisen seurantaan ja edistämiseen sekä hoitoon tai kuntoutukseen ohjaukseen Työterveyshuoltolain mukaiseen työkokeiluun ei myönnetä kuntoutusrahaa, jos työntekijällä on oikeus työeläkelakien (Keva) mukaiseen ammatilliseen kuntoutukseen. Oikeus ammatilliseen kuntoutukseen voi esimerkiksi syntyä, jos työntekijälle on lähivuosina myönnetty pitkiä tai toistuvia sairauspäivä- tai osasairauspäivärahakausia.

5.3. Tehostettu- ja paluun tuki

Työkyky365 –mallissa **tehostettu tuki** tarkoittaa tilannetta, jossa esihenkilön ja työyhteisön omat keinot eivät enää riitä ratkaisemaan työkykyyn liittyviä haasteita ja työterveysyhteistyön ja verkostojen merkitys kasvavat. Tehostetun tuen tavoite on työssä kiinni pysyminen, sujuva työssä jatkaminen ja työuran jatkuminen.

Paluun tuki on nimensä mukaisesti tukea poissaolon aikana ja sen jälkeen, jolloin varmistetaan sujuva työhön palaaminen mahdollisesti tehostetun tuen keinoin.

Reagoivan varhaisen tuen toimenpiteissä kuvatut osasairauspäiväraha (Kela), työterveyshuoltolain mukainen työkokeilu ja työkyvyn arviointi työterveyshuollossa ovat käytettävissä myös tehostetun- ja paluun tuen työvälineinä. Näiden käyttöön ei ole mahdollista tehdä tiukkaa rajanvetoa, sillä tilanteet ovat aina yksilöllisiä ja käytettävät työvälineet valikoituvat työntekijän tarpeiden ja kokonaistilanteen mukaan.

Muistathan, että ennakoivan varhaisen tuen keinot, työkalut ja vinkit luovat pohjan, joiden tulee olla kunnossa ja huomioituina reagoivan varhaisen tuen vaiheessa.

5.3.1. Työhön palaavan tukeminen

Työhön palaamisen tuki on osa Työkyky365-mallia ja paluun tuen vaihetta. Paluun tuki tarkoittaa työntekijän tukemista sekä poissaolon aikana että sen jälkeen, jotta työhön paluu on mahdollisimman sujuvaa ja tarvittaessa tehostetun tuen keinoin tuettua.

Onnistunut työhön paluun tuki madaltaa työntekijän kynnystä palata työhön, nopeuttaa sairauslomalta paluuta ja vahvistaa halua pysyä työssä. Työhön paluun tukeminen auttaa myös alentamaan pitkistä sairauspoissaoloista syntyviä kustannuksia työnantajalle.

Työhön palaavan tukemisessa voidaan nostaa esille seuraavia vaiheita, joita on kuvattu tarkemmin **liitteessä 6. työhön palaamisen apupaketti**.

- Keskustelu ennen poissaoloa tai 1-2 päivän kuluttua poissaolon alkamisesta
- Poissaolon aikainen yhteydenpito
- Paluukeskustelu ja paluusuunnitelma
- Työhön paluu ja seuranta

Paluun tuessa keskeistä on oivaltaa, missä vaiheessa paluun tuki alkaa, mikä on paluusuunnitelman ja seurannan merkitys onnistuneen työhön paluun rakentumisessa.

Työhön paluussa myös työhön palaavan rooli on tärkeä. Työhön palaajan vastuulle kuuluvat yhtä lailla yhteydenpidon suunnitelmassa pysyminen, paluun vaiheessa omien ratkaisujen esille tuominen, paluusuunnitelmassa pysyminen ja tarvittavien muutoksien esille tuominen. Työyhteisön rooli on myös merkittävä. Paluun tuen vaiheessa on syytä myös katsoa työvälineitä ja vinkkejä ennakoivan varhaisen tuen vaiheesta, jotta työ olisi sujuvaa paluun tuen vaiheessakin huomioiden koko työyhteisö.

5.3.2. Uudelleensijoitus

Korvaavaa työtä käsiteltiin jo reagoivan varhaisen tuen vaiheessa, mutta tarkennetaan sitä vielä lisää, lähinnä huomioiden myös mahdollinen uudelleensijoitus osana työkyvyn tuen prosessia. Korvaavan työn, työn muokkauksen suunnittelussa kannattaa hyödyntää liitettä neljä.

Korvaavalla työllä tarkoitetaan tilannetta, jolloin työntekijä on estynyt tekemästä vakiintunutta tai työ sopimuksen mukaisia "tavallisia töitään". Korvaavassa työssä keskeistä on, että työntekijä kuitenkin kykenee terveyttään vaarantamatta tekemään väliaikaisesti jotakin muuta työtä omalle työnantajalle. Korvaava työ voi olla myös omaa työtä muokattuna, koulutuksen saamista, etätöitä tai perehdyttämistä (Korvaava työ, Keva).

Sotkamon kunnassa henkilöstön uudelleensijoituksen periaatteet ovat kuvattuna omassa erillisessä työohjeessa, joka on hyväksytty kunnanhallituksessa 7.11.2017. Kuten uudelleensijoituksen periaatteessa todetaan (sivu 3.) henkilölle lähdetään etsimään uutta työtä silloin, kun työterveyslääkäri on todennut, että henkilö ei selviydy nykyisessä työssään.

Se millä tavoin uudelleensijoituksen polku ja sujuva työn aloittaminen voidaan toteuttaa vie katseet uudelleen työkaluihin ja vinkkeihin. Uudelleensijoitus voidaan toteuttaa tai polku sille on mahdollista luoda:

- **Työterveyshuoltolain mukaisen työkokeilun** kautta (kuvattu reagoivan varhaisen tuen vaiheessa): Työntekijällä ei ole oikeutta työeläkelakien mukaiseen (Keva) ammatilliseen kuntoutukseen. Huomioitava myös muut työterveyshuoltolain mukaiset työkokeilun myöntämisen edellytykset.
- **Työeläkelakien mukaisen ammatillisen kuntoutuksen** kautta, jolloin ammatillisen kuntoutuksen keinona on työkokeilu uusissa terveydentilalle soveltuvissa työtehtävissä. Tätä keinovalikoimaan avataan myöhemmin Työkyky365-käsikirjassa lisää kohdassa työterveysyhteistyö.

Korvaan työn ja mahdollisen uudelleensijoituksen aikana on huolehdittava **työnopastamisesta ja mahdollisesti laajemmasta perehdyttämisestä**, joita kuvattiin ennakoivan varhaisen tuen vaiheessa. Sotkamon kunnan uudelleensijoituksen periaatteessa todetaan (sivu 9.), että uudelleensijoitus katsotaan päättyneeksi silloin, kun henkilö on sijoittunut pysyvään kokoaikaiseen tai osa-aikaiseen työhön.

Joskus on tilanteita, että henkilölle ei pystytä uudelleensijoitustoimenpitein järjestämään pysyvää työtä ([Sotkamon kunnan uudelleensijoituksen periaatteet](#)). Tämän kaltaisissa tilanteissa työterveyshuolto tukee työkykyä ja tekee tarvittaessa terveystarkastuksen ja hyödyntää henkilön suostumuksella työkyvyn tuen siirtolomaketta. Nämä keinot tukevat työsuhteensa päättävää henkilöä sekä sujuvoittavat tiedon siirtoa työterveyshuollon, perusterveydenhuollon ja työvoimapalveluiden henkilöstön yhteistyössä kaikissa työuran vaiheissa, myös työsuhteen päättyessä ([Työkyvyn tuki työsuhteen päättyessä | Työterveyslaitos](#)).

Jos uudelleensijoitustoimenpitein ei pystytä järjestämään pysyvää työtä on tämän kaltaisissa tilanteissa syytä tiedostaa, että keinovalikoimasta työeläkelakien mukainen ammatillinen kuntoutus (Keva) sekä työvoimapalveluiden järjestämistä vastaava oleva työkokeilu voivat tulla edelleen kysymykseen. Tämän vuoksi yhteistyö ja siirtolomakkeiden hyödyntäminen ovat tärkeässä asemassa.

Tehostetussa tuessa yhteistyöverkostoon voivat siis kuulua myös **Sotkamon kunnan työllisyyspalvelut** (Kainuu-Koillismaan työllisyysalue). [Laki työvoimapalveluiden järjestämisestä](#) ohjaa työvoimaviranomaisen työtä ja laissa työkokeilusta todetaan seuraavaa:

- Työvoimaviranomainen voi ohjata henkilöasiakkaan työkokeiluun työpaikalle ammatinvalinta- ja uravaihtoehtojen selvittämiseksi tai työmarkkinoille paluun tukemiseksi.
- Työkokeilun toteuttajana voi olla yritys, yksityinen elinkeinonharjoittaja, kunta, kuntayhtymä, muu yhteisö, säätiö tai valtion virasto tai laitos. Työkokeilun toteuttajana ei kuitenkaan voi toimia työnantaja, johon kokeiluun osallistuva on työsuhteessa kokeilusopimusta tehtäessä.

Uudelleensijoitus sekä uuden urapolun löytyminen edellyttävät vahvaa yhteistyötä työterveyshuollon eri yhteistyötahojen kanssa.

5.3.3. Työterveysyhteistyö

Työterveysyhteistyötä ja työterveyshuollon ennaltaehkäiseviä prosesseja kuvataan liitteessä seitsemän.

Työterveyshuollon ennaltaehkäisevistä prosesseista (liite 7) keskeisiä ovat terveystarkastukset, työolojen kehittämisehdotukset, työntekijöiden työssä selviytymisen seuranta ja tukeminen sekä tarvittaessa hoitoon tai kuntoutukseen ohjaus. Lisäksi työterveyshuolto tekee yhteistyötä terveydenhuollon, sosiaalihuollon, työvoimaviranomaisten, sosiaalivakuutuksen ja kuntoutusjärjestelmän toimijoiden (esim. Keva, Kela) kanssa. Yhteistyön tulee olla saumatonta, ratkaisukeskeistä, tavoitteellista ja suunnitelmallista. Jokaisella toimijalla tulee olla omat vastuunsa tehostetun tuen ja paluun tuen vaiheissa.

Työterveysyhteistyö ja työterveyshuollon rooli korostuu tilanteissa, joissa lähdetään pohtimaan työkyvyn tukea. Työkyvyn tukeen kytkeytyvät terveystarkastukset, työterveysneuvottelut, osasairauspäiväraha ja työterveyshuoltolain mukainen työkokeilu, näitä avattiin kappaleessa 5.2.4.

Tehostetun tuen vaiheessa eteen voi tulla se, että työkyvyn tukeen tarvitaan lisäkeinoja, jolloin toimijaverkostoon tulevat mahdollisesti osalliseksi Kela ja Keva.

5.3.3.1. Kela kuntoutusvaihtoehdot

Kansaneläkelaitos järjestää ja korvaa kuntoutusta sekä turvaa kuntoutujan toimeentuloa lakiin perustuen (laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista 566/2005). **Kelan kuntoutusvaihtoehtoja on useita, kuten esimerkiksi:**

- Kiila-kuntoutus: Kuntoutus on tarkoitettu henkilöille, joiden työkyky on olennaisesti heikentynyt sairauden vuoksi tai joiden sairauden arvioidaan heikentävän lähivuosina olennaisesti heidän työkykyään ja ansiomahdollisuuksiaan. Kiila-kuntoutus toteutetaan yhteistyössä asiakkaan työpaikan kanssa. Asiakkaan lisäksi kuntoutusprosessiin osallistuu hänen lähiesihenkilönsä ja työterveyshuollon edustaja. Kiila-kuntoutuksen tavoitteena on parantaa työkykyä ja tukea pysymistä työelämässä.

- Sairausryhmäkohtaiset kurssit: Kursseina ovat esimerkiksi tules-kurssit tai erilaiset kurssit henkilöille, joilla on mielenterveysoireita ja työkykyä uhkaavia psyykkisiä uupumusoireita.
- Kuntoutuspsykoterapia, josta saa apua diagnosoituun mielenterveydenhäiriöön.

5.3.3.2. Apuvälineet työhön

Vastuu apuvälineen järjestämisestä ja kustantamisesta määräytyy sen mukaan, mihin käyttötarkoitukseen apuväline tarvitaan. Kela järjestää ja korvaa ammatillisena kuntoutuksena työkyvyn ja ansiomahdollisuuksien parantamiseksi ja säilyttämiseksi tarpeelliset kalliit ja vaativat työn apuvälineet asiakkaalle, joka sairauden tai vamman aiheuttaman haitan vuoksi ei suoriudu opiskelusta tai työstä ilman niitä tai jonka suoriutuminen ilman niitä olisi kohtuuttoman vaikeaa tai rasittavaa (Kela ammatillisen kuntoutuksen etuusohje 5.2.2026).

Kelan ammatillisen kuntoutuksen etuusohjeessa (5.2.2026) mainitaan, että **työnantajalla on lähtökohtaisesti velvollisuus järjestää työntekijän käyttöön työssä tarvittavat työvälineet**. Tämä koskee myös tilannetta, jossa asiakas tekee etätyötä. Kelan kautta voi saada vain niin sanottuja vaativia apuvälineitä. Vaativia apuvälineitä ovat esimerkiksi tekniset erityislaitteet, kuten lukutelevisio, piste- ja isonäytöt sekä tietokoneet tai esimerkiksi kuulon apuvälineitä. Kela antaa asiakkaalle päätöksen käytönopetuksesta aina, kun asiakas tarvitsee opetusta Kelan järjestämän ja korvaaman apuvälineen käytössä.

5.3.3.3. Keva työeläkekuntoutus

Työeläkekuntoutuksella tarkoitetaan työeläkevakuuttajien järjestämää ja kustantamaa ammatillista kuntoutusta, kyseessä on työeläkevakuuttajan lakisääteinen tehtävä. Ammatillisen kuntoutuksen tavoitteena on ehkäistä työkyvyttömyyttä. Lisäksi tavoitteena on parantaa työn tekemisen mahdollisuuksia silloin, kun henkilö ei enää terveydentilansa vuoksi voi jatkaa entisessä työssään. Tarkoitus on, että työntekijä pystyy sairaudesta, viasta tai vammasta huolimatta jatkamaan työelämässä. **Työeläkekuntoutus on aina ensisijaista työkyvyttömyyseläkkeeseen nähden.**

Työeläkekuntoutuksen myöntämisen edellytykset:

- Hakija on alle alimman vanhuuseläkeikänsä
- Hakijalla on todettu sairaus, vika tai vamma, joka todennäköisesti aiheuttaa työkyvyttömyyden uhan lähivuosina
- Hakijalla on työskentelystä saatuja ansioita yhteensä vähintään 43 028,38 euroa (vuoden 2026 taso) hakemusta edeltäneen viiden kalenterivuoden ajalta
- Hakijalla ei ole oikeutta kuntoutukseen tapaturma- tai liikennevakuutuksen perusteella

- Hakijalla on työeläkelakien mukaan vakuutettuja työansioita hakemusta edeltävän 36 kalenterikuukauden aikana (alle 3-vuotiaan lapsenhoitoaika rinnastetaan työskentelyyn työansioita tarkastellessa)
- Kuntoutus on tarkoituksenmukaista hakijan työkyvyttömyyden estämiseksi tai työ- ja ansiokyvyn parantamiseksi.

Työeläkekuntoutusta on **aina haettava** kuntoutushakemuksella ja sen liitteenä tulee olla lääkärin (työterveyslääkärin) kirjoittama B-lausunto (Keva Omat eläketietosi -palvelu). Alla on tiivis kuvaus työeläkekuntoutuksen keinovalikoimasta. **Työeläkekuntoutuksen keinovalikoima:**

TYÖELÄKEKUNTOUTUKSEN KEINOVALIKOIMA	
Työkokeilu	Työkokeilu sopii tilanteeseen, jossa olet palaamassa työhön pitkän sairauspoissaolon jälkeen tai siirtymässä terveydentilasi kannalta sinulle parempiin tehtäviin. Työkokeilu toteutetaan työpaikalla - joko nykyisellä työnantajalla tai uudella työnantajalla.
Työhönvalmennus	Työhönvalmennus on tarkoitettu tilanteeseen, jossa olet siirtymässä uuteen tehtävään ja tarvitset siihen oppia ja uutta osaamista. Uuden tehtävän tulee olla sellainen, jossa voit jatkaa työhönvalmennuksen jälkeen. Valmennus toteutetaan työpaikalla ja sen aikana voit osallistua myös ammattitaitoasi vahvistavaan lisä- tai täydennyskoulutukseen.
Koulutus	Yksi ammatillisen kuntoutuksen keinoista on koulutus uuteen ammattiin tai lisäkoulutus nykyiseen ammattiisi. Tavoitteena on terveydentilalle sopivan ammatin hankkiminen, jos aikaisempi koulutus- ja työhistoria eivät mahdollista työssä jatkamista. Tuettavia opintoja ovat ammatilliset perustutkinnot, ammattitutkinnot, erikoisammattitutkinnot, oppisopimuskoulutukset, ammattikorkeakouluopinnot ja joissakin tilanteissa myös yliopisto-opinnot.
Elinkeino-tuki	Yksi ammatillisen kuntoutuksen keinoista on tuki yritystoiminnan aloittamiseen tai jatkamiseen. Tavoitteena on, että voit jatkossa hankkia toimeentulosi yritystoiminnasta terveydentilasi kannalta sopivissa tehtävissä. Keva myöntää tukea pääsääntöisesti työvälineiden ja työkoneiden hankintakustannuksiin.

Kuva 14. Työeläkekuntoutuksen keinovalikoima, Keva.

Työeläkekuntoutuksen ajalta Keva maksaa **kuntoutusetuutta** eli kuntoutusrahaa tai kuntoutustukea ja 33 prosentin suuruista kuntoutuskorotusta. Keva ja muut työeläkevakuuttajat ovat laatineet yhteisen suosituksensa työeläkekuntoutukseen osallistumisesta aiheutuvien kustannusten korvaamisesta, näihin korvauksiin sisältyy mm. koulutuksesta aiheutuvien kustannusten korvaukset.

5.3.3.4. Keva eläkevaihtoehdot

Eläkevaihtoehtoja on useita. Alla on kuvattu Kevan työkykyperusteiset eläkevaihtoehdot. Nämä eläkemuodot perustuvat työntekijän **työkyvyn alentumiseen**, eivät hakijan ikään.

TYÖKYKYPERUSTEINEN ELÄKEVAIHTOEHTO	MÄÄRITELMÄ
Osakuntoutustuki	Määräaikainen osatyökyvyttömyyseläke. Osakuntoutustuki myönnetään, jos arvioidaan, että työkykysi voidaan palauttaa hoidon tai kuntoutuksen avulla.
Osatyökyvyttömyyseläke	Toistaiseksi jatkuva osatyökyvyttömyyseläke. Voit saada osatyökyvyttömyyseläkettä, jos sinulla on pitkään jatkunut sairaus tai vamma, jonka takia et voi tehdä työtä kokopäiväisesti.
Kuntoutustuki	Määräaikainen työkyvyttömyyseläke. Kuntoutustuki myönnetään, jos arvioidaan, että työkykysi voidaan palauttaa hoidon tai kuntoutuksen avulla.
Työkyvyttömyyseläke	Toistaiseksi jatkuva työkyvyttömyyseläke. Voit saada työkyvyttömyyseläkettä, jos sinulla sairaus tai vamma, joka jatkuu yli vuoden ja jonka takia et voi tehdä työtä.

Kuva 15. Eläkevaihtoehdot sanasto, Keva.

Edellä mainittuja eläkkeitä on aina haettava ja liitteeksi tulee olla lääkärin (työterveyslääkäri) B-lausunto (Keva Omat eläketietosi-palvelu). Tulee muistaa, että **työeläkekuntoutus on aina ensisijaista työkyvyttömyyseläkkeeseen nähden**.

5.3.3.5 Työkyvyn tuki työsuhteen päättyessä

Kuten uudensijoitus kappaleessa (5.3.2.) todettiin, joskus eteen tulee tilanteita, että henkilölle ei pystytä uudelleensijoitustoimenpitein järjestämään pysyvää työtä ([Sotkamon kunnan uudelleensijoituksen periaatteet](#)). Tämän kaltaisissa tilanteissa työterveyshuolto tukee työkykyä ja tekee tarvittaessa terveystarkastuksen ja hyödyntää henkilön suostumuksella työkyvyn tuen siirtolomaketta. Nämä keinot tukevat työsuhteensa päättävää henkilöä sekä sujuvoittavat tiedon siirtoa esimerkiksi työterveyshuollon ja työvoimapalveluiden välillä ([Työkyvyn tuki työsuhteen päättyessä. Työterveyslaitos](#)).

Jos uudelleensijoitustoimenpitein ei pystytä järjestämään pysyvää työtä on tämän kaltaisissa tilanteissa syytä tiedostaa, että keinovalikoimasta työeläkelakien mukainen ammatillinen kuntoutus (kappale 5.3.3.3.) sekä työvoimapalveluiden järjestämisvastuulla oleva työkokeilu voivat tulla edelleen kysymykseen (kappale 5.3.2.) Tämän vuoksi yhteistyö ja siirtolomakkeiden hyödyntäminen ovat tärkeässä asemassa.

6. Kohti kestävämpää työarkea

Kiitos, että pysähdyit Työkyky365-käsikirjan äärelle. Käsikirja ja sen liitteet on koottu Kevan oppimisympäristön, useiden asiantuntijatahojen sekä oman organisaatiomme yhteisen työn pohjalta. Käsikirjan todellinen arvo syntyy vasta silloin, kun otamme sen käyttöön omassa arjessamme.

Työkyky365 ei ole raportti, jota luetaan kerran ja unohdetaan. Se on liitteineen tarkoitettu arjessa toimivaksi työkalupakiksi, jonka avulla voimme rakentaa sujuvaa työtä, hyvää vuorovaikutusta ja ennakoivaa toimintakulttuuria. Sen avulla voimme huomata asioita aiemmin, tukea toisiamme paremmin ja löytää ratkaisuja ajoissa.

Arki muuttuu teko kerrallaan

Pienet kysymykset, selkeät roolit, avoimet keskustelut ja yhdessä sovitut toimintatavat tekevät hyvästä työkyvystä totta. Malli toimii silloin, kun sitä käytetään – ei täydellisesti, vaan säännöllisesti ja käytännöllisesti.

Hiljaiset signaalit kertovat ajoissa

Kun opimme tunnistamaan arjen pienet muutokset toiminnassa, yhteistyössä tai työssä jaksamisessa, osaamme reagoida oikeaan aikaan. Jokainen meistä voi huomata hiljaisia signaaleja itsessään, työtoverissa tai työyhteisössä, ja näin olla osa yhteistä työkykyä vahvistavaa kulttuuria.

Puheeksi ottaminen on varhaisen välittämisen teko

Kun huoli herää, varhaisen välittämisen keskustelu on tärkein työkalu. Se on välitön, arvostava ja ratkaisuja etsivä tapa pysähtyä yhdessä. Jokainen kerta, kun uskallamme ottaa asian puheeksi, rakennamme kulttuuria, jossa työkyvystä voidaan puhua avoimesti ja turvallisesti.

Työkyky365 on meidän kaikkien yhteinen malli – esihenkilöiden, työntekijöiden ja koko organisaation. Kun käytät käsikirjan työkaluja, hyödynnät liitteitä ja palaat malliin arjen tilanteissa, olet jo mukana rakentamassa kestävämpää työarkea.

Ota käsikirjasta jonkin vinkki tai työkalu heti käyttöön. Pienikin muutos voi saada aikaan suuren vaikutuksen.

Kiitos, että olet mukana rakentamassa työyhteisöä, jossa välitetään, tuetaan ja pidetään huolta.

Lähteitä

Affektiivinen ergonomia.
Työturvallisuuskeskus. Hakupäivä 22.7.2025

<https://ttk.fi/julkaisu/affektiivinen-ergonomi>.

Aivotyö sujuvaksi. [Aivotyö sujuvaksi | Työterveyslaitos](#). Työterveyslaitos, oppimateriaalit. Hakupäivä 22.7.2025

Ettinen kuormitus työssä. [Ettinen kuormitus työssä, Työturvallisuuskeskus 2021](#). Työturvallisuuskeskus

Ergonomia on kokonaisvaltaista. [Kokonaisvaltainen ergonomia | Työterveyslaitos](#). Työterveyslaitos. Hakupäivä 22.7.2025

Huomioimalla työuran eri vaiheet rakennetaan tuottavuutta ja sitoutumista. [Huomioimalla työuran eri vaiheet rakennetaan tuottavuutta ja sitoutumista](#). Työeläkeyhtiö Elo. Hakupäivä 10.7.2025

Huomisen työkyky -näin johdamme työuria yhdessä. [Huomisen työkyky - näin johdamme työuria yhdessä. Ilmarinen](#). Hakupäivä 22.7.2025

Johdatus työurajohtamiseen. [Johdatus työurajohtamiseen | Työterveyslaitos](#). Työeläkelaitos. Hakupäivä 10.7.2025

Kestävä aivoterveys – aivohyvinvointia työkäisille. 2023. [Kestävä aivoterveys - aivohyvinvointia työkäisille](#). Tampereen ammattikorkeakoulu

Kompassi-työkirja. Minun osaamiseni, oppimistavoitteeni ja muutoskyvykkyyteni. Keva. [Kompassi-työkirja](#)

Korvaava työ kunta-alalla –toimintatavan suunnittelu ja käyttö. [korvaava-tyo-kunta-alalla.pdf](#). Kevan tutkimuksia 2/2017

Kuntoutuksen perusteet. 2011. Järvikoski & Härkäpää. WSOYpro

Kuormitusvaakavinkit. [Kuormitusvaakavinkit - Työturvallisuuskeskus](#)

Lyhyen työkyvyttömyyden kustannukset kunta-alan työpaikoilla: Kunta-alan työnantajille ennen korona-aikaa aiheutuneita sairauspoissaolojen kustannuksia. [Lyhyen työkyvyttömyyden kustannukset kunta-alan työpaikoilla: Kunta-alan työnantajille ennen korona-aikaa aiheutuneita sairauspoissaolojen kustannuksia](#). ETLA Raportit 165. Hakupäivä 18.8.2025

Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinnissa? [Miten edistää monimuotoisuutta rekrytoinneissa?](#) Työterveyslaitos. 2021

Pelotta töissä -psykologinen turvallisuus työyhteisössä. [Pelotta töissä – psykologinen turvallisuus työyhteisössä](#). Työterveyslaitos. 2021

Sairauspoissaolokäytännöt työkyvyn tukena. [Sairauspoissaolokäytännöt työkyvyn tukena | Työterveyslaitos](#). Työterveyslaitos. Hakupäivä 18.8.2025

Strateginen työkykyjohtaminen. Työterveyslaitos, oppimateriaali [Strateginen työkykyjohtaminen | Työterveyslaitos](#). Hakupäivä 14.8.2025

Suomen sosiaaliturvajärjestelmä. Sosiaali- ja terveysministeriö. [Suomen sosiaaliturvajärjestelmä - Sosiaali- ja terveysministeriö](#). Hakupäivä 10.7.2025

Työhön kytkeytyvä kuntoutus. [Työhön kytkeytyvä kuntoutus | Työterveyslaitos](#). Työterveyslaitos. Hakupäivä 23.7.2025

Työhön palaavan tukeminen. [Työhön palaavan tukeminen](#). Elo. Hakupäivä 12.8.2025

Työkykyjohtamisella kohti kestävää työkykyä – tilannekuva ja toimenpiteet julkisella alalla, Keva. [Keva](#). Hakupäivä 23.1.2026

Työkykyjohtaminen ja työterveysyhteistyö julkisella alalla vuonna 2025. [Työkykyjohtaminen ja työterveysyhteistyö julkisella alalla vuonna 2025](#). Keva

Työkykyjohtamisen nykytila ja muutoksia –tutkittua tietoa ja ratkaisuja tulevaisuuden työkykyjohtamiseen. Tietoa työkyvystä 4/2024. [Tietoa työkyvystä 4/2024](#). Varma

Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. [Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki](#). Työturvallisuuskeskus

Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännöissä. [Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännöissä](#) Sosiaali- ja terveysturvan raportteja 12/2028. Hakupäivä 10.7.2025

Työn merkityksellisyys kannattelee, mutta työn ei tarvitse olla elämää suurempaa. [Työn merkityksellisyys kannattelee, mutta työn ei tarvitse olla elämää suurempaa | Työterveyslaitos](#). Työpiste verkkolehti, artikkeli 15.8.2023. Työterveyslaitos. Hakupäivä 26.9.2025

Työn muokkauksen keinot, kun mielenterveyden häiriö vaikuttaa työkykyyn. [Työn muokkauksen keinot, kun mielenterveyden häiriö vaikuttaa työkykyyn](#). Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö. Hakupäivä 21.8.2025

Työn muokkauksen toimintamalli. Opas työpaikoille ja työkyvyn tuen ammattilaisille. [Työn muokkauksen toimintamalli](#). Työterveyslaitos

Työn psykososiaaliset kuormitustekijät. [Psykososiaalinen kuormitus - Työturvallisuuskeskus](#). Työturvallisuuskeskus. Hakupäivä 21.7.2025

Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kyselyn menetelmäkuvaus. [Työn psykososiaaliset kuormitustekijät -kyselyn menetelmäkuvaus](#). Työsuojeluhallinnon julkaisuja päivitetty 8/2023

Työn tuunaaminen. [Työn tuunaaminen | Työterveyslaitos](#). Hakupäivä 26.9.2025

Työn tuunaajan inspiraatiokirja. [TTL_taitto.indd](#). Työterveyslaitos

Työuran eri vaiheita ja tilanteita. [Työuran eri vaiheita ja tilanteita - Työturvallisuuskeskus](#). Hakupäivä 10.7.2025

Työssä oppiminen sujuvaksi –materiaalipankki. [Työssä oppiminen sujuvaksi - materiaalipankki | Jatkuvan oppimisen ja työllisyyden palvelukeskus](#). Hakupäivä 31.10.2025

Työterveyshuolto. Tavoitteena aktiivinen työterveysyhteistyö. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/06/Tyoterveyshuolto-Tavoitteena-aktiivinen-tyoterveysyhteistyo-2024.pdf>. Työturvallisuuskeskus

Työyhteisö. [Työyhteisö - Työturvallisuuskeskus](#). Työturvallisuuskeskus. Hakupäivä 11.7.2025

Voi hyvin työssä. Opas työntekijälle ja esihenkilölle psykososiaalisen kuormituksen hallintaan. [Voi hyvin työssä - Opas työntekijälle ja esihenkilölle psykososiaalisen kuormituksen hallintaan - Työturvallisuuskeskus](#). Työturvallisuuskeskus

Yksilöä suurempaa työkykyjohtamista -työyhteisö työkyvyn tukena. [Yksilöä suurempaa työkykyjohtamista – työyhteisö työkyvyn tukena](#).

