

A man with a beard is shown in profile, looking towards a presentation screen. The screen displays a bar chart with several bars in blue, pink, and green. The man is in the foreground, and the screen is in the background. The text is overlaid on the left side of the image.

Työkykyjohtaminen osana yrityksen johtamista

Pauli Forma
24.9.2024

VARMA

Pauli Forma, työkykyjohtaja Varmassa



- VTT, dosentti, EMBA
- Kirjoittanut kirjan "Johtajan työkykykirja"
- Podcast: "Työelämän muodonmuutos"
- Aloitti Varmassa 2019, aikaisempi työura:
 - Työterveyslaitos, johtaja, työkyky ja työurat
 - Keva, työelämäpalvelujen johtaja
 - Turun yliopisto, professori

Seuraa tai
verkostoidu
LinkedInissä



- Väitöskirja eläketurvaa koskevista mielipiteistä päättäjien ja kansalaisten keskuudessa
- Julkaisuja mm. sosiaaliturvamielipiteistä, työhyvinvoinnista, työkyvystä, työurien pidentämisestä, tiedolla johtamisesta
- Työkokemusta asiantuntijaorganisaatioiden johtamisesta, muutosprosesseista, strategia- ja skenaariotyöskentelystä, toimintaympäristön seurannasta, tiedolla johtamisen kehittämisestä
- Harrastuksina triathlon, lukeminen, ruoanlaitto

Johtajan työkykykirja



Ensimmäinen johtajille suunnattu työkykyä käsittelevä kirja

Kirjaan haastatellut johtajat, heidän työpaikkansa ja roolinsa haastatteluhetkellä vuonna 2022

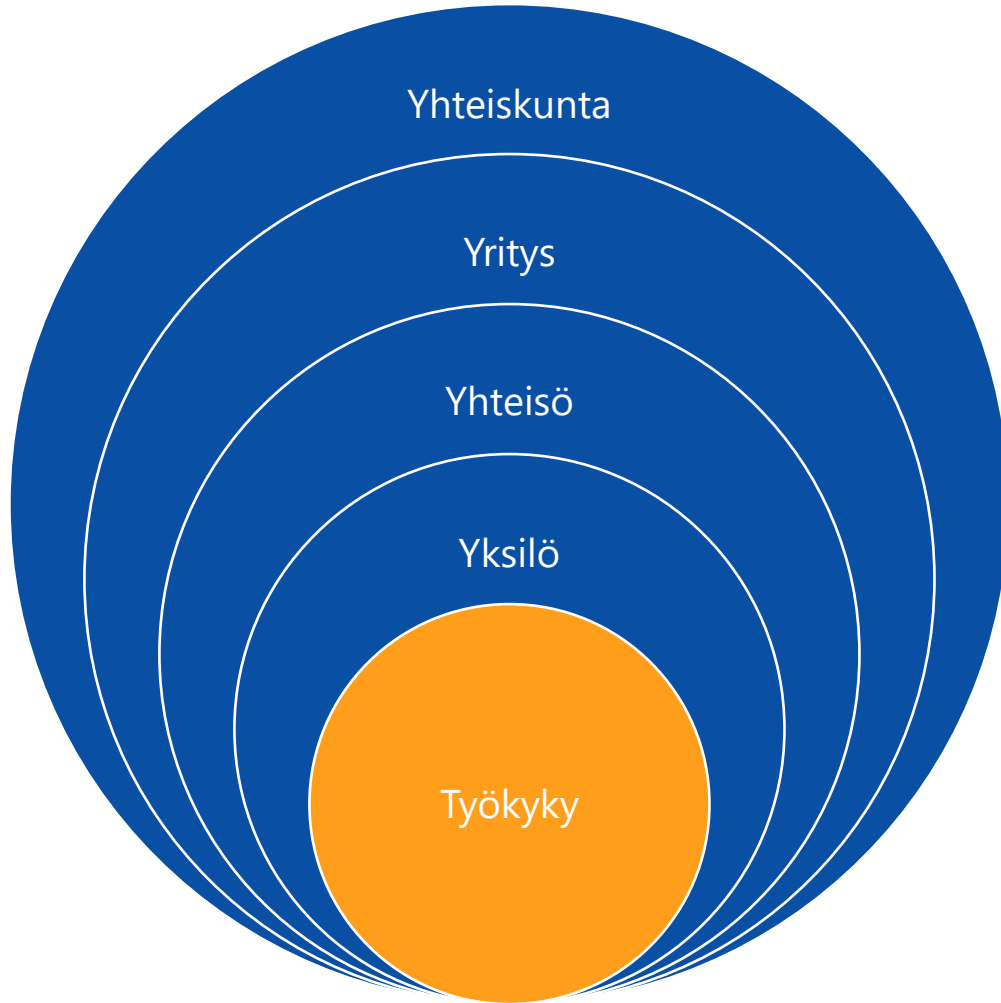
1. Henkilöstöjohtaja Suvi Honkanen, Osuuskauppa PeeÄssä
2. Toimitusjohtaja Olavi Huhtala, SSAB Europe Oy
3. HR johtaja Terhi Jaakonsaari, Solita Oy
4. Henkilöstö- ja konsernijohtaja Kirsi-Marja Lievonen, Vantaan kaupunki
5. Henkilöstöjohtaja Nina Marttila, Meyer Turku Oy
6. Yhteiskuntasuhdejohtaja Jorma Mikkonen, Lassila & Tikanoja Oyj
7. Toimitusjohtaja Petteri Nurmi, Schenker Oy
8. Talousjohtaja Henna Plit, talousjohtaja, Attendo Oy
9. Toimitusjohtaja Eija Rolamo, Albatross Päiväkodit Oy
10. Henkilöstöjohtaja Mikko Satuli, Lujabetoni Oy

Näkökulma Suomen menestykseen ja kilpailukykyyn

- On paljon huolestunutta puhetta Suomen tulevaisuudesta, talouskasvusta, tuottavuudesta ja velkaantumisesta sekä työvoimapolusta
- Yksi näkökulma puuttuu keskustelusta
- Suomi tarvitsee työkykyistä työvoimaa!
- Työkyvyttömyys vähentää työvoimapotentiaalia
 - Työsuoritus
 - Poissaolot
 - Työkyvyttömyyseläkkeet
- Työkyvyttömyys aiheuttaa kustannuksia yrityksille ja julkiselle sektorille
- Työkyky merkitsee myös toimintakykyisiä vuosia eläkkeellä
- Pelkästään eläkejärjestelmän kustannukset työkyvyttömyydestä ovat 2,5 miljardia vuodessa.



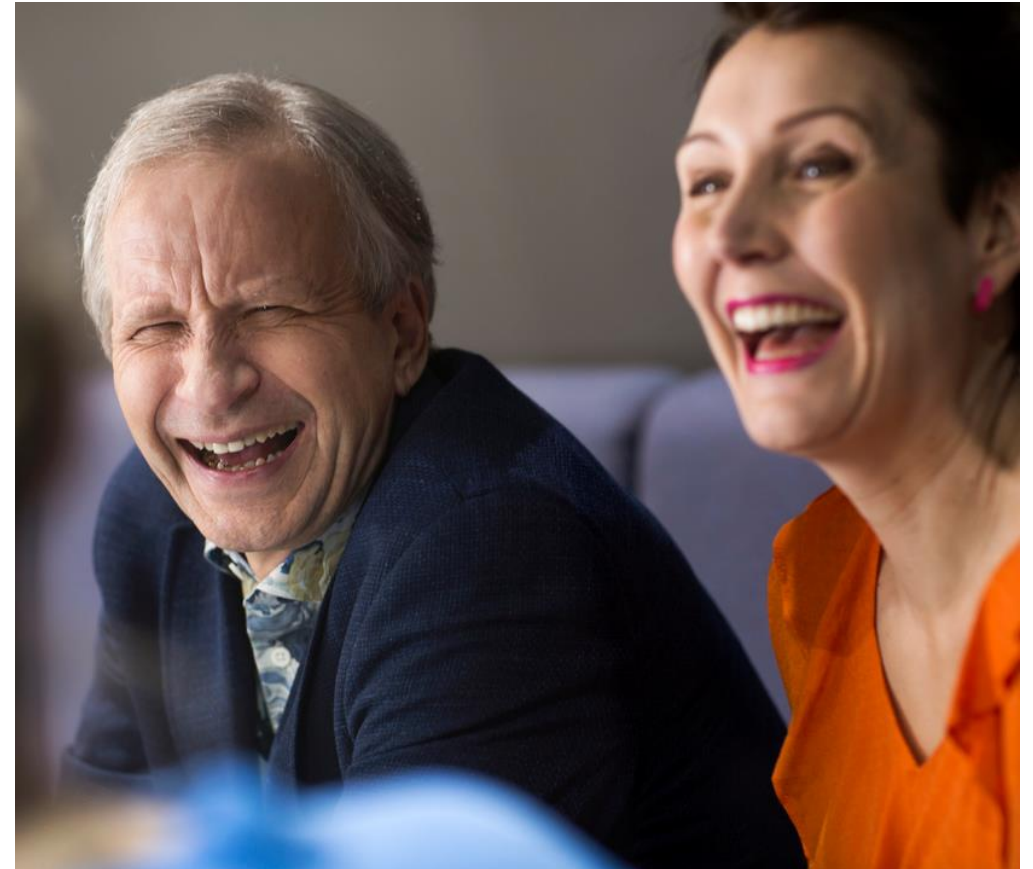
Työkyvyn sipuli – kuka vastaa työkyvystä?



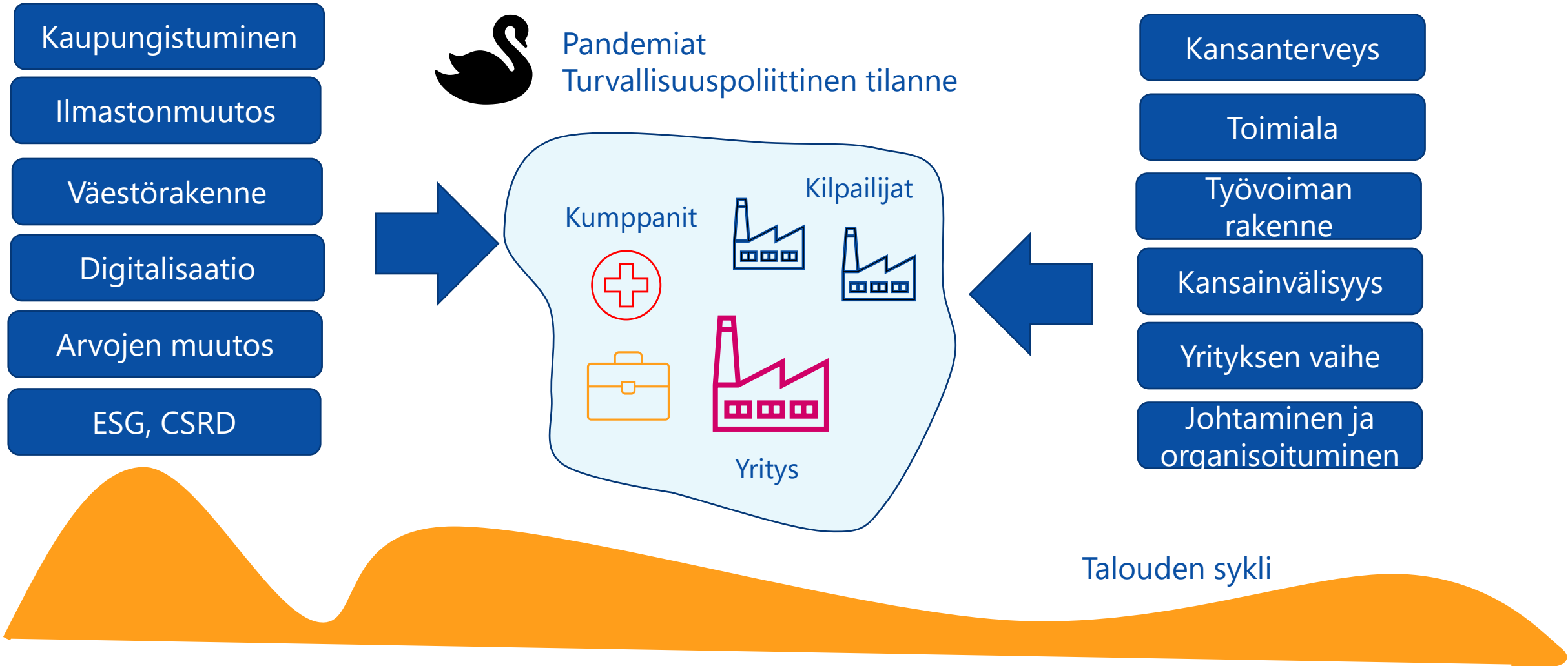
- **Yhteiskunta**
 - Lainsäädäntö, järjestelmät
 - Infrastrukturi
 - Resurssit
- **Yritys/organisaatio**
 - Terveellinen ja turvallinen työ
 - Työkykyhaasteiden managerointi
 - Ennaltaehkäisy ja tuki työkyvylle
- **Yhteisö**
 - Työyhteisön toimivuus
 - Työyhteisön tuki työkyvylle
- **Yksilö**
 - Oma työkyky
 - Oma muutosvalmius
 - Minä osana työyhteisöä

Työkykyjohtamine ja yrityksen johtaminen

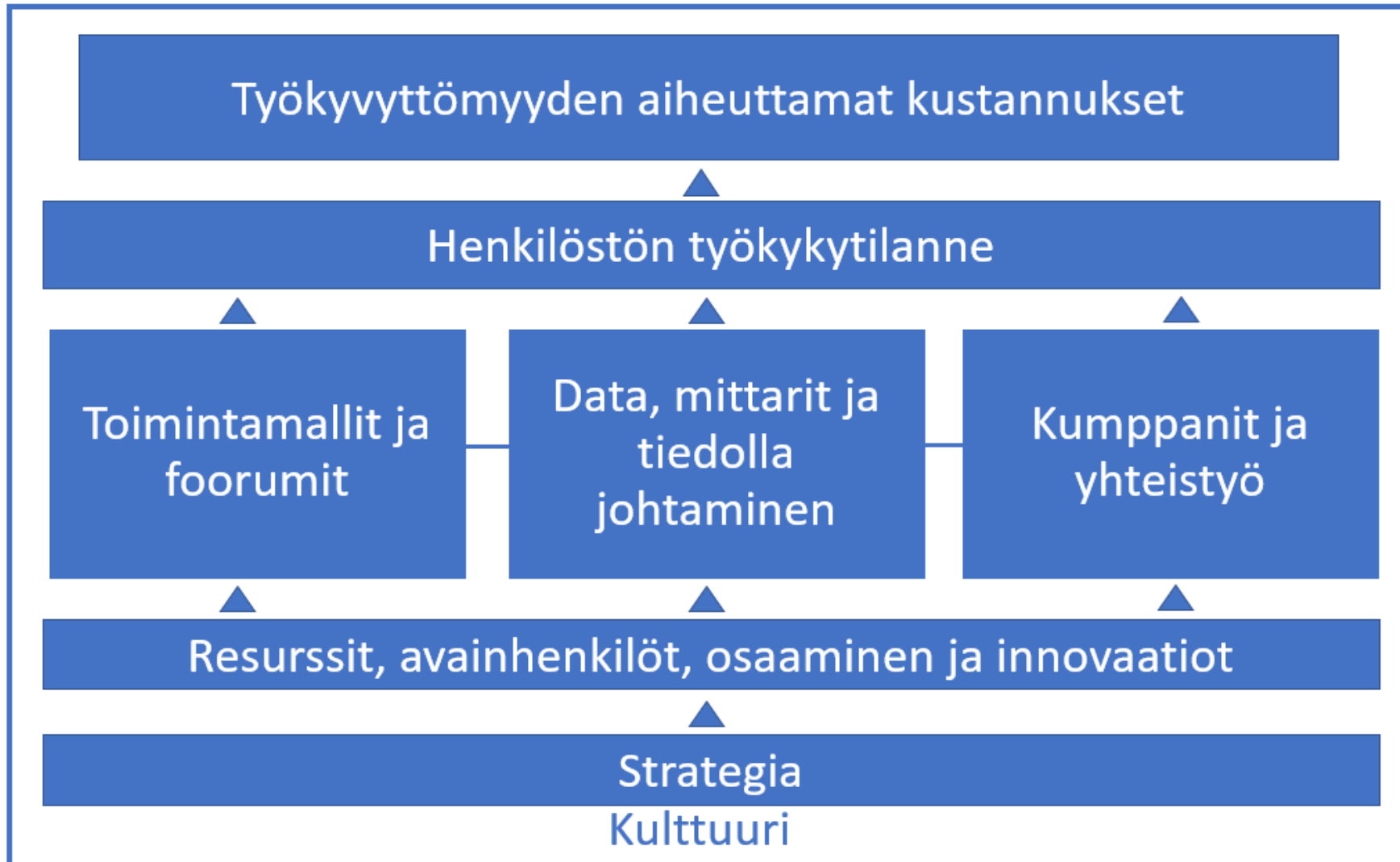
- Kaikkea toimintaa organisaatioissa ja yrityksissä tulee johtaa
- "Huomasimme, että 10 % palkkasummasta oli johtamattomassa tilassa"
- Menestyvä organisaatio ja yritys kehittää johtamistaan, hyvään johtamiseen kuuluu myös työkyvyn näkökulma
- Toimitusjohtajat eivät halua kuulla jonkin osa-alueen johtamisen olevan yrityksessä rempallaan



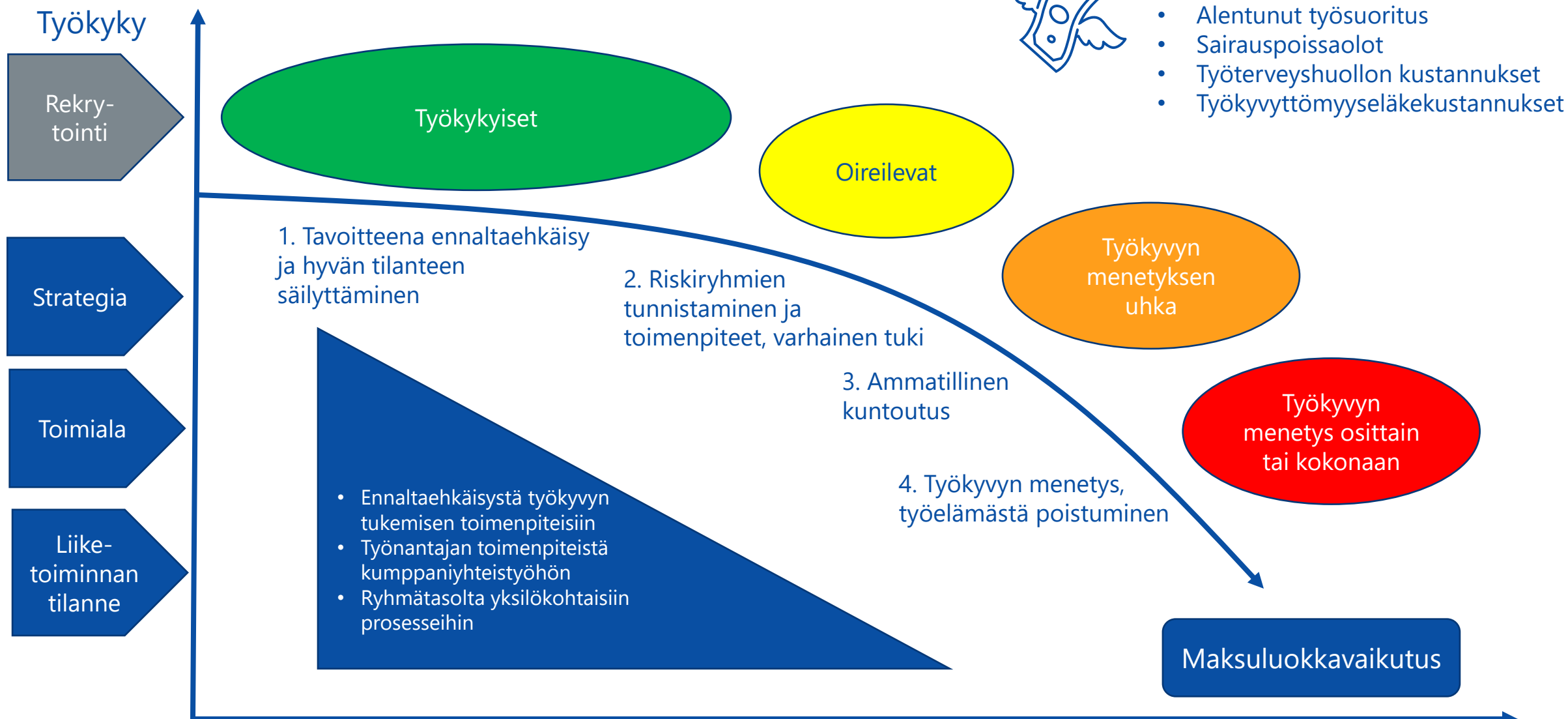
Työkyky liittyy lähes kaikkeen yrityksen toimintaan



Työkykyjohtamisen johdon viitekehys



Työkykyjohtamisen kokonaiskuva



Yrityksen johdon rooli työkyvyn johtamisessa

- Johdon tehtävät työkykyjohtamisessa:
 1. Tuntee yrityksen tilanteen (työkykyriskit, kytkentä liiketoimintaan)
 2. Varmistaa resurssit työkykyjohtamiselle
 3. Varmistaa huomio työkykyasioille
 4. Hankkii yritykselle hyviä kumppaneita ja johtaa yhteistyötä
 5. Johtaa työkykyä (asettaa tavoitteet, seuraa, käynnistää toimenpiteitä)



Miksi työkykyä johtajien mielestä pitää johtaa?

- Keskeinen argumentti on työkyvyttömyyskustannusten välttäminen ja tuottavuus
- Toinen keskeinen peruste on työvoiman tarve, työntekijöistä huolehtiminen ja työntekijöiden saaminen
- *Yrityksen tarkoitus on tehdä rahaa omistajille. Jos ihmiset ei ole hyvässä kunnossa ja tuottavia me ei tehdä sitä rahaa.*
- *Jos otat firmasta pois ihmiset, kaikki lakkaa. Samalla tavalla, jos otat paperitehtaasta pois paperikoneen, ei tule yhtään paperia.*
- *Ihmiset ovat yhtiölle tärkein juttu, millä me eletään tätä päivää ja tulevaisuutta. Se on suurin vara, josta ammennetaan menestyksemme. Täytyy pitää huoli nykyisistä työntekijöistä ja toisaalta elää muuttuvassa hetkessä, jotta ollaan houkutteleva työnantaja.*



Yritysjohdon näkemyksiä työkykyjohtamisesta

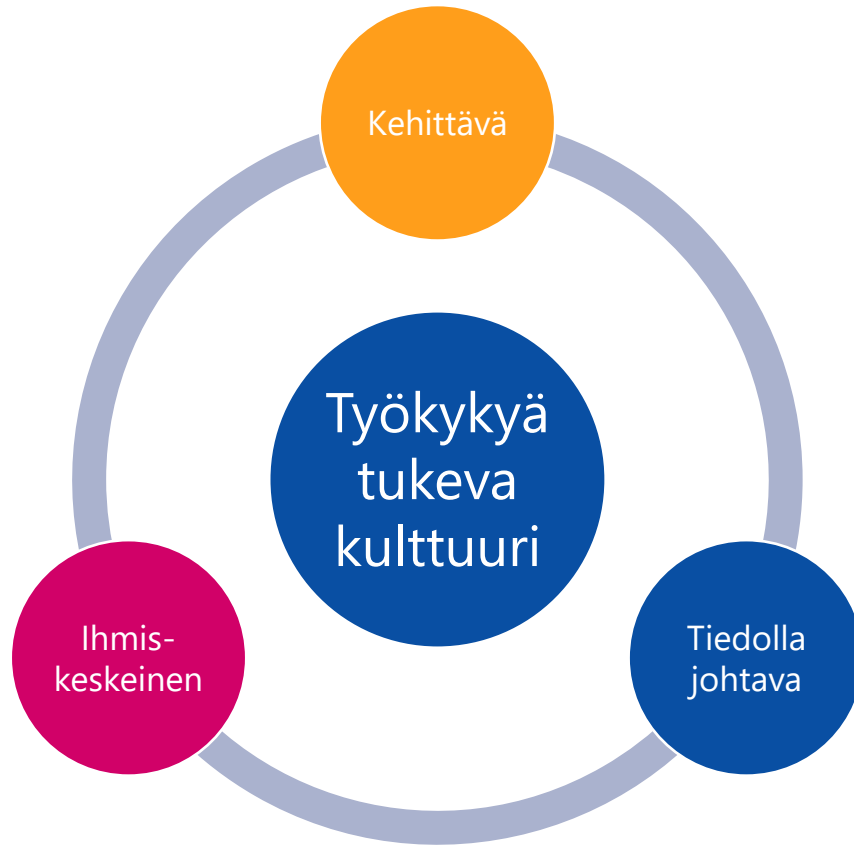
- *Se ei ole kerran vuodessa nätti puhe, vaan se on jokapäiväistä tekemistä. (toimitusjohtaja).*
- *Puhutaan henkilöstölle, että me halutaan tämän olevan työpaikka, jossa me viihdytään, pysytään terveinä eikä kukaan loukkaa itseään. (toimitusjohtaja)*
- *Siitä se lähtee, että ihmiset näkee, että johto on kiinnostunut näistä asioista. Avoimuus, tämä ei ole suurta salatiedettä. Luottamukseen se kiteytyy. (toimitusjohtaja).*



Työkykyjohtaminen eri roolien näkökulmasta

| Rooli | Esimerkki (haastattelut) |
|-------------------|--|
| Hallitus | <i>Hallituksella on muutama kerta vuodessa agendalla työkykyasiat, lisäksi hallituksen puheenjohtajan kanssa sparrataan.</i> |
| Toimitusjohtaja | <i>Heittäydyt itse asioihin ja keskustelet luottamusmiesorganisaation ja muiden kanssa.</i> |
| Henkilöstöjohtaja | <i>Oma työkykykenttä on laaja ja olen mukana yksittäisistä työkykykeskusteluista aina johtoryhmään, siksi se on vahvasti läsnä mitä eletään.</i> |
| Talousjohtaja | <i>Talousjohtajalle ei riitä, että tietää paljonko työkyvyttömyys maksaa vaan pitää tietää, miten ne kustannukset syntyvät.</i> |
| Esihenkilöt | <i>Kun huomattiin, että kaverilla oli vaikeuksia, otettiin esille.</i> |

Työkykyä tukeva yrityskulttuuri



- **Kokenut henkilöstöjohtaja:** *Jos halutaan muutosta, se on määrätietoisesti johdettava ja siitä pikkuhiljaa alkaa kulttuuri muuttumaan. Sitten yksilökin alkaa miettimään, että minun täytyy pitää itsestäni huolta.*
- Yrityskulttuuri varmistaa työkykyjohtamisen toimeenpanoa
- Yrityskulttuuri varmistaa työkykyjohtamisen jatkuvuuden

Kaksi konkreettista esimerkkiä, miten työkykyjohtaminen on noussut johdon agendalle

Yritys 1

- Johdossa huomasivat, että 10 % palkkasummasta on "johtamattomassa tilassa"
- Alkoivat miettiä, miten kustannuksiin voidaan vaikuttaa
- Toimintamallien ja prosessien kuntoon laittamista, kumppaniyhteistyötä, tavoitteiden asettamista, ohjelmia
- Nyt työkykyjohtaminen osana vastuullisuusohjelmaa, selkeät painopisteet
- Tunnusluvut riskisellä toimialalla hyvät

Yritys 2

- Toimitusjohtaja antoi henkilöstöjohtajalle mandaatin kehittää työkykyjohtamista
- Kehittivät toimintamalleja ja kouluttivat henkilöstöä, kumppaniyhteistyö kuntoon, mittareiden määrittely
- Kehittivät oman IT-järjestelmän työkykyjohtamiseen sekä uusia konsepteja työterveysyhteistyöhön
- Tunnusluvut kääntyivät myönteisiksi, riskisellä toimialalla maksuluokka on ollut 1-2 tasolla

Kysymys vaikuttavuudesta

- Ei tarvita tieteellisiä koeasetelmia, mutta näkymä, että tunnusluvut muuttuvat ja ovat hallinnassa (vertailut)!
- Toimenpiteiden vaikuttavuus: kohdennus riskeihin, käytetään menetelmiä joista on näyttöä
- *Se tappaa jos et pysty näyttämään tulosta. Se tappaa jos siitä ei ole hyötyä.*
- *Ainoa mahdollisuus on, että pystyt näyttämään lisäarvoa. Jos kyseessä on osakeyhtiö, niin lisäarvon näyttäminen tapahtuu sillä, että pystyt näyttämään euroja.*



Vaikuttavuuden varmistaminen

1. Määrittele tavoite ja kohderyhmä, riskiperusteisuus
2. Tee toimenpiteitä, jotka ovat tutkitusti vaikuttavia, osto-osaaminen (toimenpide, mekanismi, viitekehys)
3. Tee yhteistyötä kumppaneiden kanssa
4. Mittaroi, seuraa ja analysoi

Lähde: Airila 2023; Forma 2023.



Työkyvyn tulevaisuus?

- Väestön terveys
- Mielen terveys pysyy kestoteemana
- Terveydenhuoltojärjestelmä
- Hyvinvointiteknologia antaa mahdollisuuksia
- Polarisoituminen työkyvyn suhteen?
- Työpaikkojen toimenpiteet pysyvät tärkeinä

VARMA