



Työterveyslaitos

HYVINVOINTIA TYÖSTÄ



Vipuvoimaa  
EU:lta  
2014–2020



Euroopan unioni  
Euroopan aluekehitysrahasto  
Euroopan sosiaalirahasto

# Strateginen työkykyjohtaminen sote-muutoksessa

Soteliideripäivä 12.11.2019, Timo Leino, ylilääkäri

#onnistuyhdessä

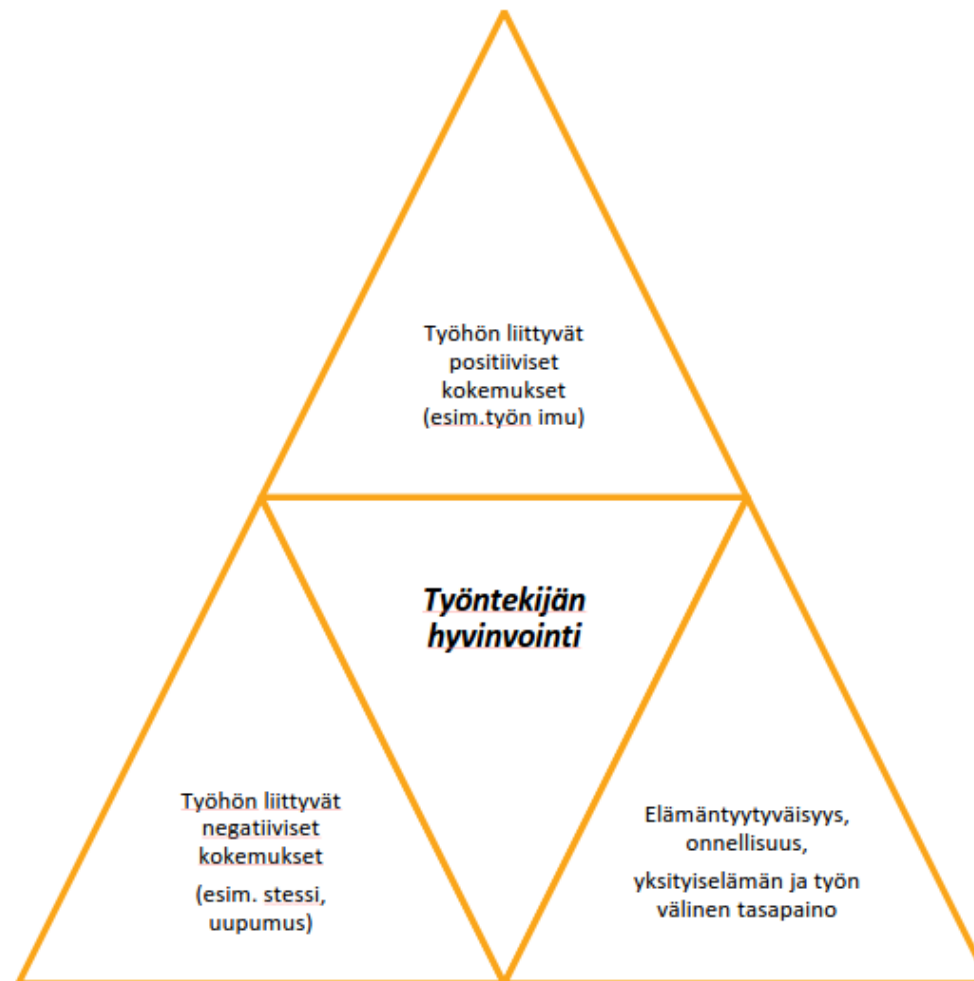


# Onnistu yhdessä –hanke

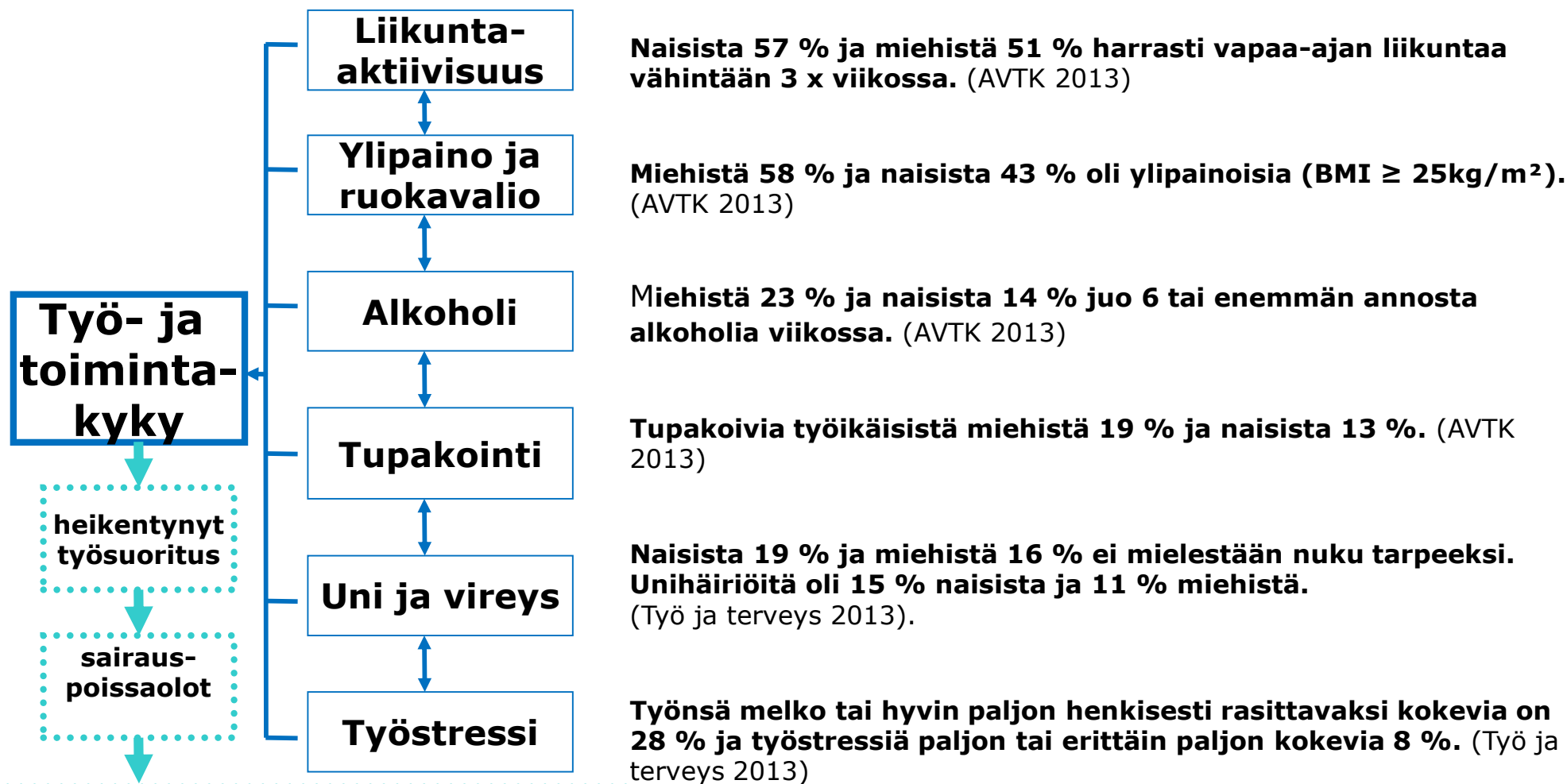
## - Essote, Phhky, Siun Sote toimialajohtajien näkemyksiä työkykyjohtamisen kehittämisen tarpeista ja tavoitteista

- Työkykyjohtaminen strategiseksi: työkykyjohtamisen näkökulma tulee kirjata strategiaan ja kuvata mitä se tarkoittaa käytännössä. Yhteiset tavoitteet, toimintaohjeet ja käytännöt koko organisaatiolle.
- Eri tahojen vastuut ja tehtävät olisi hyvä selkiyttää ja kirjata.
- Johtamisen yhtenäistäminen ylipäättään tarpeellista.
- Erilaisia työkyvyn tuen malleja ja työkaluja on tehty, mutta tunnetaanko ne kaikkialla organisaatiossa?
- Yhteisten, erityisesti ennakoivien mittareiden löytäminen ja käyttöönotto sekä seuranta.
- Suojaavat tekijät työkyvyn näkökulmasta olisi hyvä ottaa esiin riskien ohella.
- Työkykyongelmia pitäisi osata ratkoa enemmän työyhteisöissä, varhaisessa vaiheessa. Esimiehellä voi olla niin paljon alaisia ja/tai he ovat laajalla alueella, ettei hän ehdi tavata/havaita riittävän varhain työkykyongelmia.
- Lähiesimiesten työkykyjohtaminen on epätasaista organisaatiossa. Osa on sisäistänyt asian merkityksen, osaa ja halua tehdä, osa puolestaan ei osaa/halua.
- Olisi myös tärkeää miettiä esimiesten ja johdon jaksamista. Osa esimiehistä pyrkii selviämään yksin työkykyjohtamisesta eikä pyydä/saa oman esimiehensä tukea. Tämän tulisikin tarjota sitä aktiivisesti.

# Kokonaisvaltainen työhyvinvointi



# Elintavat ja työkuormitus vaikuttavat merkittävästi työ- ja toimintakykyyn



**varhainen eläköityminen:** ¾ muodostuu tuki- ja liikuntaelin-, mielenterveys- ja sydän- ja verisuonisairauksista

# Työkykyongelmat näkyvät menetetyin työn kustannuksina; hyvä työkyky lisää yrityksen inhimillistä pääomaa ja käyttökatetta

Monet **yksilöön, työhön, työympäristöön, terveydenhuollon toimintaan ja talouden suhdanteisiin** liittyvät tekijät vaikuttavat sairauspoissaoloihin, työtapaturmiin ja ennenaikaiseen työstä pois jäämiseen

Työkyvyttömyyttä/työstä poissaoloa lisäävät

- esimiehen epäoikeudenmukainen ja epätasa-arvoinen kohtelu
- liiallinen työkuormitus
- huonot työolot (fyysiset tai psykososiaaliset)
- ammatillisen osaamisen puutteet
- vaikutusmahdollisuuksien vähäisyys



Työkykyä/työssä oloa ja työhön paluuta lisäävät

- esimiehen tuki
- työn imu
- työhönpaluun tuki
- ammatillinen kuntoutus, kun se on suunniteltu ja toteutettu läheisessä yhteistyössä työpaikan kanssa

# Yhteistyö tuloksellisessa työkykyjohtamisessa (2014-2016)

Projektiryhmä: Timo Leino, Irmeli Pehkonen, Jarno Turunen, Pirjo Juvonen-Posti, Lea Henriksson, Tiina Vihtonen, Johanna Seppänen, Juha Liira, Jukka Uitti

Hankkeen loppuraportti

<https://www.julkari.fi/handle/1002132028>



**Työterveyslaitos** | Arbetshälsainstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

## **Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa**

MONIAINEISTO- JA MONIMENETELMÄTUTKIMUS

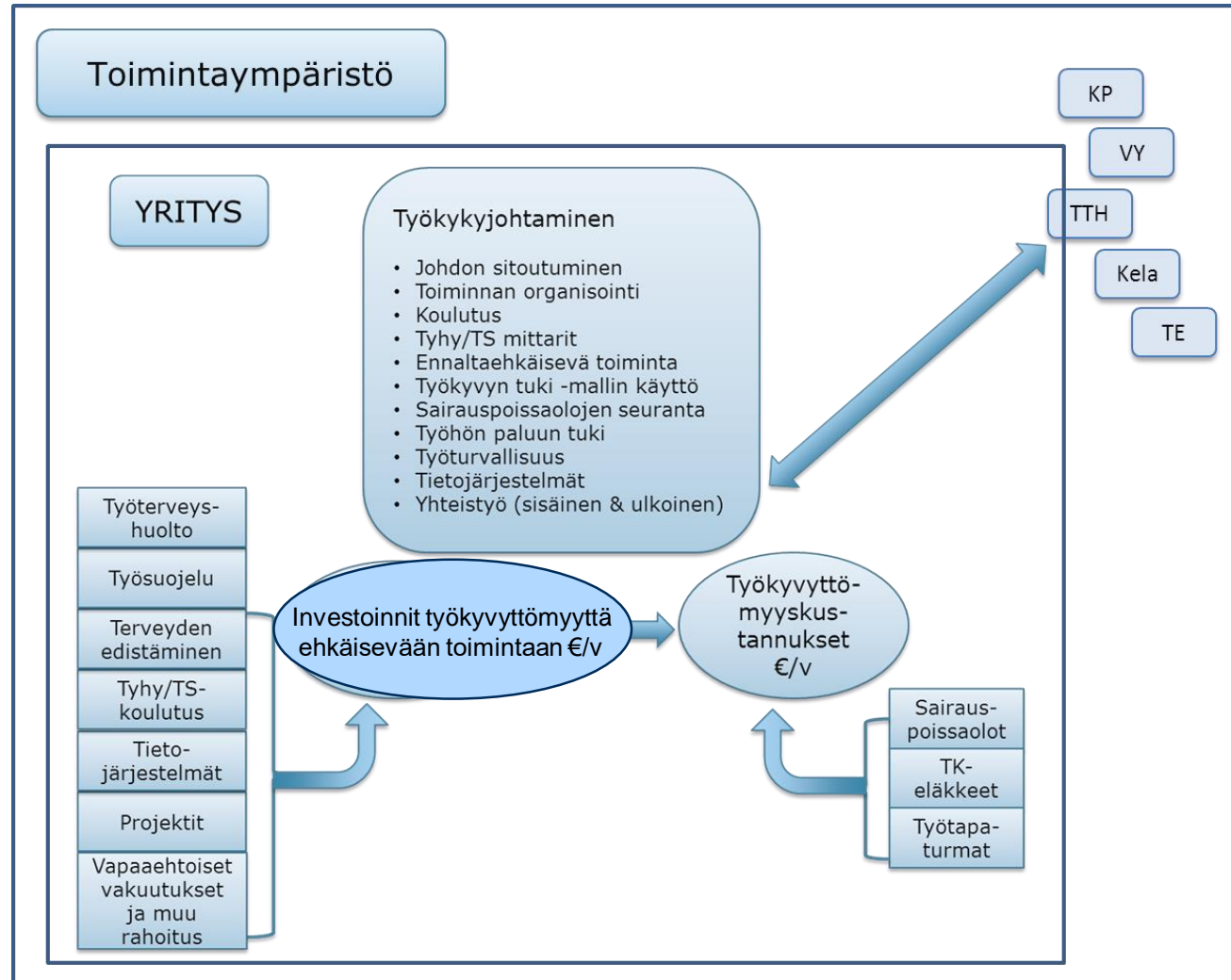
Irmeli Pehkonen  
Jarno Turunen  
Pirjo Juvonen-Posti  
Lea Henriksson  
Tiina Vihtonen  
Johanna Seppänen  
Juha Liira  
Jukka Uitti  
Timo Leino

# Tavoite ja aineisto

- Tutkia mitkä suurissa yrityksissä sovellettavat työkykyjohtamisen ja –toiminnan käytännöt selittävät yritykselle aiheutuvien työkyvyttömyyskustannusten vaihtelua.
- 10 suuryritystä, 20 yksikköä
  - Teollisuusyrityksiä neljä, palveluyrityksiä kuusi
  - Henkilöstömäärä Suomessa 600-11500 henkilöä
  - Seitsemässä yrityksessä tarkastelu konsernitasolla, kolmessa yrityksessä mukana 4-5 tulosityksikköä
- Tietoja selvitettiin takautuvasti vuosilta 2008-2013



# Asetelma



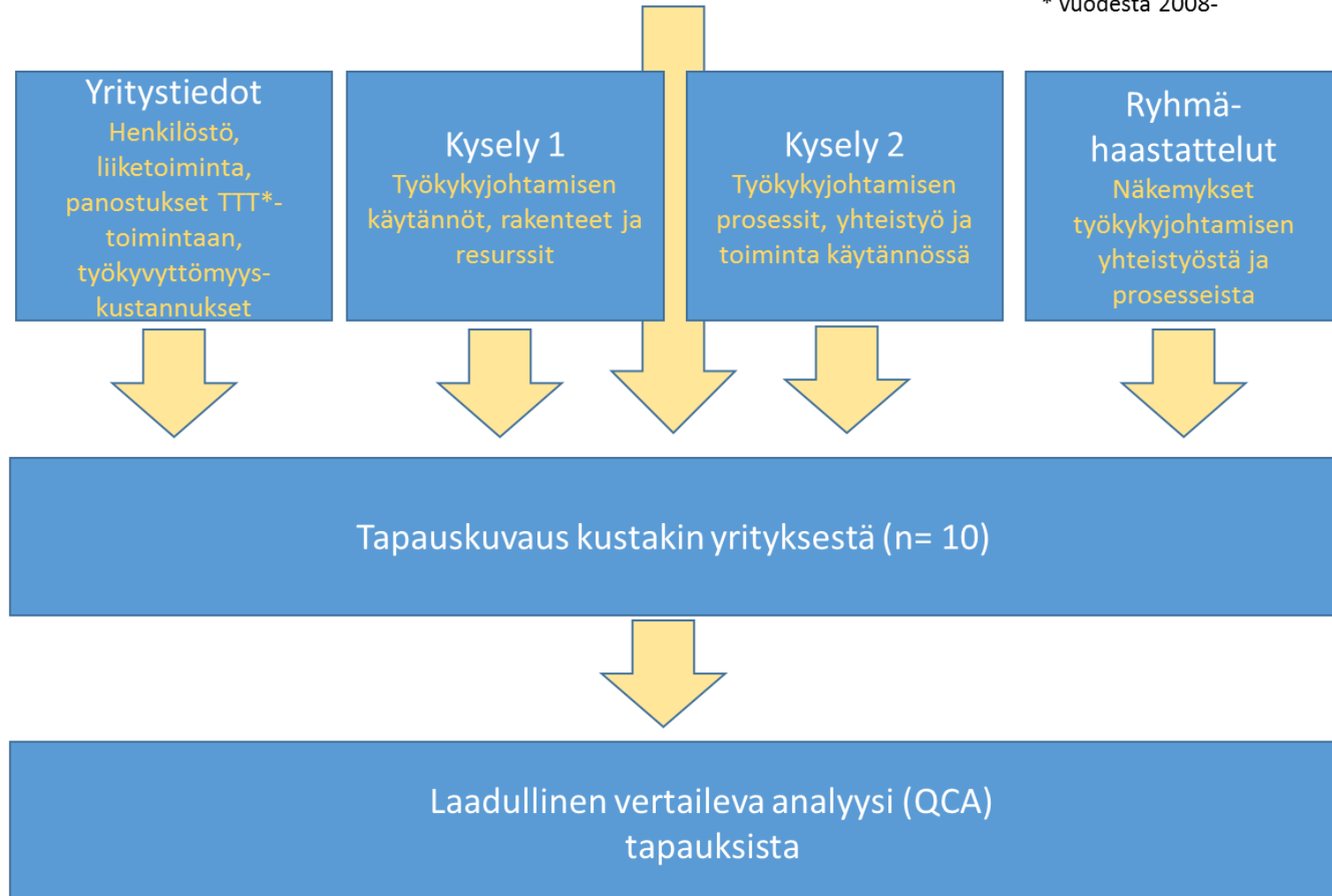
KP= Konsultointipalvelut, VY= Eläke- ja tapaturmavakuutusyhtiö, TTH= Työterveyshuolto, Kela = Kansaneläkelaitos, TE= Työ- ja elinkeinopalvelut

# Menetelmät

14 yrityksestä ja yksiköstä saatiin kerättyä kaikki tiedot vuosilta 2010-2013

Health Due Diligence data\*: henkilöstörakenne, työkyvyttömyyskustannukset  
 Julkiset lähteet: vuosikertomukset ja muut tiedot (esim. aiemmat tutkimusraportit)

\* vuodesta 2008-

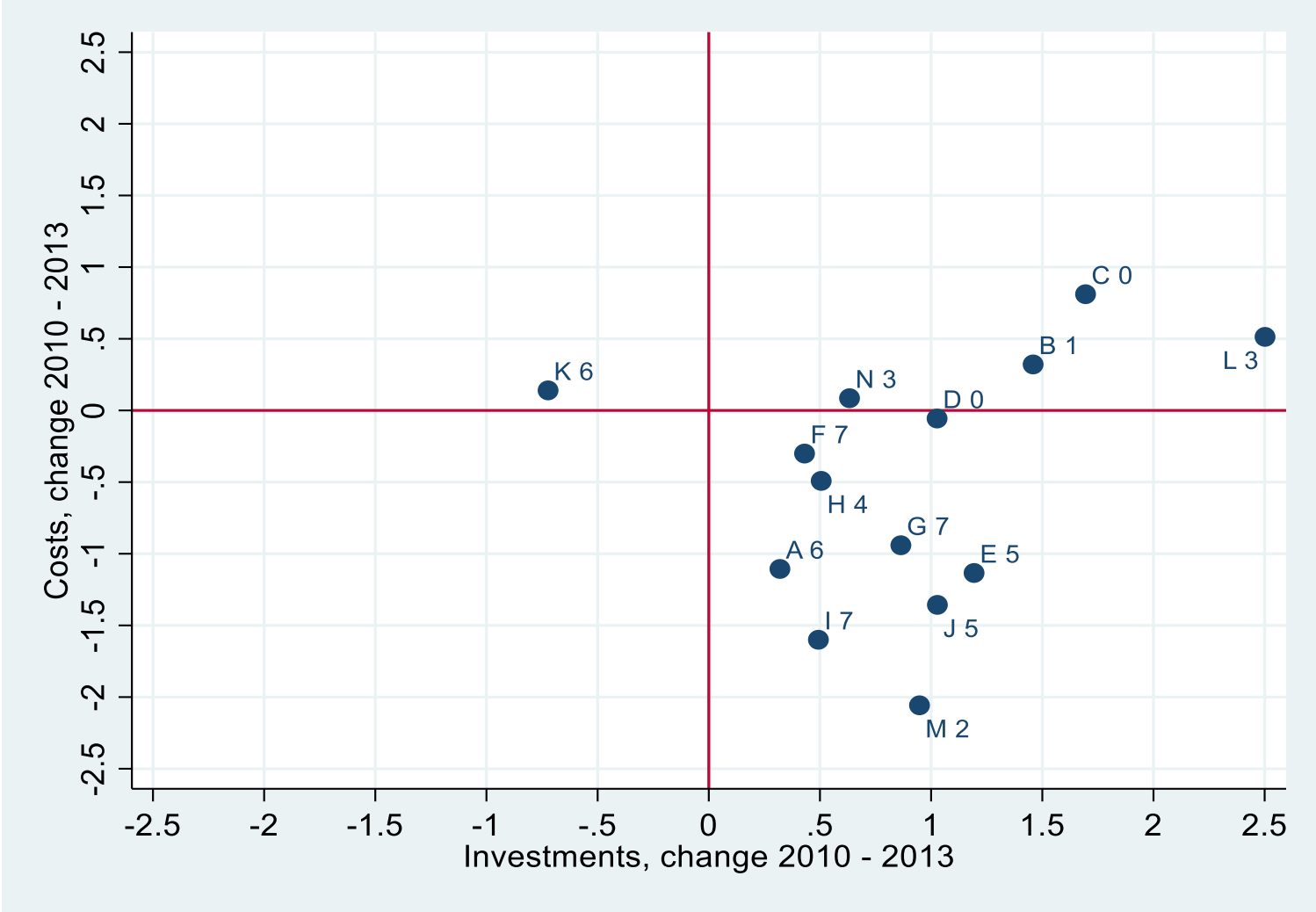


# Datamatriisi

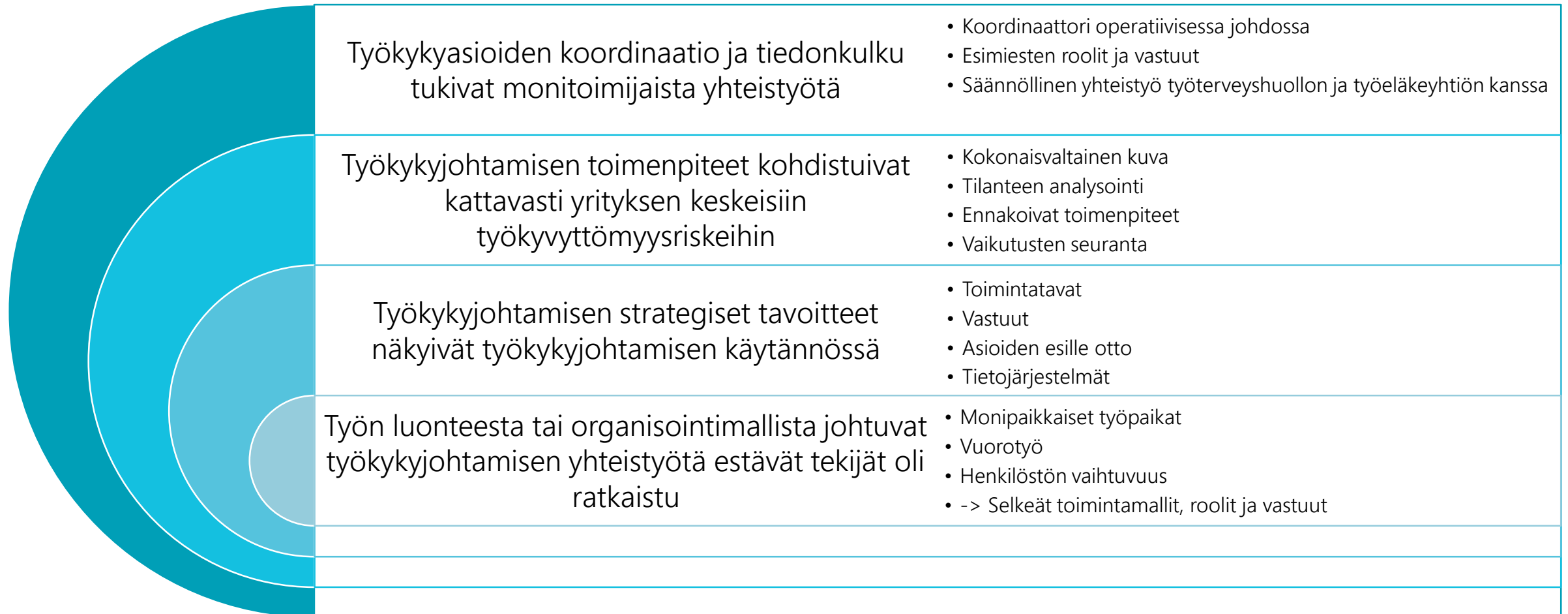
Haimme sellaisia ehtoja, joita voitiin käyttää työkykyjohtamisen vertailevaan arviointiin tapauskuvauksia ja muuta käytettävissä olevaa aineistoa käyttäen. TTT-toiminta = työterveys-, työturvallisuus- ja työkykytoiminta

	Ehdot	Tapaukset													
		A	B	C1	C2	D	E	F	G	H 1	H 2	H 3	H 4	I	J
Prosessi	Oliko työn luonteesta tai organisaatiomallista johtuvat työkykyjohtamisen yhteistyötä estävät tekijät ratkaistu?	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0
Prosessi	Näkyivätkö työkykyjohtamisen strategiset tavoitteet työkykyjohtamisen käytännössä.	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Prosessi	Kohdentuivatko työkykyjohtamisen toimenpiteet kattavasti yrityksen keskeisiin työkyvyttömyysriskeihin?	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0
Prosessi	Osallistuivatko esimiehet aktiivisesti TTT-toiminnan toteuttamiseen?	1	0	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	1
Prosessi	Tukivatko työkykyasioiden koordinaatio ja tiedonkulku monitoimijaista yhteistyötä?	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1
Prosessi	Oliko henkilöstö aktiivisesti mukana TTT-toiminnan toteuttamisessa?	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0
Prosessi	Hyödynnettiinkö mittareita systemaattisesti TTT-toiminnan tuloksellisuuden seurannassa ja kehittämisessä?	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0
Tulos	Laskiko sairauspoissaoloprosentti?	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1
Tulos	Alenivatko sairauspoissaolokustannukset?	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0
Tulos	Laskiko tapaturmataajuus?	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1
Tulos	Alenivatko työtapaturmavakuutusmaksut?	0	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0
Tulos	Vähenevätkö alkaneet työkyvyttömyyseläkkeet?	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1
Tulos	Alenivatko työkyvyttömyyseläkemaksut?	1	1	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0
Tulos	Alenivatko työkyvyttömyyskustannukset yhteensä?	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0

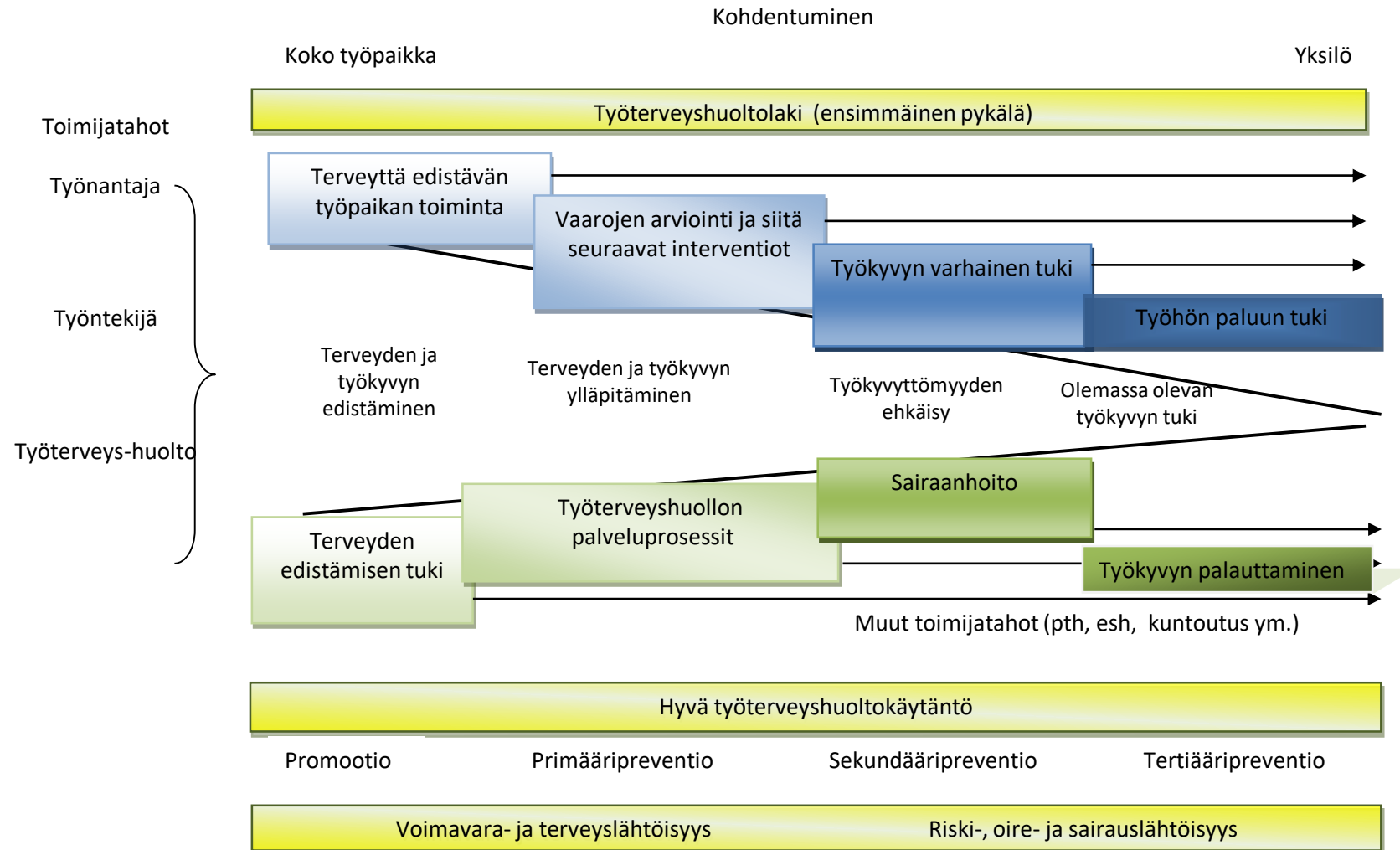
# Disability costs & investments in disability management



# Neljä askelta tulokselliseen toimintaan



# Terveyden ja työkyvyn edistämisen laaja viitekehys



Mayer-Arnold & Koskela, 2010 mukailleen Savola & Koskinen-Ollonqvist 2005 ja Husman & Liira 2010)



# Strategisen työkykyjohtamisen mallit -luonnoksia



## Hyvinvoiva työntekijä

- Huolehtii omasta työkyvystään ja ennalta ehkäisee omalla toiminnallaan työkykynsä heikkenemistä.
- Kokee työnsä merkitykselliseksi ja palkitsevaksi.
- On uudistumiskyvykäs, innostunut ja osaava.

## Esimies

- Osaa puuttua sairauspoissaoloihin ennakoivasti.
- Ottaa matalalla kynnyksellä yhteyttä työterveyshuoltoon, huomattessaan työntekijöiden/työyhteisön työkyvyn heikkenemisen.
- Osallistaa ja innovoit työntekijät tuottamaan ratkaisuja havaittuihin kehittämiskohteisiin.

## Työhyvinvointipalvelut ja työterveyshuolto

- Ennakoivat työkykyhaasteita ja auttavat työkyvyn vahvistamisessa.
- Tuottavat tilannekuvaa työntekijöiden sairauspoissaoloista ja työkykyprosesseista.
- Toimivat työntekijöiden ja esimiesten tukena työkykyhaasteiden ratkaisemisessa.

## Palvelualueen johto

- Johtaa ja opastaa esimiehiä työkykyjohtamisessa.
- Tukee lähiesimiehiä työkykyprosesseissa, uudelleen sijoituksissa sekä työntekijöiden työkyvyn tukemisessa.
- Huolehtii avoimuudesta ja keskusteluyhteydestä läpi organisaation
- Tiedottaa muutostilanteista työterveyshuoltoon.

## Siun soten johto

- Asettaa strategiset tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista.
- Johtaa tiedolla (sairauspäivät/HTV laskevat ja työttömyyskustannukset vähenevät).
- Seuraa, että HAVAHUn toimenpiteet on toteutettu hälytysrajojen ylityksessä (populusraportit).

**Johto**

- Vastaa työkykyjohtamisesta osana strategista johtamista.
- Asettaa työkykyjohtamisen tavoitteet ja seuraa toteutumista.

**Toimialajohto**

- Vastaa toimialansa työkykyjohtamisesta.
- Asettaa toimialakohtaiset tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista.
- Varmistaa osaamisen ja esimiesten tuen.
- Tekee strategista yhteistyötä työterveys-huollon, työsuojelun ja HR:n kanssa.

**Keskijohto**

- Vastaa tulosalueensa/tulosyksikkönsä työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista.
- Asettaa vastuullaan olevan tulosalueen /yksikön tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista.
- Ohjaa, neuvoo ja tukee esimiehiä.
- Varmistaa esimiesten ja henkilöstön työkykyosaamisen.
- Seuraa henkilöstön työkykyisyyttä
- Tekee yhteistyötä työterveyshuollon, työsuojelun ja HR:n kanssa

**Esimies**

- Vastaa työyksikön työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista.
- Asettaa työkykytavoitteet ja ennakoit työkykyriskejä.
- Toimii yhdessä sovittujen periaatteiden mukaisesti henkilöstön kanssa.
- Ottaa työkykyasiat puheeksi.
- Tekee yhteistyötä terveydenhuollon, työsuojelun ja HR:n kanssa.
- Tunnistaa voimavarekijöitä ja vahvistaa niitä yhteistyössä henkilöstön kanssa.

## Roolit ja vastuut



**Työsuojeluvaltuutetut/luottamusmiehet**

- Tuottaa tietoa toiminnan tueksi.
- Seuraa ja arvioi henkilöstön työkykyä yhteistyössä työnantajan ja työterveyshuollon kanssa.
- Tukee henkilöstöä työkykyasioissa.

**Työterveyshuolto**

- Tukee ja arvioi henkilöstön työkykyisyyttä.
- Tuottaa tietoa henkilöstön työkyvystä ja työn terveellisyydestä.
- Edistää työyhteisöjen toimivuutta ja työolosuhteiden terveellisyyttä.
- Ennakoit työkykyriskejä ja vahvistaa työkykyä työyhteisöissä.

**Henkilöstöpalvelut**

- Tuottaa tietoa johtamisen tueksi.
- Ylläpitää ja kehittää työkykyjohtamisen toimintamalleja.
- Tukee työntekijöitä, esimiehiä ja keskijohtoa työkyvyn tuen prosesseissa.

**Yhtymän työkyvykoordinaattori**

- Yhtymätasoisien uudelleensijoittumisen ja urasuunnittelun koordinaattori

**Työntekijä/työyhteisö**

- Edistää ja ylläpitää työkykyään.
- Ottaa puheeksi työkykyasiat.
- Vahvistaa voimavarojaan ja kehittää osaamistaan.
- Ottaa työhön liittyvät kehittämisideat puheeksi työyhteisössä.



	Työntekijä	Esimies	Henkilöstöhallinto, työsuojelu	Johto
Johtaminen, työyhteisö ja työolot	Johtaa itseään ja toimii esimerkiksi työyhteisössä Huolehtii yhteisöllisyydestä Arvioi ja kehittää työolosuhteita	Tunnistaa ja korjaa työn sujuvuuteen liittyvät häiriöt Toimii Essoten hyvän johtamisen pelisääntöjen mukaisesti Tuntee Essoten työhyvinvointisuunnitelman ja toimii sen mukaisesti	- Tukee strategisiin tavoitteisiin pääsemistä - Seuraa ja tukee yhteistyön toimivuutta kaikilla tasoilla - Huolehtii henkilöstön osaamisesta kaikilla tasoilla	Ohjaa toimintaa strategian mukaisesti Seuraa tavoitteisiin pääsyä tunnuslukujen avulla Huolehtii esimiesten työolosuhteista: kehityskeskustelut? Toimii Essoten hyvän johtamisen pelisääntöjen mukaisesti
Arvot, asenteet ja motivaatio	Toteuttaa Essoten arvoja työyhteisön jäsenenä ja ammattilaisena On motivoitunut työskentelemään asiakasta varten	Tuntee työkykyjohtamisen prosessit ja toimii niiden mukaisesti Tuntee henkilöstön voimavarat ja riskit Pitää yllä ja kehittää työkykykultuuria (yksikkötaso)	- Huolehtii henkilöstön osaamisesta kaikilla tasoilla	Asiakaslähtöisyys kaikilla tasoilla
Osaaminen	Pitää yllä ja kehittää ammattitaitoaan Osaava toimia moniammatillisessa yhteistyössä Tuntee työkyvyn tuen prosessit ja osaa hyödyntää niitä Pitää yllä ja kehittää työkykykultuuria (yksilötaso)	Tuntee työkykyjohtamisen prosessit ja toimii niiden mukaisesti Tuntee henkilöstön voimavarat ja riskit Pitää yllä ja kehittää työkykykultuuria (yksikkötaso)	- Tukee johdon ja esimiesten työkyvyn johtamisen osaamista - Rekrytointi, työnantajakuva?	Pitää yllä ja kehittää työkykykultuuria (organisaatiotaso)
Terveys ja toimintakyky	Osaava huolehtia kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnistaan Tunnistaa ja ennakoit työkyvyn riskejä Pyytää apua tarvittaessa			
Operatiivinen työterveysyhteistyö		Strateginen kumppanuus työterveyshuollon		
Inhimillisuus		I	Lait ja asetukset	I
				Taloudellisuus



Lainmukaisuus



Strateginen yhteistyö

1. Yhteisen ymmärryksen luominen
  - henkilöstön työkyvyn ja siihen vaikuttavien tekijöiden analyysi
  - toiminta-analyysi

2. Työkyvyn tuen toiminnalle asetetut tavoitteet: henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen, osatyökykyiset, varhainen tuki
  - määrälliset tavoitteet
  - laadulliset tavoitteet

Arviointi ja seuranta

3. Yhteiset toimintatavat ja osallisuus
  - roolit
  - vastuut
  - tehtävät
  - valtuudet

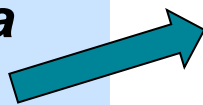
- 4.1. Työkykyprosessin hallintasuunnitelma
  - työhyvinvoinnin edistäminen
  - työolojen turvallisuus
  - työkyvyn hallinta osaaminen
- 4.2. Yksilön työkyvyn tuki
  - varhainen tuki
  - osatyökykyisen tuki



# Strateginen työkykyjohtaminen on sillan rakentamista

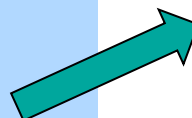
## **Yhteistoiminta**

Jaettu tieto  
ja keskinäinen  
vuorovaikutus



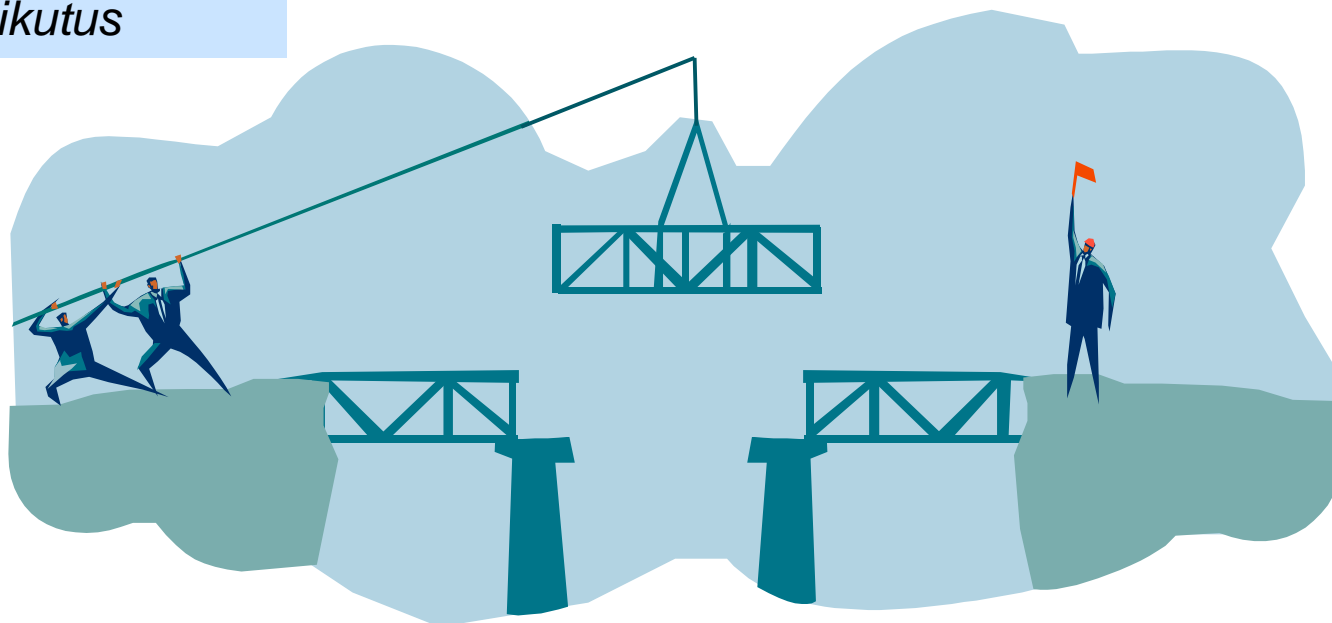
## **Koordinoitu toiminta**

Yhdessä sovitut  
tehtävät  
ja yhteen sovitetut  
tavoitteet



## **Yhteistyö**

Sovitut yhteiset  
tavoitteet, päämäärät  
ja toimintatavat



# Milla Lindh, järjestöohjaaja, Suomen kuurosokeat ry, Tampereen toimintakeskus

- "Tämä keskus on kuin perhe, jossa saa olla sellainen kuin on", hän sanoo.
- "Ei tarvitse pärjätä enempää kuin pystyy, mutta ei saa myöskään pärjätä vähempää. Pitää olla halua, että toimintakyky säilyy."
- "Mistään kiinnostavasta ei pidä jäädä pois vain siksi, että ei näe."
- "Aina saa apua."

Lähde: HS, 9.11.2019

# Kiitos!

#onnistuyhdessä



ttl.fi



@tyoterveys  
@fioh



tyoterveyslaitos



tyoterveys



Tyoterveyslaitos

