

TIINA ALAHAUTALA  
HENNA-RIIKKA HUHTA

---

# JOHDA TERVEYTTÄ

---

TYÖNANTAJAN OPAS

Alma Talent | Helsinki 2018

Tilaa Johda terveyttä – työnantajan opas Alma Talent Shopista:  
[shop.almatalent.fi](http://shop.almatalent.fi)

Copyright © 2018 Alma Talent Oy ja tekijät

ISBN: 978-952-14-3139-5

ISBN: 978-952-14-3140-1 (sähkökirja)

ISBN: 978-952-14-3141-8 (verkkokirja)

Kansi: Tom Backström

Taitto: Taru Tarvainen

Paino: BALTO print, Liettua 2018

Anna palautetta kirjasta: [protoimitus@almamedia.fi](mailto:protoimitus@almamedia.fi)

# JOHDANTO

Työtä ja terveyttä on pidetty vaikeana yhtälönä työelämässä. Työnantajan oikeudesta puuttua työntekijän terveyteen ja toimintakykyyn on puhuttu paljon, mutta samaan aikaan työnantajan velvollisuudet tällä saralla ovat vain lisääntyneet. Työntekijät haluavat, että heidän terveyttään ja toimintakykyään tuetaan mitä moninaisimmin tavoin, mutta toisaalta he eivät halua työnantajan tietävän tai puuttuvan terveydentilaansa: sitä pidetään yksityisasiana. Suomen lainsäädäntö kuitenkin velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työturvallisuudesta, samoin rahoittajatahoilla, kuten Kansaneläkelaitoksella, on omat ohjeensa ja vaatimuksensa työnantajan suuntaan.

Työn terveysvaikutuksista keskusteltaessa painopiste on yleensä työn aiheuttamissa terveysriskeissä. Terveystieteellisissä tutkimuksissa on kuitenkin todettu, että työttömien terveys on keskimäärin heikompi kuin työssä käyvien. Terveys vaikuttaa ihmisten työttömyysriskiin ja sen vuoksi työttömien joukossa onkin heitä, jotka ovat terveyssyistä joutuneet työttömiksi. Työttömyyden pitkittyminen ja toistuminen alentavat työkykyä ja lisäävät kuolleisuutta.

Aiemmin työterveyshuolto huolehti työntekijöiden terveydestä työntekopaikalla. Nykyään nämä terveyspalvelut, joihin yrityksillä on paljon lakisääteisiäkin velvoitteita, on useimmiten ulkoistettu terveysalan toimijoille, käytännössä myös annettu niiden

johdettavaksi. Terveysalan ammattilaisilla on kuitenkin harvoin riittävää ymmärrystä yrityksen toiminnasta ja tavoitteista, jotta he pystyisivät hoitamaan tehtävänsä menestyksekkäästi ilman vahvaa työnantajan ohjausta. Työterveyshuollon toimijat ovatkin esittäneet huolensa siitä, että työnantajat odottavat vaikuttavuutta palveluntuottajalta myös sellaisten asioiden osalta, jotka kuuluvat työnantajan työjohtovastuuseen eivätkä työterveyshuollon toimintaan. Ulkoistetun työterveysyrityksen ja asiakasyrityksen liiketoimintatavoitteissa saattaa myös olla selkeitä ristiriitoja.

Työterveyshuollon järjestäminen on siis yksi yritysten juridisista velvoitteista, mutta samalla se on myös potentiaalinen tuotavuuden parantaja ja kustannusten säästäjä. Työterveyshuolto ei kuitenkaan yksinään voi vastata työntekijöiden terveydestä, sillä yksilöt ovat aina ensisijaisesti itse vastuussa terveydentilastaan.

Työnantajalla on muitakin velvollisuuksia ja mahdollisuuksia yksilöiden terveyden ja toimintakyvyn tukemisessa ja varmistamisessa. Näistä työnantajan terveyden edistämisen ja sairauden hoidon toimenpiteistä käytetään tässä kirjassa termiä *terveyden johtaminen*. Termillä rajataan muut työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyvät seikat, kuten työntekijän osaaminen ja asenne, käsittelyn ulkopuolelle.

Terveyden johtaminen ei ole vakiintunut termi, mutta tässä teoksessa sillä kuvataan johtamisen osaa, jolla voidaan vaikuttaa työkyvyn perustaan eli terveyteen ja toimintakykyyn. Termiä on myös kritisoitu, mutta me kirjoittajat koemme sen kuvaavan käsittelemäämme aihetta erinomaisesti.

Kohdistamme huomion erityisesti työnantajan mahdollisuuksiin johtaa terveyttä, työterveyshuollon toimenpiteisiin, johdon ja esimiesten terveyden johtamisen työhön sekä sairauspoissaolojen hallintaan organisaation sisäisien prosessien näkökulmasta. Sairauspoissaolojen hallinnan ohella käsitellään sairauspoissaolojen myöntämisen ja hallinnoimisen prosessia sekä varhaisen tuen mallia. Osoitamme, millaisilla toimenpiteillä yrityksen on mahdollista parantaa tuloksentelekokykyään ja saada vaikuttavuutta

työterveyshuoltoon. Annamme myös runsaasti käytännön esimerkkejä eri organisaatioista ja toimintamalleista.

Pyrimme kuvaamaan terveyden johtamiseen liittyvät tärkeimmät seikat juridisesta, taloudellisesta sekä terveydellisestä näkökulmasta. Juridiikan näkökulmasta käsittelemme muun muassa seuraavia kysymyksiä:

- Kuka huolehtii työntekijän työkyvystä ja turvallisuudesta?
- Kuka vastaa työterveyshuollosta?
- Kenellä on oikeus käsitellä työntekijän työkykyyn liittyviä tietoja?
- Miten puututaan työkykyongelmiin?

Vastauksia löytyy lainsäädännöstä, mutta pelkkä normituntemus ei riitä. Käytännön toteuttaminen ja eri osapuolten välinen yhteistyö edellyttävät vuorovaikutusta, toimintatavoista sopimista, suunnitelmia ja pelisääntöjä, jotka vievät asioita arjessa eteenpäin. Käytännön tason ratkaisut vaativat organisaatiolta linjauksia ja pelisääntöjä, joissa otetaan huomioon niin yrityksen strategiset tavoitteet kuin taloudelliset resurssitkin. Linjaukset ja pelisäännöt luodaan niissä raameissa, jotka Suomen työlainsäädäntö asettaa työsuhteen osapuolille aina lakipykälästä vakiintuneisiin käytäntöihin.

Tutustumme kirjassa myös terveyden johtamisen kustannuksiin ja rahoitusmahdollisuuksiin sekä perehdymme tutkimustuloksiin terveyden johtamisen toimenpiteiden vaikuttavuudesta työntekijöiden terveyteen ja toimintakykyyn. Tällä monitieteellisellä lähestymistavalla on tarkoitus tuottaa käytännönläheistä tietoa organisaatioiden terveyden johtamisen tueksi.

Haluamme kiittää asiakkaitamme, yhteistyökumppaneitamme sekä Jan Schugkia Elinkeinoelämän keskusliitosta ja Kari-Pekka Martimoa Keskinäisestä Työeläkevakuutusyhtiö Elost, jotka ovat mahdollistaneet tämän kirjan sisällön. Kiitoksensa ansaitsevat myös ne lukuisat aiheesta kirjoittaneet asiantuntijat, joiden tutkimustietoon olemme pystyneet nojaamaan. Olemme keränneet

kirjan lopun lähdeluetteloon myös sellaisia teoksia, joista lukija voi löytää lisää arvokasta tietoa aiheesta. Suuri kiitos myös kustannustoimittajallemme Hanna Virusmäelle, joka osasi loistavasti kiteyttää ja selkeyttää ajatuksiamme.



# SISÄLLYS

<b>JOHDANTO</b> .....	11
<b>1 TYÖHYVINVOINTI, TYÖKYKY JA TERVEYDEN JOHTAMINEN</b> .....	15
1.1 Työhyvinvointi .....	16
1.2 Työkyky .....	18
1.3 Terveyden johtaminen .....	21
<b>2 TERVEYDEN JOHTAMISEN JURIDINEN PERUSTA</b> .....	25
2.1 Terveyden johtamisen osapuolet .....	26
2.2 Työsopimussuhde terveyden johtamisen perustana.....	28
2.2.1 Työlainsäädännön normit ja niiden suhde terveyden johtamiseen .....	30
<b>3 TYÖSUOJELU JA TYÖTURVALLISUUS</b> .....	43
3.1 Toimimisvelvollisuus .....	44
3.2 Työnantajan työturvallisuusvastuu.....	45
3.3 Huolehtimisvelvollisuus.....	46
3.4 Selvitysvelvollisuus, riskien arviointi .....	47
3.5 Opetus- ja ohjausvelvollisuus .....	49
3.6 Velvollisuus ryhtyä toimenpiteisiin.....	50



3.7	Suunnitteluvollisuus.....	50
3.8	Työnantajan ja työntekijöiden välinen yhteistoiminta .....	51
3.8.1	Työpaikan työsuojelutoiminta ja yhteistyö.....	53
3.8.2	Työsuojeluorganisaatio ja sen järjestäminen .....	54
3.8.3	Työsuojeluvaltuutetun rooli ja tehtävät .....	57
3.8.4	Työsuojeluvaltuutetun oikeus keskeyttää vaarallinen työ .....	59
3.8.5	Työsuojelutoimikunnan tehtävät .....	60
3.8.6	Työsuojelun toimintaohjelma.....	61
3.9	Työsuojelutoiminnan sisältö .....	62
3.9.1	Työn kuormitus ja toimenpiteet.....	63
3.9.2	Epäasiallinen kohtelu ja häirintä.....	64
3.9.3	Yhdenvertainen kohtelu ja syrjinnän kieltö.....	68
3.9.4	Syrjintä ja työkyky .....	70
3.10	Työntekijän (terveyteen ja turvallisuuteen liittyvät) velvollisuudet työpaikalla .....	71
3.10.1	Vikojen ja puutteellisuuksien poistaminen ja niistä ilmoittaminen.....	73
3.11	Ammattitaudit ja työperäiset sairaudet.....	75

## **4 TEKEMÄTTÖMÄN TYÖN KUSTANNUKSET**

	<b>JA RAHOITUS</b> .....	79
4.1	Sairauspoissaolot.....	81
4.1.1	Sairauspoissaolojen jakautuminen.....	81
4.1.2	Työntekijän oikeus olla sairastuessaan poissa työstä ja oikeus sairausajan palkkaan.....	84
4.1.3	Ammatillinen kuntoutus.....	97

Katja Noponen Oy: Ammatillisella kuntoutuksella takaisin työelämään .....	99
4.1.4 Sairauspoissaolojen kustannukset.....	102
4.1.5 Suhdanteet ja sairauspoissaolot .....	104
4.1.6 Sairauspoissaolojen tulosvaikutukset.....	105
4.2 Työkyvyttömyyseläkkeet, niiden kustannukset ja maksajat .....	108
4.3 Sairaana työskentely eli presenteismi.....	111
4.4 Työtapaturmat .....	112
4.5 Miten tekemättömän työn kustannukset rahoitetaan? .....	113

## **5 TYÖTERVEYSHUOLTO – LAKISÄÄTEINEN VELVOLLISUUS JA INVESTOINTI TUOTTAVUUTEEN** .....

5.1 Lakisääteinen velvollisuus.....	116
5.1.1 Työterveyshuollon toteutus ja keskeinen tehtävä.....	117
5.1.2 Minkälainen työterveyshuolto on järjestettävä? .....	119
5.1.3 Työterveyshuollosta sopiminen .....	123
5.1.4 Työterveyshuollon toimintasuunnitelma .....	124
5.1.5 Työterveyshuollon kustannuksista maksettava korvaus.....	124
5.1.6 Työpaikkaselvitys.....	125
5.1.7 Yhteistoiminta työterveyteen liittyvissä asioissa työpaikalla.....	127
5.2 Työterveyshuolto investointina tuottavuuteen .....	128
5.3 Työterveyshuollon kilpailuttaminen .....	130

5.3.1	Yhteistyö eri toimijoiden kesken.....	132
5.4	Työterveyshuollon palveluiden jakautuminen .....	133
5.5	Muut työnantajan terveystoimet.....	134
<b>6</b>	<b>TERVEYDEN JOHTAMISEN TOIMENPITEET .....</b>	<b>137</b>
6.1	Ennakointi .....	138
	<b>Pirkanmaan Osuuskauppa: Ennakointi terveyden johtamisen kulmakivenä .....</b>	<b>140</b>
6.2	Puuttumisen juridiikkaa ja työkykyyn liittyvän asian puheeksiottaminen.....	143
6.2.1	Puuttuminen perustuu työnjohto- ja valvontaoikeuteen .....	146
6.2.2	Varhaisen tuen malli .....	150
6.2.3	Eri toimijoiden roolit varhaisen tuen mallin keskusteluissa .....	156
6.2.4	Työkykyneuvottelu ja sen sisältö .....	158
6.2.5	Päihdeongelma puuttumisen kohteena.....	162
6.3	Työnantajan toimenpiteet sairauspoissaolojen osalta .....	165
6.3.1	Lyhyet ja pitkät sairauspoissaolot .....	166
6.3.2	Sairauspoissaolojen hallinta.....	167
	<b>Saarioinen-konserni: Mielenterveysvalmennuksista hyviä tuloksia.....</b>	<b>170</b>
6.4	Korvaava työ .....	173
	<b>Tampereen kaupunki: Hyväksi todettu korvaavan työn malli .....</b>	<b>176</b>
6.5	Tuki sairauspoissaolon aikana .....	178
6.6	Onnistunut työhönpaluu.....	180

<b>7 TOIMENPITEIDEN SUUNNITTELU JA TOTEUTUS</b> .....	183
7.1 Nykytila-analyysi.....	184
Tampereen Sähkölaitos: Nykytila-analyysin avulla paljastuvat organisaation todelliset tarpeet.....	186
7.2 Tavoitteiden asettaminen ja kehityssuunnitelma.....	188
7.3 Terveystilassa tapahtuvien vaikutusten mittaaminen ja seuranta .....	190
7.4 Vaikuttavuuden arviointi ja vertailu kontrolliryhmään.....	192
7.4.1 Tutkimustietoa terveystoimenpiteiden vaikuttavuudesta .....	195
Are Oy: Työkykyjohtaminen on tuloksellista, kun perusasiat ovat kunnossa .....	197
<b>8 TYÖSUHTEEN PÄÄTTYMINEN TYÖKYVYN PERUSTEELLA</b> .....	201
8.1 Työkyky olennaisesti alentunut, mutta näköpiirissä on työhön paluu.....	204
8.2 Työkyky alentunut olennaisesti ja pysyvästi, näköpiirissä ei ole työhön paluuta.....	206
<b>9 TERVEYDENTILAA KOSKEVIEN TIETOJEN KÄSITTELY TYÖPAIKALLA</b> .....	209
9.1 Henkilötietojen keräämisen ja käyttämisen yleiset periaatteet lyhyesti.....	211
9.2 Tietojenvaihto työnantajan, työterveyshuollon ja työntekijän kesken .....	213
<b>LÄHDELUETTELO</b> .....	217
<b>LIITTEET</b> .....	223