

Työterveyslaitos

Työhyvinvointia työkykyjohtamisella ja työterveysyhteistyöllä

Hanna Hakulinen

18.8.2025 Työhyvinvoinnin rakentajat, Esihenkilöiden
kick off



**Euroopan unionin
rahoittama**

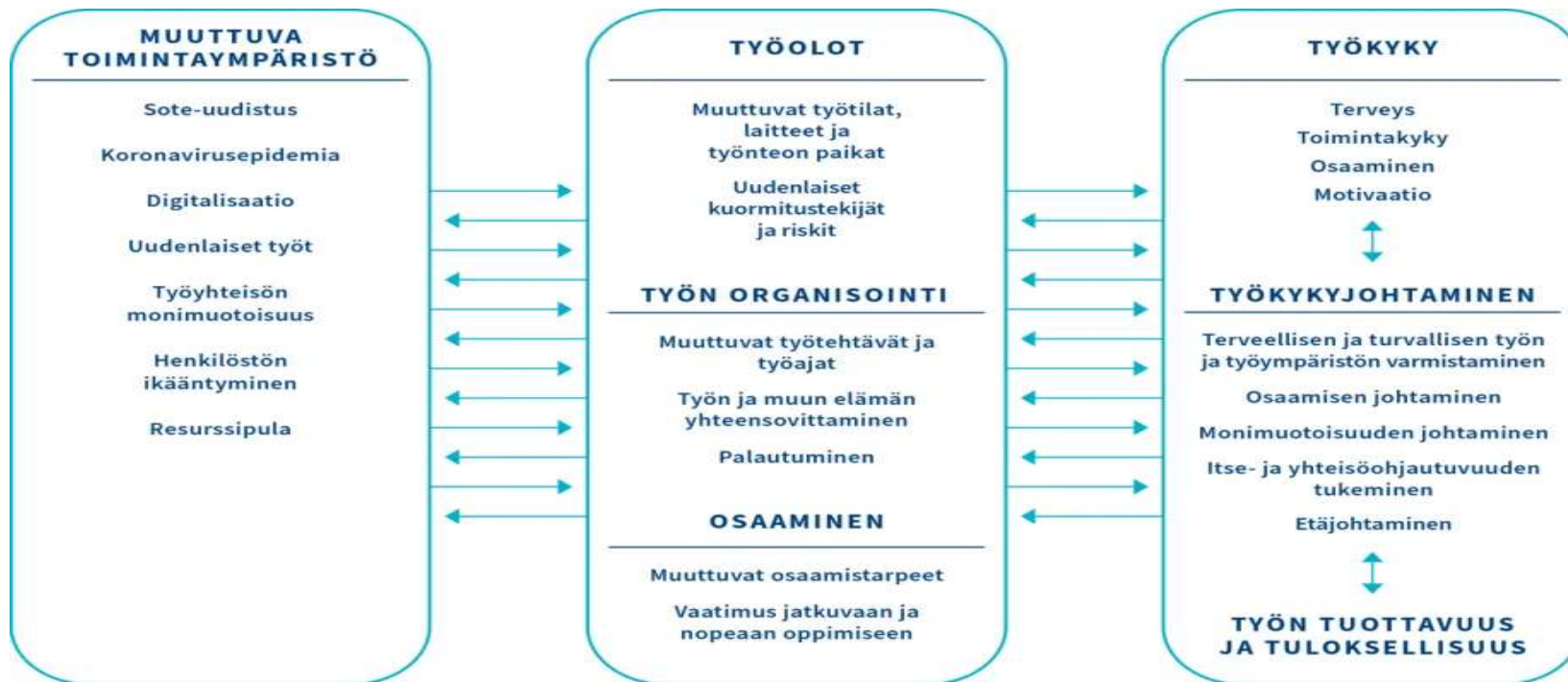
Työkykyjohtamisen taustalla on laaja-alainen työkykykäsitys



Työkyvyn tukemisessa onnistumisen edellytyksiä ovat jaettu käsitys työkyvystä, yhteinen sopiminen omasta ja toisten rooleista, sekä selkeät prosessit kohti toimijoiden yhteistä päämäärää.



Muuttuva työelämä ja työkykyjohtaminen





TYÖKYKYJOHTAMINEN

Työkykyjohtaminen on suunnitellusti toteutettuja ja seurattuja toimia henkilöstön työkyvyn, terveyden ja työturvallisuuden edistämiseksi ja ylläpitämiseksi sekä työssä jatkamisen tukemiseksi.

Työkykyjohtamisessa korostetaan ennakoivia, kokonaisvaltaisia ja systemaattisia toimenpiteitä.



STRATEGISUUS TYÖKYKYJOHTAMISESSA

Työkykyjohtaminen on osa päivittäistä johtamista.

Työkykyjohtaminen on osa organisaation strategiaa, visiota ja arvoja.

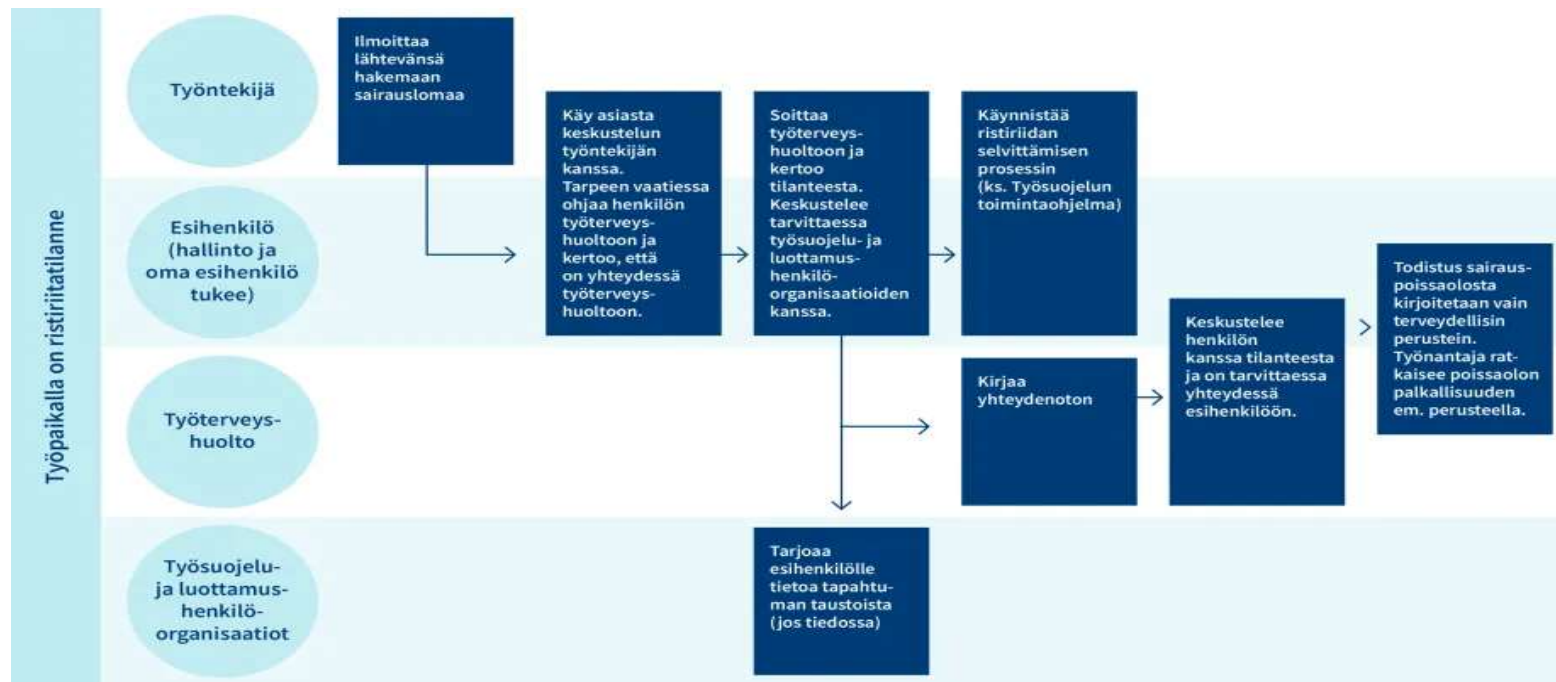
Työkykyjohtaminen on yhteistyötä työterveyshuollon, muiden asiantuntijatahojen, kuntoutuksen, sosiaalivakuutuksen ja viranomaisten kanssa.

Työkykyjohtaminen on yhteistyötä

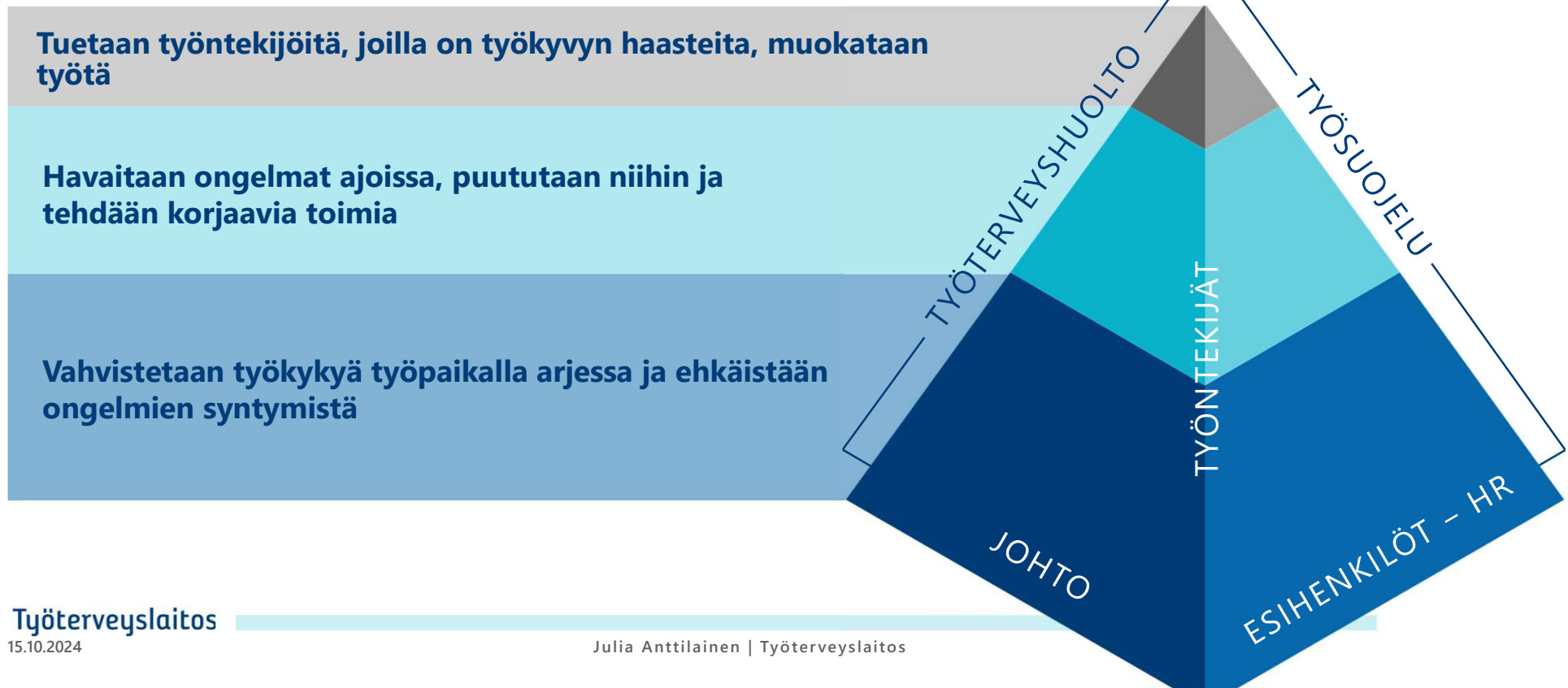


(Strateginen työkykyjohtaminen sote-muutoksessa –oppimateriaali, Työterveyslaitos 2021)

Selkeät roolit ja toimintatavat auttavat esihenkilöä arjessa



Työkykyjohtaminen sisältää ennakoivia, työssä jatkamista ja työhön paluuta tukevia toimia



Työkyvyttömyydestä aiheutuu organisaatioille vuosittain mittavat kustannukset

- Kunta-alalla työkyvyttömyyden välittömät kustannukset ovat yli miljardi euroa. Suurimmissa kaupungeissa välittömät kustannukset ovat n. 6,7 % palkoista. (Pekkarinen & Heikinheimo 2022)
- Julkisella ja yksityisellä puolella on eroa: vuonna 2022 julkisella 20,7 ja yksityisellä n. 11 sairauspoissaolopäivää henkilöä kohden (Työelämätieto.fi, Elinkeinoelämän keskusliitto 2024)
- Sairauspoissaolot kattavat noin 80% työkyvyttömyyskustannuksista (Pehkonen ym. 2017)
- Työkykyjohtamisen toimintamalleja kehitettäessä havaittu, että erityisesti ennakoivat toimet on kuvattu puutteellisesti (esim. Haukka ym. 2022)
- Työeläkejärjestelmän maksuluokkamalli uudistui vuoden alusta. Tavoitteena on mm. tukea yli 55-vuotiaiden ja osatyökykyisten työllistymistä. Uudistus kannustaa ennakoimaan työkykyriskejä ja pitämään entistä parempaa huolta työntekijöiden työkyvystä.

Alentunut koettu työkyky ennustaa työkyvyttömyyden riskiä tulevaisuudessa

- Vuonna 2023 hyvinvointialueiden työntekijöistä 38 % koki työkykynsä alentuneeksi (0-7, asteikolla 0-10).
- Tähän joukkoon kuuluvien osuus on lisääntynyt erityisesti alle 30-vuotiaissa. Kun tässä ikäryhmässä v. 2019 työkykynsä koki alentuneeksi 17 %, v. 2023 vastaava osuus oli 30 %. (Laitinen 2023)
- Työntekijät itse voivat vaikuttaa valinnoillaan omaan työhyvinvointiinsa ja työkykyynsä, mutta työnantajalla on jo lain mukaan velvollisuus tukea ja edistää terveellisiä ja turvallisia oloja työssä. (Työterveyshuoltolaki 1383/2001, Työturvallisuuslaki 738/2002)
- Sekä tyytyväisyys esihenkilön johtamistapaan että tasapuoliseen ja oikeudenmukaiseen toimintaan on ollut hyvinvointialueilla alhaisempaa kuin kunta-alalla keskimäärin. (Pekkarinen & Pulkkinen 2023)

**Kytkeytyminen
strategiaan**

**Johdon tuki,
organisaation
sitoutuminen**

**Yhtenäiset
toimintamallit,
selkeät roolit ja
vastuut**

**Eri osapuolten
luottamus,
kommunikointi ja
yhteistyö**

**Työkykyjohtamisen
onnistumisen
edellytyksiä**

**Työntekijöiden
osallistuminen**

**Tiedolla
johtaminen**

**Tehokas ja avoin
viestintä**

**Esihenkilöiden
tuki**

(Pehkonen ym. 2017)

Ennakoinnilla vaikuttavia toimia

- Työkyvyn tukeminen terveyttä edistämällä on taloudellisesti ja eettisesti kannattavampaa kuin sairauksien hoitaminen.



Työkyky- johtamisen hyödyt

Palvelujen laatu ja työn tuottavuus paranevat

Hyvinvoiva, osaava ja motivoitunut henkilöstö on tuottava ja tarjoaa laadukkaita palveluja.

Työkyvyttömyyden aiheuttamat kustannukset vähenevät

Sairauspoissaoloista ja ennenaikaisesta eläköitymisestä aiheutuvat suorat ja epäsuorat kustannukset laskevat.

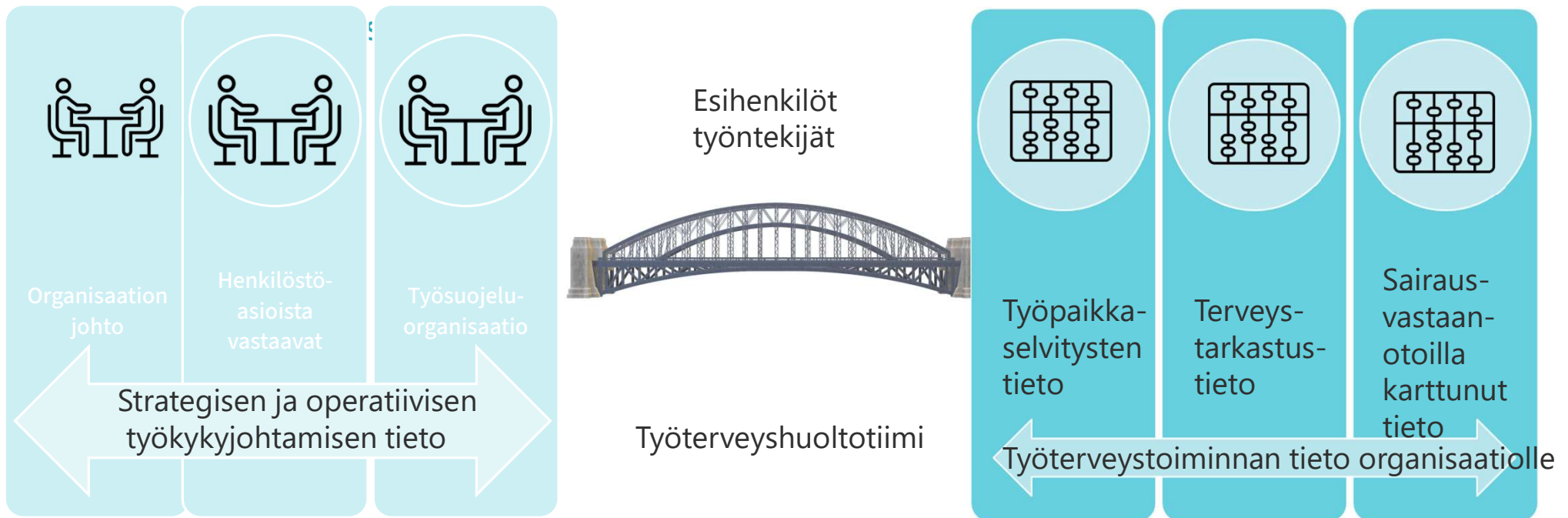
Veto- ja pitovoima lisääntyvät

Työpaikassa, joka pitää huolta työntekijöistään, halutaan pysyä, ja se houkuttelee uusia työntekijöitä.

Työyhteisön hyvinvointi ja tuottavuus kytkeytyvät yhteen



Työterveyshuollon rooli työkykyjohtamisessa



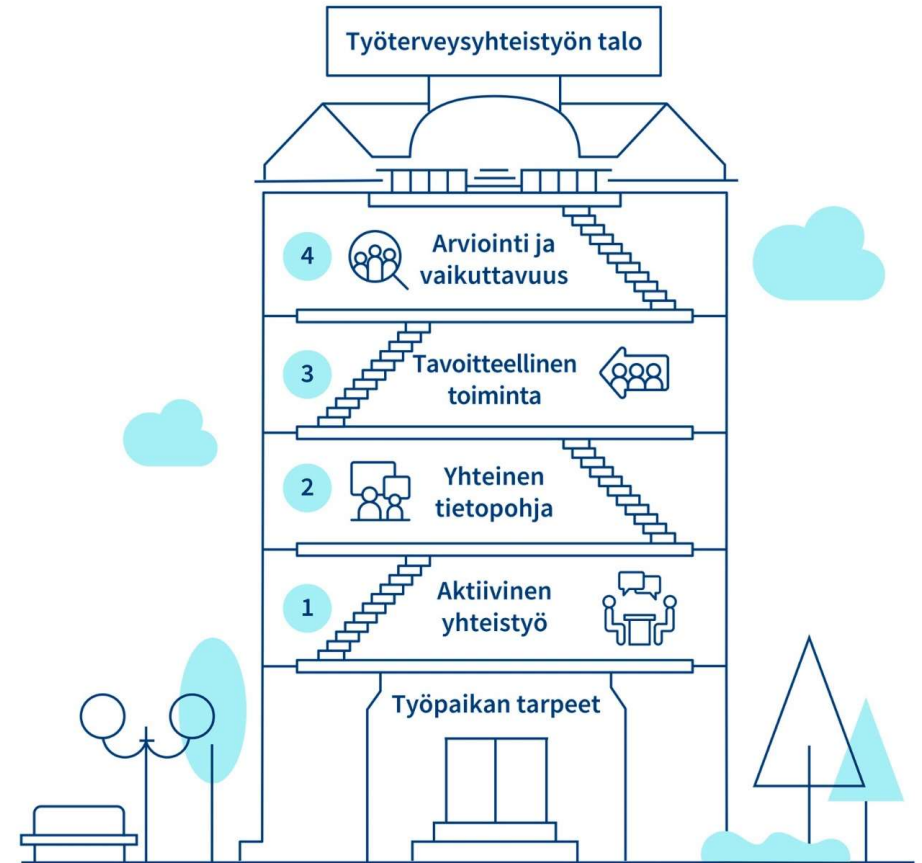
Työkykyä johdetaan myös työterveysyhteistyössä

- Työkykyjohtamisella työterveysyhteistyössä tarkoitetaan yhdessä pohdittua, suunnitelmallista toimintaa työkyvyyttömyyden ja sairauspoissaolojen ennaltaehkäisemiseksi sekä työhyvinvoinnin parantamiseksi.
- Toiminnan lähtökohtana ovat tiedot henkilöstön tilasta, työkykyyn ja -terveyteen liittyvistä tekijöistä sekä riskeistä, työn kuormittavuudesta sekä työkyvyyttömyyskustannuksista.

Työterveysyhteistyön talo

Työterveysyhteistyön talossa on neljä kerrosta, jotka kuvaavat työterveysyhteistyötä prosessina. Kerroksia yhdistävät rooleja ja vastuita kuvaavat portaat. Perustana työpaikan tarpeet.

1. Aktiivinen yhteistyö ja sen edellytykset.
2. Yhteinen tietopohja tavoitteiden määrittelyn tukena.
3. Tavoitteellinen työterveysyhteistyö pohjautuu työpaikan tarpeisiin.
4. Työterveysyhteistyön säännöllinen arviointi ja seuranta pohjautuu yhdessä sovittuihin mittareihin.



Esihenkilön työkykyjohtamisen anatomia

- vastaat yksikkösi työhyvinvoinnista ja työturvallisuudesta.
- osallistut yksikkösi työhyvinvointi- ja työkykytavoitteiden sekä niihin liittyvien mittareiden asettamiseen.
- käyt varhaisen tuen keskustelun työntekijän kanssa, kun huoli työntekijän työkyvystä herää, osallistut tarvittavien toimenpiteiden suunnitteluun ja seuraat sovittujen toimenpiteiden toteutumista.
- tuet pitkällä sairauslomalla olevaa tai siltä palaavaa työntekijää.
- vastaat koneiden, laitteiden ja työvälineiden kunnon valvonnasta sekä työntekijöiden opastamisesta niiden käyttöön.
- varmistat, että työntekijät saavat tarvittavan tiedon organisaatiossa tapahtuvista asioista.
- tiedotat ja teet yhteistyötä eri toimijoiden, kuten työterveyshuollon, kanssa.
- vahvistat työyhteisön ja työntekijän voimavaroja

Työkykyjohtaminen esihenkilön näkökulmasta tarkoittaa vastuuta ja velvollisuutta tunnistaa, tukea ja edistää alaistensa työkykyä. Työkykyjohtaminen on osa päivittäistä käytännön johtamistyötä.

1. Kannusta, kuuntele ja ole läsnä. Ota työkykyasiat puheeksi ajoissa.
2. Tue rakentavaa ja välittävää työkuultuuria ja nosta esiin työn merkityksellisyyttä. Vahvista voimavaroja.
3. Varmista, että työympäristö ja tehtävät ovat linjassa työntekijöiden kykyjen ja resurssien kanssa. Kannusta ammatilliseen kehittymiseen.
4. Tue mahdollisuutta työn hallintaan. Mukauta tarvittaessa työtehtävät ja -olosuhteet yksilöiden tarpeiden ja kykyjen mukaisesti.
5. Tee tiivistä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Hyödynnä heidän asiantuntemustaan työkykyyn liittyvissä kysymyksissä.
6. Käytä mittareita ja työkaluja työkyvyn seuraamiseen ja arviointiin.
7. Jokaisella on vastuu työkyvystään.
8. Sinulla on oikeus saada tukea esihenkilötyöhösi <3

Odotamme innolla tulevaa kanssanne

- Kehitämme yhdessä arjen työkykyjohtamista tarpeidenne pohjalta
- Lähtötilanteen kartoitus ja tarpeet – yhdessä kehittäminen, työkykyjohtamisen sparraus
 - Erityisiä teemoja: aivoterveys, liikunta ja naistenveys
 - Työterveysyhteistyön kehittäminen
 - Osaamisen lisääminen, hyvien käytäntöjen rakentaminen ja jakaminen sekä työkykyä tukevien toimintamallien teko esihenkilötyön tueksi

Yhdessä enemmän -työterveysyhteistyön malli

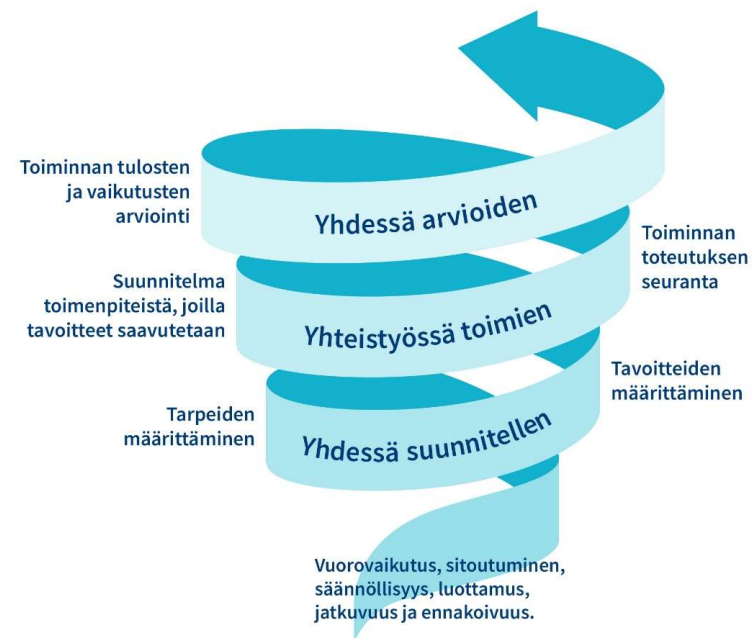
- Vaikuttavampaa työterveysyhteistyötä ja parempaa työkykyjohtamista – yhdessä kehittäen.
- Malli pitää sisällään:
 - Tietoa työterveysyhteistyön toteuttamisesta
 - Tietoa yhteistyön liittämistä osaksi työkykyjohtamista
 - Toimivia käytäntöjä ja malleja yhteistyön kehittämiseksi
- www.ttl.fi/tyoterveysyhteistyonmalli



Yhdessä enemmän – työterveysyhteistyön malli

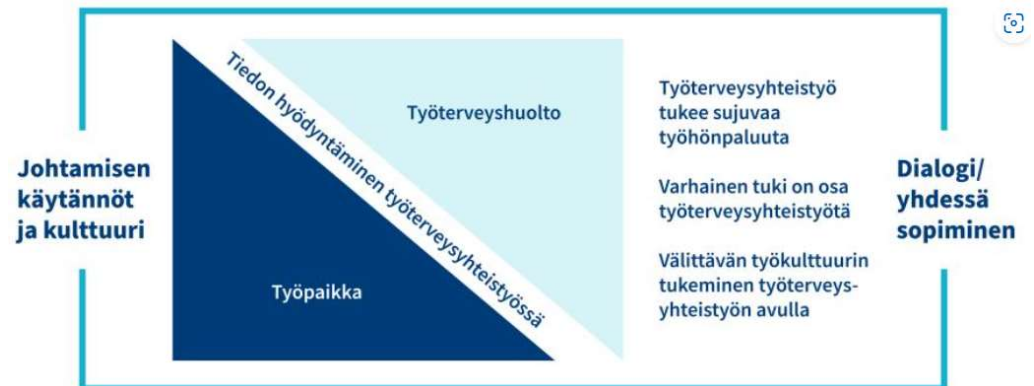
Työterveysyhteistyön kehittämisedellä vaikuttavuutta - oppimateriaali

Työterveysyhteistyön aloittaminen
Roolit ja vastuut työterveysyhteistyössä
Työterveysyhteistyö käytännössä
Työterveysyhteistyön arviointi jatkuvana toimintana
Mistä aloittaa työterveysyhteistyön kehittäminen?
Opas pienen työpaikan työterveysyhteistyöhön
Lisätietoa työterveysyhteistyöstä



Työterveysyhteistyön keinoin parempaan työkykyjohtamiseen - oppimateriaali

Työkyvyn tuessa tarvitaan tietoa
Välittävän työkuulttuurin tukeminen työterveysyhteistyön avulla
Varhainen tuki on osa työterveysyhteistyötä
Työterveysyhteistyö tukee sujuvaa työhönpaluuta
Lisätietoa työterveysyhteistyöstä



Työkyvyn tuen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa - verkkokoulutus

Työkyvyn tuen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa – koulutuksessa opit

- ymmärtämään monialaisen yhteistyön merkityksen johtamisen näkökulmasta ja
- hyödyntämään työkykyjohtamista oman henkilöstön työkyvyn edistämiseksi.

Koulutus on kehitetty monialaisessa työryhmässä. Maksuton ja itsenäisesti opiskeltava koulutus on osa Suomen Kestävän Kasvun ohjelmaa ja Työkykyohjelman laajennusta.



Ihminen ei ole kone

mutta työyhteisöjen huoltamiseen
on olemassa työkaluja.



Tutustu työkaluihin

<p>Miten voit? -työhyvinvointitesti</p> <p>Selvitä oman työhyvinvointisi tilanne.</p> <p>Kenelle Yksilölle Kesto 5-10 minuuttia</p> <p>TEE TESTI →</p>	<p>Työuupumuksen liikennevalot työyhteisölle</p> <p>Kartoita työuupumuksen riskiä omassa organisaatiossa.</p> <p>Kenelle Työyhteisölle Kesto 5 minuuttia</p> <p>TUTUSTU TYÖKALUUN →</p>	<p>Työkykyjohtamisen tilannekuva</p> <p>Selvitä työkykyjohtamisen tilanne ja tunnista kehittämistarpeet.</p> <p>Kenelle Suurille ja-keskisuurille työpaikoille Kesto 10 minuuttia + kehittämistoimet</p> <p>SELVITÄ TILANNEKUVA →</p>
<p>Palautumislaskuri</p> <p>Arvioi työpaikan työoloja palautumisen näkökulmasta.</p> <p>Kenelle Työyhteisölle Kesto 1 tunti + 15 minuuttia</p> <p>KÄYTÄ LASKURIA →</p>	<p>Sote-alan palautumislaskuri</p> <p>Arvioi palautumista tukevat toimintamallit yksikössä.</p> <p>Kenelle Työyhteisölle Kesto 30 minuuttia + palaute ja keskustelu</p> <p>KÄYTÄ LASKURIA →</p>	<p>Työpaikan resilienssityökalusarja</p> <p>Vahvista organisaatiosi kykyä varautua ja sopeutua muutostilanteisiin.</p> <p>Kenelle Työyhteisölle Kesto Alkaen 1,5 tuntia</p> <p>OTA TYÖKALUT KÄYTTÖÖN →</p>
<p>Päihdeohjelma-työkalu</p> <p>Tee nykyaikainen, oman organisaation tarpeisiin pohjautuva päihdeohjelma.</p> <p>Kenelle Työyhteisölle Kesto 15 minuuttia - 2 tuntia</p> <p>TEE PÄIHDEOHJELMA →</p>	<p>Liikettä työn mukaan -työkalu</p> <p>Keinoja liikunnan edistämiseen osana työpaikan arkea.</p> <p>Kenelle Työyhteisölle Kesto 1 tunti + 15 minuuttia</p> <p>TEE KYSELY →</p>	<p>Aivotyökartoitus</p> <p>Tunnista ja kartoita kuormitusta aiheuttavat tekijät työyhteisössänne.</p> <p>Kenelle Työyhteisölle Kesto Alkaen 1,5 tuntia</p> <p>KÄYTÄ TYÖKALUA →</p>



Työterveyslaitos

TTL-STRATEGIA

HYVINVOINTIA TYÖSTÄ

Rakennamme
kestävää
työelämää

Toimimme
vastuullisesti ja
vaikuttavasti

VAIKUTTAVUUS

LUOTETTAVUUS

KESTÄVYYS

YHTEISÖLLISYYS

Työterveyslaitos

Kiitos

**HYVÄÄ
TYÖPÄIVÄÄ!**

Lisää asiaa työelämästä? Seuraa Työterveyslaitosta somessa ja vieraile verkkosivuiltamme ttl.fi. Muista myös tilata uutiskirjeemme!

