



Henkilöstön työkyvyn johtaminen

HR-yksikkö

Päivitetty 11/2024



Österbottens välfärdsområde
Pohjanmaan hyvinvointialue

Sisällysluettelo

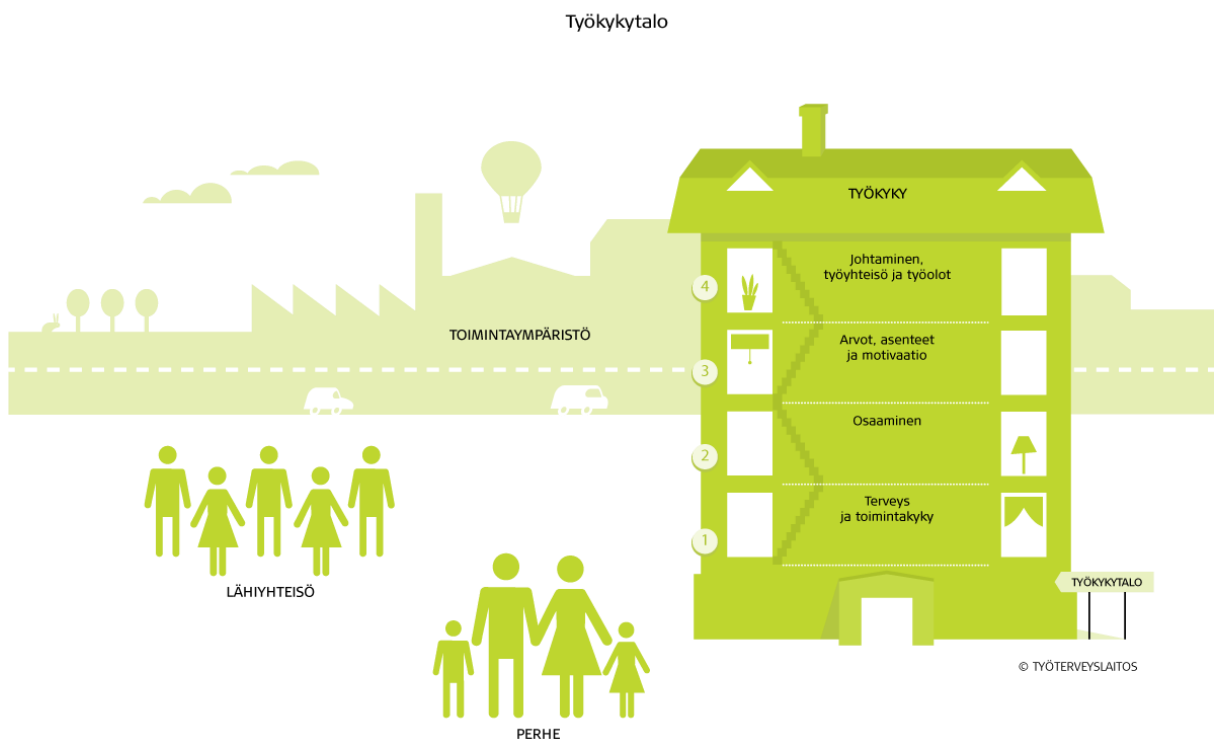
Henkilöstön työkyvyn johtaminen	1
Sisällysluettelo	2
Työkykyjohtaminen.....	3
Mitä työkyvyllä tarkoitetaan?	3
Mitä työkykyjohtaminen on?	4
Ikäjohtaminen	4
Jaettu vastuu – kuka tekee mitä?	5
Varhainen tuki – ennakoivat ja korjaavat toimet.....	8
Tilapäisesti alentunut työkyky	11
Korvaava työ.....	11
Osasairausvapaa.....	11
Pysyvästi alentunut työkyky.....	12
Uudelleensijoittaminen.....	12
Pitkä sairauspoissaolo	13
Työhön palaaminen	14
Työ-/virkasuhteen päättäminen.....	14
Kooste käytännön toimenpiteistä ja vaihtoehdoista pitkäaikaisesti alentuneen työkyvyn yhteydessä.....	15
Yksityisyyden suoja ja salassapito.....	16
Oppimateriaalia ja muuta tietoa esihenkilöille	17
Liite 1 Työkyvyn tuen prosessit	
Liite 2 Vastuut työkyvyn keston mukaan	
Liite 3 Työhön paluun tuki	
Liite 4 Udelleensijoitus, prosessikuvaus	

Työkykyjohtaminen

Mitä työkyvyllä tarkoitetaan?

Työkyvyllä tarkoitetaan työntekijään ja työhön liittyvien tekijöiden kokonaisuutta, jossa osatekijät muuttuvat ajan ja tilanteiden myötä. Terveys, työkyky ja ammatillinen osaaminen ovat työntekijän voimavaroja, joihin vaikuttavat myös työntekijän arvot, asenteet, motivaatio ja työtyytyväisyys. Työympäristö ja työyhteisö vaikuttavat siihen, miten hyvin tai huonosti työntekijä pystyy käyttämään voimavarojaan.

Kuva 1: Työkykytalo Työkykyä voidaan kuvata talon muodossa. Työkykytaloissa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros itse työtä ja työoloja sekä johtamista. Työkykytalo pysyy pystyssä, kun kaikki kerrokset ovat vakaat ja niitä kaikkia kehitetään jatkuvasti koko työelämän ajan. Työkykyyn vaikuttavat myös ulkoiset tekijät, kuten toimintaympäristö, lähiyhteisö ja perhe. Lähde: Työterveyslaitos (TTL).¹



Työterveyslaitos

¹ Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työntekijän yksityiselämä vaikuttaa hänen työkykyynsä. Yksikössä kannattaa seurata henkilöstön ikärakennetta, hoivavastuita läheisistä ja sitä, miten työn ja muun elämän yhteensovittaminen onnistuu.

- Esimerkiksi kehityskeskustelut ja ilmapiirikyselyt tarjoavat mahdollisuuden ottaa nämä asiat puheeksi kahden kesken tai työyhteisössä.

Mitä työkykyjohtaminen on?

Työkykyjohtaminen on suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista toimintaa, jossa työkyky ymmärretään laaja-alaisesti. Se sisältää sekä ennakoivia että työssä jatkamista ja työhön paluuta tukevia toimia, joiden avulla

- tunnistetaan ja vahvistetaan työntekijöiden ja työyhteisöjen voimavaratekijöitä
- ennakoidaan työkykyä, terveyttä ja työturvallisuutta uhkaavia riskejä
- tuetaan työntekijän työssä jatkamista ja työhön paluuta yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa.²

Ikäjohtaminen

Ikäjohtamisella tarkoitetaan töiden organisointia ja johtamista ihmisen elämänsä ja voimavarojen näkökulmasta.

Ikätietoisessa johtamisessa otetaan huomioon, että kaikki työntekijät eivät ole saman ikäisiä ja että sen vuoksi tarvitaan erilaisia johtamistapoja. Samassa kalenteri-ikässä olevat henkilöt voivat olla hyvin erilaisessa kunnossa ja heidän elämäntilanteensa voivat olla hyvin erilaiset. Biologinen ikä tarkoittaa fyysisen kunnan ja terveyden mukaista ikää, kun taas subjektiivisen iän määrittävät henkilön omat tuntemukset iästään.

- Työnantajan on tunnistettava vaarat ja haittapuolet, jotka ovat merkityksellisiä erityisesti **ikäntyneemmän** työntekijän näkökulmasta:
 - Esimerkiksi fyysisesti raskas työ, puutteellinen valaistus, pitkät työvuorot, vuorotyö sekä osaamisvaatimukset, jotka johtuvat työn digitalisoitumisesta yhä suuremmissa määrin.³

Esihenkilön on otettava huomioon seuraavat seikat:

- **Yhdenvertainen ja oikeudenmukainen** kohtelu iästä riippumatta.
- **Ikäntyneiden** työntekijöiden osaamisen vahvuudet perustuvat pitkään työelämäkokemukseen ja asiantuntemukseen (**hiljainen tieto**).

² Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi>

³ Ks. Työturvallisuuslaki 2 luku 10 §. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

- **Ikääntyneille** työntekijöille on tärkeää, että heidän **kokemustaan arvostetaan** työyhteisössä.
- **Kyky oppia ei heikkene** iän myötä. **Ikääntyneen** työntekijän usko omaan oppimiskykyynsä voi sen sijaan heikentyä.
 - Hyviä periaatteita henkilöstökoulutuksen suunnittelussa ovat rauhallinen eteneminen, uuden asian sitominen aiemmin opittuun ja mahdollisuus harjoitella uutta taitoa.
 - Myös esihenkilön kannustava palaute on tärkeää.
- Jos **ikääntynyt** työntekijä antaa **kriittistä tai rakentavaa palautetta** työstä, sitä **ei** tule heti tulkita **muutosvastarinnaksi**.
 - Hän saattaa olla työyhteisössä se, joka ottaa puheeksi yhteisen kokemuksen, jota nuoremmat tai epävarmassa työsuhteessa olevat työkaverit eivät uskalla sanoa ääneen.
- Eläkeaikeiden sijaan esihenkilön on hyvä tiedustella työntekijän **tavoitteita ja toiveita työuran loppupuolella** ja sitä, millaista tukea työntekijä kaipaa työhönsä ja työkykyynsä työnantajan puolelta.
 - Henkilökohtaiset odotukset työelämän viimeisiin vuosiin vaihtelevat paljon. Jotkut kaipaavat mahdollisuuksia kehittyä ja jotkut haluavat tehdä tuttua työtä entiseen tapaan.
 - Näitä toiveita esihenkilön kannattaa kuunnella ja ottaa työtehtävien suunnittelussa huomioon.

Jaettu vastuu – kuka tekee mitä?

Työkykyjohtamisen vastuu jakautuu monelle osapuolelle. Vastuunjaosta enemmän alla.

Työnantaja (organisaatiotasolla)

- huolehtii henkilöstön turvallisuudesta ja terveydestä työssä, tekee ennaltaehkäisevää työtä sekä laatii ohjeet sille, miten puutteellisesta työkyvystä tai työsuorituksesta johtuvat ongelmat käsitellään (työturvallisuuslaki 8 §)
- luo turvallisen toimintakulttuurin
- edistää henkilöstön osaamisen kehittämistä ja valmiutta suoriutua muuttuvassa työssä
- tiedottaa käytännöistä ja mahdollisista muutoksista sekä sitoutuu noudattamaan niitä
- seuraa erilaisten toimenpiteiden vaikutuksia.

HR

- ylläpitää ja kehittää työkykyjohtamisen toimintamalleja ja prosesseja yhdessä johdon, esihenkilöiden ja työsuojelun kanssa
- tukee johdon, esihenkilöiden ja työsuojelun työkykyjohtamisen osaamista
- kerää, seuraa ja tulkitsee tietoa henkilöstön terveydestä ja työkyvystä sekä työpaikan terveellisyydestä ja turvallisuudesta päätöksenteon tueksi
- tekee yhteistyötä eri toimijoiden kanssa työkykyä edistävässä, ylläpitävässä ja palauttavissa toimissa

- yksikössä työskentelee työhyvinvointikoordinaattori, joka tukee esihenkilöitä sairauspoissaolo- ja kuntoutustapauksissa. Hän saa kaikki Kevan kuntoutuspäätökset ja ilmoittaa niistä esihenkilöille.
- työsuojelupäällikkö on työnantajan edustaja työturvallisuutta ja työterveyttä koskevassa yhteistyössä. Työsuojelupäällikkö avustaa työnantajaa ja esihenkilöitä työterveyteen ja -turvallisuuteen liittyvissä asioissa sekä yhteistyössä työntekijöiden ja työterveys- ja työturvallisuusviranomaisten kanssa.

Työsuojeluvaltuutetut

- edustaa työntekijöitä työterveyttä ja -turvallisuutta koskevissa asioissa.
- kehittää aktiivisesti yhdessä työnantajan ja työntekijöiden kanssa turvallisuutta, työsuojelua ja työhyvinvointia.

30-60-90-sääntö - Pitkien tai toistuvien sairauspoissaolojen seuranta ja miten niihin reagoidaan. Tarkoituksena on työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon välisen yhteistyön tiivistäminen. Katso myös otsikko ”Pitkä sairauspoissaolo” sekä tämän ohjelman liitteet.

Esihenkilö

- tukee työntekijän työkykyä heti rekrytoinnista lähtien
- vastaa yksikkönsä työntekijöiden työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta
- seuraa työntekijöiden työkykyä ja sitä, miten työntekijät selviytyvät työtehtävistään ottaen huomioon riittävän varhaisessa vaiheessa mahdollisen tuen tarpeita
- tarkastelee työtehtäviä ja työn sisältöä
- vastaa tiedonkulusta ja ottaa aktiivisesti asioita keskusteltavaksi (ks. henkilöstökokoukset yhteistoimintasopimuksessa)
- luo ja ylläpitää työilmapiirin, joka edistää avoimuutta ja luottamusta (ks. tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelma)
- käy säännöllisesti kehityskeskusteluita työntekijöiden kanssa
- käy varhaisen tuen keskustelun työntekijän kanssa, kun huoli työntekijän työkyvystä ja työssä jaksamisesta herää, osallistuu tarvittavien toimenpiteiden suunnitteluun ja seuraa sovittujen toimenpiteiden toteutumista (esim. seurantakeskusteluiden avulla).
 - Esihenkilö saa sähköpostiinsa ilmoituksen, kun työntekijälle tulee 30 ja 90 sairauspoissaolopäivää.
- tukee pitkällä sairauslomalla olevaa tai siltä palaavaa työntekijää
- vastaa koneiden, laitteiden ja työvälineiden kunnon valvonnasta sekä työntekijöiden opastamisesta niiden käyttöön tiedottaa ja tekee yhteistyötä eri toimijoiden kanssa henkilöstön työkykyyn liittyvissä asioissa.

Työterveyshuolto

- yhteensovittaa työntekijän, työpaikan ja terveydenhuollon eri toimijoiden välistä työtä sekä kuntoutusta työelämän hoito- ja kuntoutusprosesseissa
- selvittää työntekijän työkyvyn riittävyttä ja tunnistaa fyysiset ja psyykkiset rajoitukset
- arvioi työntekijän kuntoutustarpeen ja määrittää tarkoituksenmukaisen kuntoutusvaihtoehdon
- tukee työntekijää hänen paluussaan työhön sairauspoissaolon jälkeen. Terveystarkastukset ovat vaikuttava keino arvioida mahdollisuuksia muokata työtä työntekijän työkyvyn mukaisesti sekä löytää sopiva ajankohta työhön paluulle terveyttä ajatellen.

Työntekijä

- huolehtii työkyvystään ja tunnistaa omat mahdollisuutensa ja rajoituksensa
- ottaa vastuuta työtehtävästään ja noudattaa työnantajan antamia ohjeita työstä ja työsuojelusta
- pitää huolta terveyden ja työkyvyn ylläpitämisestä ja kehittämisestä
- arvioi osaamistaan ja osaamistarpeitaan, ylläpitää ja kehittää ammattitaitoaan
- tunnistaa jaksamiseen, voimavaroihin ja työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä
- ottaa asian puheeksi esihenkilön kanssa, jos kokee työkykynsä olevan uhattuna tai kokee sen heikentyneen
- osallistuu keskusteluun työyhteisössä sekä työyhteisön ja työolojen kehittämiseen tuomalla esille epäkohtia ja/tai kehittämisideoita.

Työtoveri/työyhteisö

Työhyvinvointi- ja työkykyjohtaminen koskee koko henkilöstöä. Työtoveri **tulee ottaa** huolta aiheuttavat asiat puheeksi oman esihenkilön, huolen kohteena olevan työntekijän tai työsuojeluvaltuutetun kanssa.

Ole myötätuntoinen! On tärkeää muistaa, että jokainen meistä voi joskus tarvita tukea työkyvyn ylläpitämiseen esimerkiksi erilaisten työjärjestelyjen kautta.

Tärkeää!

Pohjanmaan hyvinvointialue on iso organisaatio, jonka toiminta ulottuu maantieteellisesti laajalle alueelle. Esihenkilön työpiste sijaitsee usein toisella paikkakunnalla kuin työntekijän.

Tämän vuoksi on tärkeää, että työntekijä tekee itse aloitteen ja ottaa työhyvinvointinsa puheeksi. Myös työtovereiden on hyvä ottaa matalalla kynnyksellä esiin työyhteisöä vaivaavat ongelmat.

Yhteistyöverkosto

Kun johtamistyössä etsitään erilaisia ratkaisuja henkilöstön työkyvyn tukemiseen, se tapahtuu usein yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Tämä koskee sekä organisaatio- että esihenkilötasoa.

Kuva 2. Työpaikan/organisaation työkykyjohtamisen tärkeimmät yhteistyökumppanit Lähde: Työterveyslaitos



Varhainen tuki – ennakoivat ja korjaavat toimet

Varhaisen tuen tavoitteena on tukea työntekijöiden työkykyä ja ehkäistä sen heikkenemistä ennakoivien ja korjaavien toimien avulla.

Ennakoivilla toimilla tuetaan kaikkien työpaikalla toimivien työntekijöiden työhyvinvointia ja työkykyä. Tavoitteena on, että työ ja työympäristö ovat mahdollisimman terveellisiä ja turvallisia ja että työnteko on sujuvaa ja mielekästä.

Työn muokkaus

Työn muokkaus tarkoittaa niitä työpaikan toimia, joilla työ, työprosessi ja työympäristö saadaan vastaamaan työntekijöiden työkykyä. Näin työn vaatimukset ja työntekijöiden ominaisuudet ovat keskenään tasapainossa. Työn muokkaus on osa työkykyjohtamista, työntekijöiden työkyvyn tukemista ja kuntoutusta.

Työntekijä

- Työntekijän tulee olla aktiivinen ja keskustella esihenkilönsä kanssa tuen tarpeesta varhaisessa vaiheessa.

Esihenkilö huomioi työntekijän huolenaiheita ja **selvittää** oikea-aikaisesti eri mahdollisuuksia, kuten esimerkiksi

- työolosuhteiden parantaminen (tilat, varusteet, ergonomia jne.)
- työyhteisön olosuhteiden parantaminen (työilmapiiri, vuorovaikutus, kommunikaatio jne.)
- perehdytys, koulutus ja työnohjaus.

Ennakoivaan tukeen voi kuulua myös:

- työn uudelleenjärjestely (työaika, määrä, tehtävät, etätyö jne.)
- uudelleensijoittaminen, ensisijaisesti omassa yksikössä
- työkierto.

Etätyön haasteet!

Etätyö on erinomainen mahdollisuus vahvistaa työkykyä esim. luomalla parempaa tasapainoa työn ja yksityiselämän välille. Joissain tapauksissa etätyö saattaa kuitenkin heikentää työkykyä. Esihenkilön tulee ottaa etätyö keskusteltavaksi, jos se vaikuttaa työkykyyn heikentävästi.

Huomaa, että etätyöllä saattaa olla kielteisiä seurauksia joillekin:

- vaikeus luoda tasapaino työn ja yksityiselämän välille
- epäsäännöllinen ateriarytmi, stressisyömisen lisääntyminen
- riittämätön tiedonkulku, puutteellinen tuki tai eristäytyminen
- heikentynyt palautuminen, riittämätön uni
- huonompi ergonomia.

Korjaavat toimenpiteet otetaan käyttöön, kun on herännyt huoli työntekijän työkyvystä tai siinä on jo todettu kielteisiä muutoksia.

Huom! On tärkeää varmistaa, että työntekijä ei jää sairauslomalle tai että sairausloma ei jatku sellaisesta syystä, johon voidaan vaikuttaa erityyppisten yhteistyömuotojen avulla.

Esihenkilö käsittelee varhaiseen tukeen liittyviä asioita seuraavasti:

- Kun työntekijä ei **fyysisistä tai psyykkisistä syistä** selviydy enää aiemmista työtehtävistään (esimerkiksi valvominen, nostaminen jne.)
 - Esihenkilö kutsuu työntekijän keskusteluun.

- Pohditaan, millaisia tehtäviä työntekijä voisi suorittaa heikentyneestä työkyvystä huolimatta.
 - Mahdolliset toimenpiteet: ergonomiset ratkaisut, työn uudelleenjärjestely/uudet työtehtävät/uudet välineet.
 - Mahdolliset ratkaisut: osa-aikatyö, etätyö tai uudelleensijoittaminen.
- Kun työntekijä ei selviydy **työn psykososiaalisista vaatimuksista** (yhteistyö, johtajuus, asiakaspalvelu jne.)
 - Esihenkilö kutsuu työntekijän keskusteluun.
 - Mahdolliset ratkaisut: työnohjaus, työtehtävien muuttaminen tai uudelleensijoittaminen.
- Kun esihenkilö huomaa/työkaveri huomauttaa **muutoksista työntekijän käytöksessä**, myöhästelystä, epäsosiaalisesta käytöksestä, huonosta tai häiritsevästä käytöksestä tai välinpitämättömyydestä
 - Esihenkilö kutsuu työntekijän keskusteluun.
 - Mahdolliset ratkaisut: työnohjaus, sovittelu tai konfliktinratkaisu.
 - Pohdittavaa: Voiko taustalla olla päihderiippuvuutta tai masennusta? Ks. Päihdeohjelma.
- Kun sairauspoissaolot lisääntyvät
 - Jos sairauspoissaoloja on **paljon** tai niissä on **tietynlainen kaava**, esihenkilö kutsuu työntekijän keskusteluun selvittääkseen sairauspoissaolojen syyt.
 - Pohdittavaa: Voiko taustalla olla päihderiippuvuutta tai masennusta? Ks. Päihdeohjelma.
 - Esihenkilön tulee reagoida työntekijän sairauspoissaolopäiviin hyvissä ajoin (ottaa asia puheeksi) seuraavasti:
 - Kun sairauspoissaolojen määrä on
 - 3 lyhyttä sairauspoissaolojaksoa (1-3 päivää) 4 kuukauden jaksolla
 - 10 päivää
 - 30 päivää

Tärkeää tietoa keskusteluista!

- Huomaa, että prosessin aikana saatetaan tarvita useita keskusteluja.
- Sekä työntekijä että esihenkilö voivat halutessaan ottaa tukihenkilön mukaan keskustelutilaisuuteen (esim. työsuojeluvaltuutettu, pääluottamusmies tai muu ulkopuolinen henkilö).

Esihenkilön on tärkeää muistaa:

- Keskusteluun varataan riittävästi aikaa.
- Selitetään tarkasti, miksi keskustelu käydään.
- Työntekijää kohdellaan kunnioittavasti ja luodaan turvallinen ilmapiiri.
- Kuunnellaan sitä, joka puhuu, ja pidetään asenne myönteisenä.
- Jatko-toimenpiteet suunnitellaan ja **kirjataan** se, mistä on keskusteltu ja sovittu.

Työntekijän on tärkeää muistaa:

- Työntekijällä on oikeus päättää, mitä hän haluaa esihenkilölleen kertoa.
- On kuitenkin hyvä muistaa, että esihenkilön voi olla vaikea auttaa tai tukea työntekijää, ellei hän tiedä, mistä on kvse.

Tilapäisesti alentunut työkyky

Korvaava työ

Korvaava työ saattaa tulla kyseeseen työkyvyn ollessa tilapäisesti alentunut (esim. vamman vuoksi).

Työntekijä ja työnantaja voivat sopia, että työntekijä tekee sairauspoissaolostaan huolimatta jotakin työtä. Tällöin työntekijä on siis työssä eikä sairauslomalla.

Korvaava työ on vapaaehtoista ja perustuu työnantajan ja työntekijän väliseen sopimukseen ja suostumukseen. Kun harkitaan korvaavan työn käyttöä, on käytävä keskustelu esihenkilön ja työntekijän välillä niin että osapuolet ymmärtävät korvaavan työn tarkoitusta.

Korvaavan työn tekemiseen tarvitaan lääkärinlausunto työterveyshuollosta. Mikäli työntekijä on saanut sairauspoissaolotodistuksen muualta, työntekijä ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon.

Työterveyslääkäri keskustelee työntekijän kanssa ja arvioi, onko työntekijällä työkykyä jäljellä siinä määrin, että korvaavan työn tekeminen on mahdollista työntekijän paranemista vaarantamatta.

Esihenkilö ja työntekijä sopivat työterveyshuollon arvion perusteella soveltuvista korvaavan työn tehtävistä.

Todistus rajoittuneesta työkyvystä

Työntekijällä ei ole oikeutta olla pois työstä, jos häntä ei ole todettu työkyvyttömäksi, vaan lääkäri on ainoastaan kirjoittanut todistuksen, jonka mukaan työkykyyn liittyy rajoitteita. Silloin työntekijä ja työnantaja sopivat, miten rajoitteet otetaan työssä huomioon.

Esihenkilö: Keskustelee työntekijän kanssa ja selvittää mahdollisuuksia korvaavaan työhön omassa yksikössä.

Työntekijä: Keskustelee lääkärin kanssa siitä, onko työskentely mahdollista vai voiko se olla esteenä työkyvyn palautumiselle.

Työehtosopimuksen mukaan tällainen tilapäinen uudelleensijoitus muihin työtehtäviin voi kestää **enintään kahdeksan viikkoa** kerrallaan.

Osasairausvapaa

Osasairausvapaa tukee osatyökykyisen henkilön pysymistä työelämässä ja paluuta kokoaikaiseen työhön.

Osasairausvapaasta voidaan sopia, kun henkilö on kyvytön suoriutumaan täydellisesti kaikista työtehtävistään, mutta selviytyy niistä osittain. Osa-aikaisesta työskentelystä päätetään työterveyslääkärin tai muun työolosuhteet tuntevan lääkärin arvion perusteella.

Kela maksaa osasairausvapaan ajalta osasairauspäivärahaa. Jakson aikana henkilön työajan tulee vähentyä 40–60 % kokoaikaisesta työajasta. Osasairauspäivärahan myöntämisen edellytyksenä on, että se ei vaaranna työntekijän terveyttä eikä toipumista.

Osa-aikaisesta työskentelystä sovitaan yhtäjaksoisesti vähintään 12 arkipäivän ajalle. Osasairauspäivärahaa maksetaan enintään 150 arkipäivältä. Työntekijä saa osa-aikatyöstä palkkaa työnantajalta ja päivärahaa Kelalta.

Käytännön menettelytapa

- Työntekijä ja työnantaja (esihenkilö) sopivat työjärjestelyistä.
- Työntekijä hakee osasairauspäivärahaa.
- Työnantaja lähettää osa-aikatyötä koskevat tiedot Kelaan.

Pysyvästi alentunut työkyky

Uudelleensijoittaminen

Milloin?

Uudelleensijoittaminen on ehkäisevä tukimuoto, jota käytetään useimmiten tehostettuna tukimuotona tai vaihtoehtona työntekijän palatessa työhön pitkän sairausloman jälkeen. Ks. prosessikuvaus liitteestä 1.

Työnantajan uudelleensijoittamisvelvoite

Jos työntekijän työkyky rajoittaa mahdollisuuksia jatkaa omassa työssä, on työnantaja lain mukaan velvollinen tarjoamaan **muuta työtä, josta työntekijä voi kohtuudella selviytyä koulutuksen, tietojen, ammattitaidon ja kokemuksen kannalta.**

Työnantajan tulee aina selvittää perusteellisesti, onko tilanteen ratkaisemiseksi muuta vaihtoehtoa kuin irtisanominen. Jos työntekijä voidaan sijoittaa organisaatiossa avoimena olevaan virkaan tai toimeen, on työnantajan tarjottava tätä vaihtoehtoa. Ei kuitenkaan voida vaatia uuden viran/toimen perustamista tai että toisen työntekijän täytyy luopua omasta paikastaan.

Jos työntekijä kieltäytyy tarjotusta uudelleensijoituksesta, ei työnantajalla ole velvollisuutta tarjota muuta työtä. Tällöin työnantaja voi irtisanoa työsopimuksen, koska työntekijä ei terveydentilansa vuoksi voi enää tehdä työsopimuksensa mukaista työtä.

Huomaa, että työntekijän heikentynyt motivaatio omaa työtään kohtaan tai työilmapiiri-ongelmat eivät ole peruste uudelleensijoittamiselle.

Joskus työyhteisön pitkäaikaisissa ongelmissa ratkaisuna saattaa kuitenkin olla työntekijän siirtäminen toiseen työyksikköön. Tässä tapauksessa on kuitenkin kyse esihenkilön työnjohdollisista toimenpiteistä tilanteen ratkaisemiseksi, ei terveyssyistä johtuvasta uudelleensijoittamisesta.

Kuka tekee mitäkin?

Esihenkilö

- Aloittaa työntekijän kanssa keskustelun työntekijän osaamisesta, kelpoisuudesta, koulutuksesta ja kiinnostuksen kohteista, jotka voivat helpottaa hyvän sijoituspaikan löytämistä.
 - Dokumentointi on tarpeen. Intrassa on lomakkeita sitä varten.
 - Muista dokumentoida myös työntekijän mahdollinen kieltäytyminen uudelleensijoittamisesta.
- Alkaa selvittää mahdollisuuksia. Ensin kartoitetaan uudelleensijoitusmahdollisuudet omassa yksikössä, sen jälkeen lähiyksiköissä ja linjaorganisaatiossa. Lopuksi selvitetään vaihtoehdot koko organisaatiossa.
 - Edellytyksenä on olemassa oleva virka tai toimi ja talousarviomääräraha.
- Uudelleensijoitus aloitetaan lyhyellä kokeilujaksolla, ja tavoitteena tulee olla lopullisen ja onnistuneen ratkaisun löytäminen.
 - Vaihtoehdon tulee olla realistinen, muuten se on resurssien tuhlausta ja takaisku työntekijälle ja hänen työkyvylleen.
 - Sovitun kokeilujakson aikana/jälkeen tehdään arviointi ja päätetään, onko uudelleensijoitus pysyvä.

Työntekijä

- Uudelleensijoituksen onnistuminen edellyttää myös sitä, että työntekijä on aloitteellinen, osallistuu aktiivisesti keskusteluihin ja kertoo omista toiveistaan.

Työntekijä voi myös olla itse aktiivinen ja etsiä vaihtoehtoja.

Pitkä sairauspoissaolo

Pitkän sairausloman aikana työntekijästä voi tuntua, että yhteys työpaikkaan katkeaa tai työpaikka tuntuu etäiseltä. Hän huolestuu sairautensa lisäksi siitä, kykeneekö hän palaamaan työtehtäviinsä. Säännöllinen yhteydenpito esihenkilön ja työntekijän välillä on tärkeää keskinäisen luottamuksen ylläpitämiseksi, ja se helpottaa työntekijän palaamista työhön.

Esihenkilö

- sopii työntekijän kanssa yhteydenpidosta sairausloman aikana. Yleisesti hyväksytty menettelytapa on, että esihenkilö ottaa työntekijään yhteyttä 3–4 viikkoa sairausloman alkamisen jälkeen ja sen jälkeen noin kerran kuukaudessa.

Työhön palaaminen

On tärkeää varmistautua, ettei työntekijän sairausloma jatku sellaisesta syystä, johon olisi voitu erilaisin yhteistyömuodoin vaikuttaa. Tätä kutsutaan työhön paluun tukemiseksi.

Työhön voi palata usealla eri tavalla.

- Työntekijä palaa aiempaan työhönsä ilman mitään erityisjärjestelyitä.
- Työntekijä palaa aiempaan työhönsä väliaikaisten tai pysyvien järjestelyiden avulla (esim. työtehtäviä on rajoitettu, työvälit tai apuvälit ovat paremmat, ergonomiaa on parannettu, työaika lyhennetty tai työtehtäviä korvattu toisilla).
- Nopeutettu paluu työhön työjärjestelyiden avulla tai uudelleensijoituksella omassa työpisteessä.
- Ammatillinen kuntoutus oman työpaikan ulkopuolella.

Esihenkilö

- keskustelee työntekijän kanssa ja suunnittelee työhön paluun
 - Paluun onnistuminen vaatii työntekijältä, esihenkilöltä ja työyhteisöltä sitoutumista. Esihenkilön tuki on tärkeää.
- valmistelee työyhteisön työntekijän paluuseen ja ilmoittaa, miksi on mahdollisesti tehty joitakin sopimuksia yksittäisten henkilöiden kanssa. Huomaa, että sairausloman syy tai diagnoosit ovat **luottamuksellista** tietoa.
- on, jos mahdollista, paikalla sinä päivänä, kun työntekijä palaa työhön ja järjestää tarvittaessa perehdytystä
- seuraa työhön paluun sujumista (esim. yhteisten kokousten avulla).

Työ-/virkasuhteen päättäminen

Työnantajan ei voida olettaa jatkavan työ- tai virkasuhdetta, jos työntekijän työkyky on pysyvästi alentunut tai hänen sairauspoissaolonsa on pitkä tai jatkuva.

Työntekijän irtisanominen sairauden, vamman tai tapaturman perusteella on mahdollista, jos hänen työkykynsä vähentyminen on olennaista ja pitkäaikaista eikä työntekijän työtehtäviä tai työoloja voida sopeuttaa hänen työkykyään vastaaviksi eikä työnantajalla ole tarjota muuta

työtä. Arvio työkyvyn vähentymisen kestosta sekä vaikutuksesta työtehtävistä selviytymiseen tehdään työterveydenhuollossa.

Yhdenjaksoisen sairausloman kohdalla vähimmäisrajana irtisanomiselle on pidetty vähintään vuoden kestänyttä poissaoloa. Toisaalta mikäli vuoden sairausjakson jälkeen on todennäköistä, että työntekijä lähitulevaisuudessa kuntoutuu, ei perustetta irtisanomiselle ole.

Jos työntekijä on merkittävän osan työajastaan sairauslomalla, se voi osoittaa työntekijän yleisessä terveydentilassa sellaisia muutoksia, ettei hänellä enää ole edellytyksiä työnsä suorittamiseen työ sopimuksen mukaisesti. Oikeuskäytännössä irtisanomiskynnys on ylittynyt, kun sairauspoissaolojen määrä on ollut vuosittain noin 40 - 50 % työajasta. Kokonaisarvioon vaikuttaa myös se, kuinka paljon toistuvista poissaoloista on haittaa työlle, työyhteisölle ja työnantajalle.

Työ-/virkasuhteen päättäminen harkinnanvaraisesti edellyttää, että toimenpiteitä työkyvyn palauttamiseksi ja/tai työsuhteen ylläpitämiseksi on tehty.

- Ennen työntekijän irtisanomista työnantajan (esihenkilön) on selvitettävä uudelleensijoittamismahdollisuudet ja mahdolliset muut vaihtoehdot yhdessä työntekijän kanssa.
- Työterveysneuvottelu työkyvystä on käytävä ensin.
- Tehdyistä toimenpiteistä ja niiden vaikutuksista on laadittava asiakirjat, joista ilmenee, että työntekijää on kuultu ja että työkyvystä on keskusteltu työterveyshuollon, Kevan ja muiden vastaavien tahojen kanssa.
- Esihenkilö ottaa tarvittaessa yhteyttä juristiin, jonka kanssa tarkistetaan, että kaikki tarpeelliset toimenpiteet on tehty, jotta irtisanomisprosessi voidaan aloittaa.
- Työntekijää on kuultava irtisanomisprosessin alkaessa. Työntekijälle on kerrottava irtisanomisen syyt.

Kooste käytännön toimenpiteistä ja vaihtoehdoista pitkäaikaisesti alentuneen työkyvyn yhteydessä

- Työterveysneuvottelu (aiemmin kolmikantakeskustelu):
 - Kun työntekijä on ollut sairauslomalla 30 päivää viimeisten 12 kuukauden aikana, esihenkilö ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon työterveysneuvottelun järjestämistä varten.
 - Neuvottelu voidaan järjestää jo ennen kuin 30 päivän poissaolo täyttyy, mikäli esihenkilö tai työntekijä on huolissaan työkyvyn heikkenemisestä.
 - Esihenkilö voi ottaa yhteyttä HR:ään saadakseen tukea työterveysneuvotteluun.

- Aloitteen neuvottelusta voi tehdä esihenkilö, työntekijä, työterveyshuolto tai työsuojeluvaltuutettu. Kokoukseen voi osallistua myös muita henkilöitä.
- Esihenkilö täyttää lomakkeen taustatietoineen. Lomake lähetetään työterveyshuoltoon ennen neuvottelua.
- Työterveyshuolto lähettää esihenkilölle ja työntekijälle tiedotteen työterveysneuvottelusta.
- Yhteisessä neuvottelussa arvioidaan tehtyjä toimenpiteitä sekä selvitetään muita mahdollisia toimenpiteitä, esimerkiksi lisäselvityksiä, kuntoutusta, työkokeilua tai työkyvyn arviointia.
- Työterveyshuolto tekee työkyvystä selvityksen, jos työntekijän esihenkilö on sitä kirjallisesti pyytänyt (lomake).
- Työterveyshuolto voi tarvittaessa lähettää työntekijän toiseen hoitolaitokseen työkyvyn arviointia varten. Kun työntekijä lähetetään työkyvyn arviointiin, hänelle myönnetään palkallista virkavapaata.
- Yhteisen neuvottelun jälkeen työ jatkuu sen ajan, kun toimenpiteisiin ryhdytään ja sen jälkeen. Työterveysneuvottelun jälkeen myös uudelleensijoitus toisiin työtehtäviin voi tulla ajankohtaiseksi.
- Työjärjestelyt työpaikalla – työn uudelleenorganisointi / uudet työtehtävät / uudet työvälineet.
- Osasairauspäiväraha, osa-aikatyö (ota yhteyttä työterveyshuoltoon). Anotaan Almassa (koodi 599).
- Kuntoutus (ota yhteyttä työterveyshuoltoon tarkempien tietojen saamiseksi).
- Lääkinnällinen kuntoutus
 - Kuntoutus- tai sopeutumisvalmennuskurssi. Anotaan Almassa (koodi 240). Palkaton kuntoutus. Työntekijä hakee päivärahaa Kelalta.
 - Yksilökuntoutusjakso (Kela). Anotaan Almassa (koodi 240). Palkaton kuntoutus. Työntekijä hakee päivärahaa Kelalta.
 - Kuntoutustuki, osa- tai kokoaikainen, 6–12 kk (Keva). Voidaan saada 350 päivän sairauspoissaolon jälkeen. B-todistus työterveyshuollosta.
- Ammatillinen kuntoutus
 - KIILA-kuntoutus (Kela).
 - Työkokeilu (Keva). Järjestetään yhteistyössä työterveyshuollon kanssa.
 - Jatkokoulutus/uudelleenkoulutus/oppisopimus (Keva).
- Uudelleensijoittaminen
 - Omassa yksikössä
 - Toimialalla (linja)
 - Organisaation sisällä
- Virkavapaa (henkilö hakee muuta työtä hyvinvointialueen ulkopuolelta ja työskentelee virkavapaan aikana)
- Työsuhteen päättäminen
- Eläke
 - Osatyökyvyttömyyseläke (Keva)
 - Työkyvyttömyyseläke (Keva)

Yksityisyyden suoja ja salassapito

Työntekijän yksityisyyden suojaa kunnioitetaan prosessin kaikissa vaiheissa. Kaikki henkilön terveydentilaan liittyvät tiedot ovat salassa pidettäviä ja niitä saavat käsitellä ainoastaan henkilöt, jotka valmistelevat palvelussuhteeseen liittyviä asioita tai päättävät niistä.

- Kaikki keskustelut ja neuvottelut ovat luottamuksellisia. Kaikilla prosessiin osallistuvilla henkilöillä on vaitiolovelvollisuus esille tulevista asioista.
- Esihenkilö säilyttää kaikki alkuperäiset kirjalliset asiakirjat lukittavassa kaapissa tai kirjoituspöydän laatikossa. Asiakirjojen säilytysaika on voimassaoloaika + 10 vuotta.
- Työntekijälle annetaan kopiot kaikista asiaan liittyvistä asiakirjoista.

Työterveyshuollolla on pääsy niihin asiakirjoihin, joita se tarvitsee arvioinnissaan.

Oppimateriaalia ja muuta tietoa esihenkilöille

Työterveyslaitoksen oppimateriaali:

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen>

[Työn muokkauksen vaiheet | Työterveyslaitos \(ttl.fi\)](#)

Jos työntekijän työkyky heikkenee (Keva):

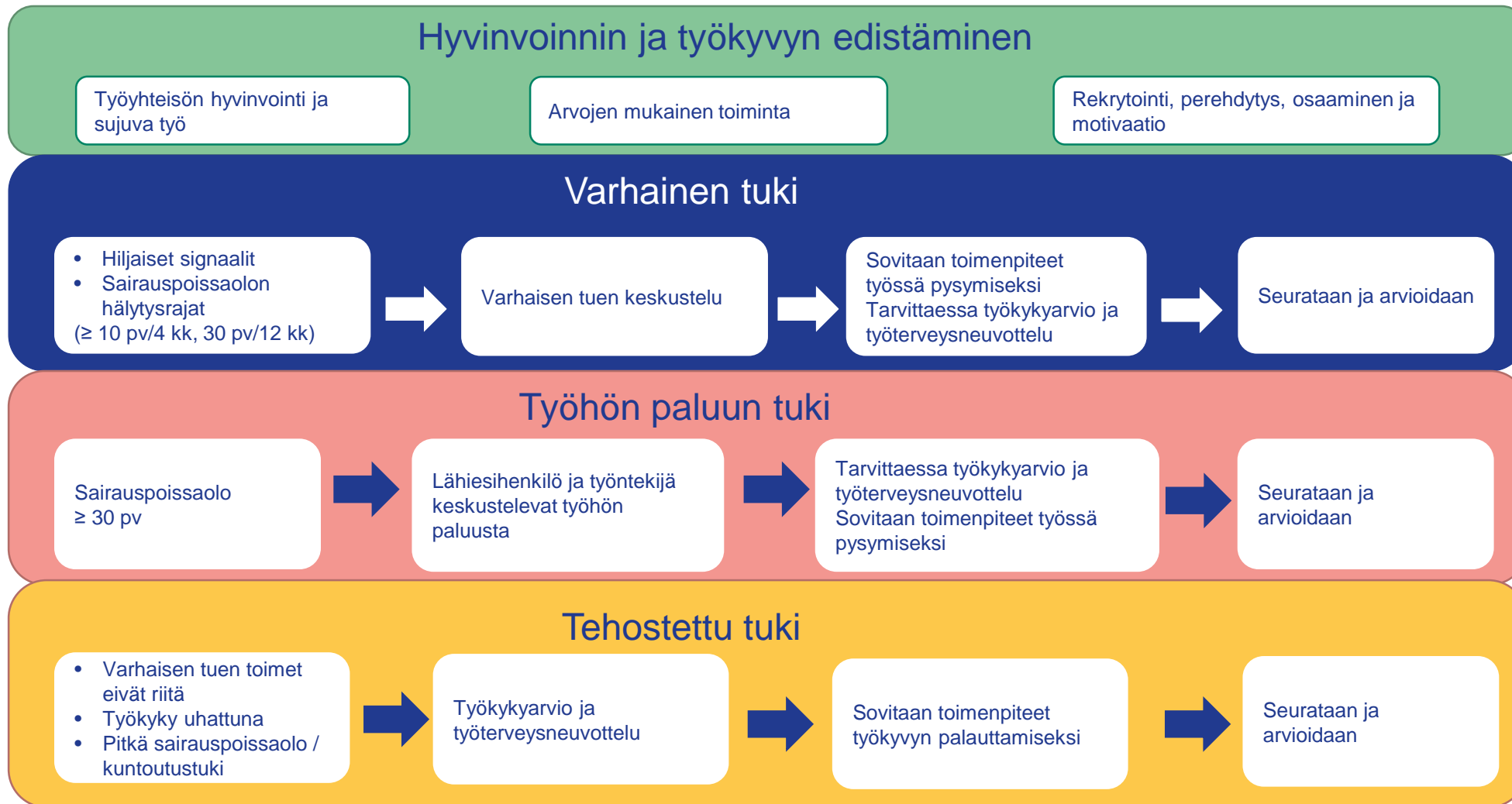
<https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/jos-tyontekijasi-tyokyky-heikkenee/>

Työkalupakki työntekijän työkyvyn ja kuntoutuksen tukemiseen (Kela):

<https://www.kela.fi/documents/20124/405175/tyokyvyn-tukemisen-tyokalupakki-esihenkiloille.pdf/1a9eddbf-45aa-9dcf-66c2-ea00e163732e?t=1677656449293>



Liite 1: Työkyvyn tuen processit





Liite 2: Vastuut työkyvyttömyyden keston mukaan – varhainen tuki (1/2)

Työkyvyttömyyden kesto	Työntekijä	Esihenkilö	Työterveyshuolto
0 pv , mutta työkyvyttömyyden hiljaiset signaalit esillä	Kertoo esihenkilölle työssä suoriutumisen haasteista Hakee aktiivisesti ratkaisuja ja osallistuu varhaisen tuen keskusteluun Sitoutuu sovittuihin työjärjestelyihin (muokattu työ)	Tunnistaa hiljaiset signaalit Käy varhaisen tuen keskustelun työkyvyn tukemiseksi (dokumentaatio) Toteuttaa sovitut työjärjestelyt (muokattu työ)	Tekee tarvittaessa työkykyarvion Antaa suosituksia työjärjestelyihin Ohjaa tarvittaessa hoitoon ja kuntoutukseen
1-9 pv Huom. myös monet lyhyet poissaolot	Arvioi korvaavan työn mahdollisuuden, jos ei mahdollista → poissaolo esihenkilön luvalla max 5 pv	Reagoi sairauspoissaolojen ollessa 3 lyhyttä sairauspoissaolojaksoa (1-3 päivää) 4 kuukauden aikana Arvioi muokatun tai korvaavan työn mahdollisuuden, jos ei mahdollista → poissaolo esihenkilön luvalla max 5 pv	Arvioi työkyvyn, korvaavan työn mahdollisuuden / sairauspoissaolotarpeen Voi antaa suosituksia työjärjestelyihin
10 pv → Esihenkilö saa viestin s-postiin että sairauspoissaolon hälytysraja ylittynyt	Valmistautuu ja osallistuu varhaisen tuen keskusteluun Arvioi eri työjärjestelyjen esim. korvaavan työn/osasairauspoissaolon mahdollisuuden	Käy varhaisen tuen keskustelun työkyvyn tukemiseksi (dokumentaatio) Arvioi eri työjärjestelyjen mahdollisuuden	Arvioi työkyvyn, korvaavan työn mahdollisuuden / sairauspoissaolotarpeen Voi antaa suosituksia työjärjestelyihin
30 pv Esihenkilö saa viestin s-postiin että sairauspoissaolon hälytysraja ylittynyt	Osallistuu varhaisen tuen keskusteluun esihenkilön kanssa Huomioi kutsun työterveyshuoltoon Sitoutuu sovittuihin toimenpiteisiin ja hakee aktiivisesti ratkaisuja	Pitää varhaisen tuen keskustelun työntekijän kanssa (vaihtoehtoisesti työhön paluun keskustelu) Lomake 1 sekä ilmoitus 30 pv sairauspoissaolon täyttymisestä lähetetään työterveyshuoltoon Tekee tarvittaessa työkykyarviopyynnön työterveyshuoltoon Tekee tarvittaessa aloitteen työterveysneuvottelun pitämiseksi	Arvioi tilannetta ja ohjaa tarvittaessa työterveyslääkärille selvityksiä ja jatkosuunnitelmia varten Arvioi työkyvyn korvaavan työn mahdollisuuden / sairauspoissaolotarpeen / osasairauspoissaolon tarvetta Antaa suosituksia työjärjestelyihin Kutsuu tarvittaessa työterveysneuvotteluun



Vastuut työkyvyttömyyden keston mukaan – pidemmät poissaolot (2/2)

Työkyvyttömyyden kesto	Työntekijä	Esihenkilö	Työterveyshuolto
60 pv	<p>On yhteydessä työterveyshuoltoon työkyvyn ja kuntoutustarpeen arvioimiseksi</p> <p>On yhteydessä esihenkilöön työhön paluun suunnittelemiseksi</p> <p>Toteuttaa työterveysneuvotteluissa sovitut asiat</p>	<p>Tekee tarvittaessa työkykyarviopyynnön työterveyshuoltoon</p> <p>Pitää, sovitusti, yhteyttä työntekijään ja suunnittelee työhön paluuta yhdessä työntekijän kanssa</p> <p>Toteuttaa työterveysneuvotteluissa sovitut työjärjestelyt ja esim. ergonomiamuutokset</p>	<p>Arvioi työntekijän työnkyvyn ja kuntoutustarpeet</p> <p>Nopealla tutkimuksen ja hoidon järjestämisellä varmistaa, että työhön paluu ei pitkity</p> <p>On yhteydessä esihenkilöön ja työntekijään työntekijän työssä suoriutumisesta ja antaa suosituksia työjärjestelyihin</p> <p>Kutsuu tarvittaessa työterveysneuvotteluihin</p>
≥ 90 pv Esihenkilö saa viestin s-postiin että sairauspoissaolon hälytysraja ylittynyt	<p>On yhteydessä työterveyshuoltoon työkyvyn ja kuntoutustarpeiden arvioimiseksi sekä työssä jatkamismahdollisuuksien selvittämiseksi</p> <p>Toimittaa B-lausunnon Kelaan / sairauskassaan</p> <p>On yhteydessä esihenkilöön työhön paluun suunnittelemiseksi</p> <p>Toteuttaa työterveysneuvotteluissa sovitut asiat</p>	<p>Pitää, sovitusti, yhteyttä työntekijään ja suunnittelee työhön paluuta yhdessä työntekijän kanssa</p> <p>Selvittää työssä jatkamisen mahdollisuudet yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa</p> <p>Tekee tarvittaessa työkykyarviopyynnön työterveyshuoltoon</p> <p>Toteuttaa työterveysneuvotteluissa sovitut työjärjestelyt ja esim. ergonomiamuutokset</p>	<p>Arvioi jäljellä olevan työkyvyn ja työssä jatkamisen mahdollisuudet → tekee 90 pvän lausunnon Kelaan</p> <p>Nopealla tutkimuksen ja hoidon järjestämisellä varmistaa, että työhön paluu ei pitkity</p> <p>On yhteydessä esihenkilöön ja työntekijään työntekijän työssä suoriutumisesta ja antaa suosituksia työjärjestelyihin</p> <p>Kutsuu tarvittaessa työterveysneuvotteluihin</p>



Liite 3: Työhön paluun tuen keinot

Keino	Milloin	Mitä	Miten kauan	Työntekijän toimeentulo	Ketkä
Työpaikan omat järjestelyt (muokattu työ)	Työkyvyn heikentymisen varhaisvaiheessa sekä myöhemmässä vaiheessa muiden tukimuotojen yhteydessä	Työn sisällön muokkaaminen tai rajaaminen, työn tauottaminen, työergonomia, voimavarojen vahvistaminen, työvuorojärjestelyt, lomien jaksottaminen	Esihenkilön ja työntekijän sopimaksi ajaksi	Työajan ja työn mukainen palkka	Esihenkilö, työntekijä ja tarvittaessa työterveyshuolto
Korvaava työ	Ohimenevä, viikoissa paraneva sairaus Lyhyen sairauspoissaolon sijaan tai jälkeen	Sovitut työtehtävät omassa tai toisessa yksikössä Oma normaali työaika	1 pv – 8 vko	Oma normaali palkka	Esihenkilö, työntekijä ja tarvittaessa työterveyshuolto
Osasairauspoissaolo	Vaikeampi, kuukausissa paraneva sairaus	Sovitut työtehtävät Työaika vähenee 40 – 60%	12 – 150 arkipäivää	Työaikaprosentin mukainen palkka ja Kelan osasairauspäiväraha	Työntekijä, esihenkilö, työterveyshuolto, Kela
Työkokeilu	Työkyvyttömyyden uhka lähivuosina	Oma työ tai uusi työ Työkuormitus ja työaika lisääntyvät asteittain	1 – 3 kk, tarvittaessa max. 6 kk	Kuntoutusraha	Työntekijä, esihenkilö, työterveyshuolto, työterveyskoordinaattori, Keva / muu vakuutusyhtiö
Osa-aikainen työ kuntoutumisen tueksi	Työkyky riittää omaan työhön, mutta ei kokoaikaiseksi	Sovitut työtehtävät ja työaika	Määräaikaisesti tai pysyvästi	Työaikaprosentin mukainen palkka, Kevan tai muiden vakuutusyhtiöiden tuki	Työntekijä, esihenkilö, työterveyshuolto, Keva / muu vakuutusyhtiö, tarv. työterveyskoordinaattori

Liite 4. Uudelleensijoitus, prosessikuvaus

