



## Voimaa soteen! -suositukset

Sote-alan jatkuvalta tuntuva muutosmyllerryksessä on keskeistä huolehtia työntekijöiden työkyvystä. Hyvinvoiva sote-ammattilainen jaksaa uudistaa ja uudistua – ja se on edellytys hyvinvointialueiden menestykselle.

Työhyvinvoinnin johtamisesta ja kehittämisestä löytyy ratkaisuja myös alan työvoimapulaan, alan veto- ja pitovoimaan, nuorten työntekijöiden mielenterveysongelmiin, potilasturvallisuuteen sekä hoidon ja palvelun laatuun.

### SUOSITUKSEMME

1. Sote-alaa koskevien muutosten vaikutuksia työhön, työhyvinvointiin ja työkykyyn tulee tutkia ja seurata järjestelmällisesti.
2. Työn kehittämisen tapoja pitää uudistaa. Sote-alan kehittämistyön painopiste tulee siirtää työyksiköissä tapahtuvaan työn kehittämiseen ja sujuvoittamiseen.
3. Työn kuormituksen hallitseminen ja palautumiseen panostaminen on nostettava keskiöön sote-alan veto- ja pitovoiman parantamiseksi.



#### TÄMÄ SUOSITUS ON SUUNNATTU

- hyvinvointialueiden ja Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystalveluiden päättäjille, johdolle, HR:lle ja työhyvinvoinnin ja työn kehittämisen kanssa työskenteleville
- sote-alan esihenkilöille
- sote-alan kehittäjille.

## 1. Sote-alaa koskevien muutosten vaikutuksia työhön, työhyvinvointiin ja työkykyyn tulee tutkia ja seurata järjestelmällisesti.

Sote-työssä on useita työkykyä ja alan vetovoimaa heikentäviä työn psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Useat samanaikaiset työn kuormitustekijät heikentävät työkykyä ja voivat johtaa jopa työkyvyttömyyteen.

Tarvitsemme jatkuvaa ja luotettavaa seurantatietoa työhyvinvoinnin kehityksestä työyksikkötasolta aina valtakunnalliseen tilannekuvaan saakka. Päätöksenteon tulee perustua kaikilla tasoilla luotettaviin mittareihin.

Tutkittuun tietoon nojaava työhyvinvointikysely on tässä hyvä apuväline. Se luo yhteisen tilannekuvan ja paljastaa, missä menee hyvin ja missä kaivataan kehittämistä.

Sote-organisaatioissa tilannekuva ohjaa työhyvinvoinnin kehittämistä keskeisiin asioihin. Seurantakyselyt antavat palautteen kehittämistoiminnan vaikuttavuudesta. Oman organisaation tilanteen vertaaminen alan tilanteeseen antaa tärkeää tietoa, miten meillä menee. Tämä toiminta on tärkeää henkilöstöön liittyvien riskien hallinnassa ja myös potilasturvallisuuden kannalta.

Työhyvinvointikysely nostaa esille myös asioita ja toimintatapoja, jotka ovat hyvin. Ne edistävät työkykyä ja terveyttä. Niitä kannattaa monistaa.

### MITÄ KUULUU HYVINVOINTIALUEIDEN TYÖHYVINVOINNILLE?

Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023? -raportti on Työterveyslaitoksen Mitä kuuluu? -tutkimuksen ja Hyvinvointialueiden työhyvinvointi -tutkimuksen tulosten yhteinen koosteraportti hyvinvointialueiden tilanteesta vuonna 2023:  
<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-148-2>

Vuoden 2024 tilannekuva julkaistaan 9.1.2025.



## 2. Työn kehittämisen tapoja pitää uudistaa. Sote-alan kehittämistyön painopiste tulee siirtää työyksiköissä tapahtuvaan työn kehittämiseen ja sujuvoittamiseen.

Sujuvammat prosessit lisäävät työn tuottavuutta ja vähentävät työssä kuormittumista. Työn kehittäminen ja sujuvoittaminen onnistuu parhaiten työyksikkötasolla, jossa työtä tehdään yhteisissä prosesseissa.

Kun työntekijät osallistuvat kehittämiseen, syntyy keskustelua monesta eri näkökulmasta. Tämän tuloksena myös ratkaisut ovat parempia. Lisäksi osallistumismahdollisuuksien lisääminen ja mahdollisuus vaikuttaa omaa työtä koskeviin muutoksiin ovat itsessään keinoja vahvistaa työhyvinvointia.

Työyhteisön kanssa yhdessä tehtävä työn ja työprosessien kehittämisen tulisi olla tärkeä osa esihenkilön roolia. Tähän jokainen sote-esihenkilö tarvitsee

- aikaa
- osaamista
- työkaluja.

Esihenkilön tehtävänä on myös varmistaa, että kaikilla työyksikön jäsenillä on mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön ajasta ja paikasta riippumatta. Parhaiten se onnistuu, kun kehittäminen istutetaan johonkin työyksikön jo olemassa olevaan arkirutiiniin.

## HELPPOKÄYTTÖISIÄ KEHITTÄMISTYÖKALUJA

- **Työn olennaistamisen** avulla syntyy yhteinen ymmärrys siitä, mistä voidaan luopua tai mihin voidaan käyttää vähemmän aikaa, jotta olennaisimmat tehtävät voi tehdä riittävän hyvin. Koska sote-alalla työ on pitkälti tiimityötä, työn olennaistaminen kannattaa tehdä yhdessä.
- **Kehityskartta-menetelmä** auttaa luomaan yhteistä tilannekuvausta työstä ja meneillään olevasta muutoksesta. Se auttaa myös tunnistamaan nykytyön pulmakohtia sekä tuottamaan ratkaisuja, jotka sujuvoittavat työtä ja tukevat työhyvinvointia.
- **Yhteisen kehittämisen muutospolulla** edetään perustyöhön keskittymisestä pienten kokeilujen kautta siihen, että kehittäminen on osa työyksikön arkea: kehittämistä vaativat aiheet tunnistetaan vaivatta ja niihin tartutaan nopeasti.

Työkalujen pikaoppaat löytyvät osoitteesta [www.ttl.fi/ollappa](http://www.ttl.fi/ollappa)



### 3. Työn kuormituksen hallitseminen ja palautumiseen panostaminen on nostettava keskiöön sote-alan veto- ja pitovoiman parantamiseksi.

Sote-alan työntekijöistä vain 35 prosenttia palautuu hyvin työpäivän kuormituksesta. Luvun pitäisi olla sata.

Työntekijän kasautuva työkuormitus ja riittämätön palautuminen johtavat ikävään lopputulokseen: huonoon työsuoritukseen, terveysongelmiin tai jopa heikentyneeseen työkykyyn.

Työstään palautuneella työntekijällä on voimavaroja kehittää työprosesseja, omaa osaamistaan ja työyhteisön toimivuutta. Tämä parantaa alan veto- ja pitovoiman lisäksi tuottavuutta sekä hoidon ja palvelun laatua.

Kun kuormitus on kohtuullista, pystytään palautumisestakin pitämään huolta. Sote-alan jatkuvien muutosten ja yt-neuvottelujen keskellä kuormituksen hallintaan ja palautumiseen tulee panostaa entistä voimallisemmin.

Kuormitustekijöiden rinnalla on tärkeä tunnistaa ja tukea työn voimavaratekijöitä, jotka auttavat kestämaan työkuormaa. Tällaisia tekijöitä ovat esimerkiksi työyhteisön psykologinen turvallisuus ja valmentava johtaminen, jotka edistävät työyhteisön positiivista yhteishenkeä ja tukevat palautumista.

#### Työturvallisuuslaki 25 §: Työn kuormitustekijöiden välttäminen ja vähentäminen

Jos työntekijän todetaan työssään kuormittuvan hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, työnantajan on asiasta tiedon saatuaan käytettävissään olevin keinoin ryhdyttävä toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi.

#### 3.1. Palautumisen tukeminen resurssi- ja työaikasunnittelulla

Työterveyslaitoksen kehittämä **työaikojen arvioinnin liikennevalomalli** on toimiva menetelmä arvioida ja seurata sote-alan työaikojen kuormittavuutta ja ennaltaehkäistä työajoista johtuvia haittoja. Liikennevalomalli auttaa esihenkilöitä suunnittelemaan työvuorot niin, että palautuminen työaikojen osalta on riittävää. Liikennevalomallin suositusten toteutumisen tarkistaminen on mahdollista kaikissa sote-alan vuorosunnitteluohjelmistoissa.

Työterveyslaitoksen **Työtapaturmien riskilaskuri -sovellus** on tarkoitettu jaksotyön työvuoroista johtuvan tapaturmariskin arviointiin ja ennaltaehkäisyyn. Siihen voi syöttää yleisimmistä vuorosuunnitteluohjelmistoista tuotettuja vuorolistoja tapaturmariskin arvioimiseksi esim. vuosittaisen riskinarvioinnin yhteydessä.

## 3.2. Yhteisölliset palautumisen keinot käyttöön

Palautuminen mielletään useimmiten yksilön asiaksi. Palautumisessa tulee kuitenkin ottaa käyttöön yksilön keinojen lisäksi myös yhteisölliset keinot, jotka liittyvät työn organisointiin, työyhteisön toimivuuteen ja työn tauottamiseen.

### TYÖYHTEISÖN PALAUTUMISEN KEINOT



#### Työn organisointi

Työtehtävien aikatauluttaminen, rytmittäminen ja vaihtelevuus  
Huokoisuus työtehtävien välillä  
Kohtuullinen työmäärä  
Oman työn suunnittelu  
Työvuorosuunnittelu  
Etätyö



#### Työyhteisön toimivuus

Työyhteisön sosiaalinen tuki ja turvallinen ilmapiiri  
Arvostava palaute ja kiittäminen  
Mahdollisuus keskustella haastavista työasioista kollegoiden kanssa



#### Työn tauottaminen

Kahvi- ja ruokatauot  
Työyhteisön tauot  
Mikrotauot  
Tilat taukojen pitämiseen

Johdon tehtävänä on varmistaa **toimivat rakenteet**, joiden avulla voidaan tukea palautumisen keinojen käyttöä työyhteisössä:

- työn tavoitteiden, työnjaon ja pelisääntöjen sopiminen
- säännölliset yhteiset tilaisuudet
- turvallinen ilmapiiri ja avoin vuorovaikutus.

Toimivien rakenteiden avulla työntekijöillä on mahdollisuus ottaa puheeksi työhön ja työstä palautumiseen liittyviä asioita. Ne ovat myös pohja innovatiiviselle yhteistoiminnalle.

## 3.3. Eettinen kuormitus hallintaan

Eettinen kuormitus on merkittävä sote-alan työhyvinvointia koetteleva tekijä. Sen uhkaa voi kasvattaa julkisuudessa vellova keskustelu sote-palvelujen priorisoinnista, josta ei ole kuitenkaan tehty selkeitä linjauksia.

Eettisesti haastavia tilanteita on pääpiirteissään kahdenlaisia:

- tilanteita, joissa työntekijä ei tiedä, miten hänen tulisi toimia
- tilanteita, joissa hän joutuu toimimaan tavalla, joka on jollain tapaa hänen arvojensa tai työpaikan sääntöjen tai normien vastainen.

Sote-alalla ja etenkin vanhustyössä eettiset valinnat kuuluvat arkeen, eikä kaikkia ristiriitoja ole mahdollista välttää. Eettistä kuormitusta voi kuitenkin syntyä, kun eettisesti haastavia tilanteita tapahtuu usein, eikä niitä käsitellä.

Työterveyslaitoksen kokoama **Vanhustyön vatupassi -malli** tarjoaa esihenkilöille ja johdolle konkreettisia ja vanhustyön arjessa toimivia ratkaisuja eettisen kuormituksen hallintaan ja eettisen työkuulttuurin luomiseen. Kokonaisuuteen kuuluva **Eettinen kuormitus ja sen hallinta -opas** sopii hyvin yleiseksi johdannoksi eettiseen kuormitukseen ja työkuulttuuriin.

## Työkaluja ja oppaita suositusten toteuttamisen avuksi



- Mitä kuuluu? -työhyvinvointikysely  
[www.ttl.fi/mitakuuluu](http://www.ttl.fi/mitakuuluu)
- Työhyvinvoinnin tiedolla johtaminen sote-alalla -opas  
[www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla](http://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohyvinvoinnin-tiedolla-johtaminen-sote-alalla)
- Työn kehittämisen pikaoppaat sote-esihenkilöille: olennaistaminen, yhteinen kehittäminen vuorotyössä ja Kehityskartta-työskentely [www.ttl.fi/ollappa](http://www.ttl.fi/ollappa)
- Työaikojen arvioinnin liikennevalomalli  
[www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/vuorotyö/tyoaikojen-arvioinnin-liikennevalomalli](http://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/vuorotyö/tyoaikojen-arvioinnin-liikennevalomalli)
- Työtaturmien riskilaskuri -sovellus  
[www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/vuorotyö/tyotaturmien-riskilaskuri](http://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyoaika/vuorotyö/tyotaturmien-riskilaskuri)
- Sote-alan palautumislaskuri  
[hyvatyö.ttl.fi/mielenterveyden-tyokalupakki/tyokalut/sote-alan-palautumislaskuri](http://hyvatyö.ttl.fi/mielenterveyden-tyokalupakki/tyokalut/sote-alan-palautumislaskuri)
- Johda palautumista soten muutosmyllerryksessä -opas esihenkilöille  
[www.ttl.fi/oppimateriaalit/johda-palautumista-soten-muutosmyllerryksessa](http://www.ttl.fi/oppimateriaalit/johda-palautumista-soten-muutosmyllerryksessa)
- Työyhteisön palautumisen keinot -huoneentaulu  
[www.ttl.fi/sites/default/files/2024-09/tyoyhteison-palautumisen-keinot.pdf](http://www.ttl.fi/sites/default/files/2024-09/tyoyhteison-palautumisen-keinot.pdf)
- Palautumisen johtamista koskevat toimenpidesuositukset sote-alan johdolle ja esihenkilöille  
[www.ttl.fi/sites/default/files/2024-08/palautumisen-johtaminen-huoneentaulu.pdf](http://www.ttl.fi/sites/default/files/2024-08/palautumisen-johtaminen-huoneentaulu.pdf)
- Vanhustyön vatupassi -malli [www.ttl.fi/vanhustyon-vatupassi](http://www.ttl.fi/vanhustyon-vatupassi)
- Eettinen kuormitus ja sen hallinta -opas  
[www.ttl.fi/oppimateriaalit/eettinen-kuormitus-ja-sen-hallinta](http://www.ttl.fi/oppimateriaalit/eettinen-kuormitus-ja-sen-hallinta)

## Tuoreita julkaisuja



- Laitinen, J., Selander, K., Ervasti, J. ja Kivimäki, M.:  
Mitä kuuluu hyvinvointialueiden työhyvinvoinnille 2023  
Työterveyslaitos 2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-148-2>
- Härmä, M., Turunen, J., Karhula, K., Koskinen, A., Haavisto, O., Ropponen, A., Ervasti, J., Sallinen, M. ja Shiri, R.:  
Ergonomisen vuorosuunnittelun ja COVID-19- pandemian vaikutukset työaikoihin ja terveyteen sote-alalla  
Työterveyslaitos 2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-165-9>
- Laitinen, J., Selander, K., Hannonen, H., Korhonen, E., Lahti, H., Nevanperä, N., Nikunlaakso, R., Reuna, K. ja Tienhaara, A.:  
Johda palautumista kriisissä  
Työterveyslaitos 2024 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-174-1>
- Koivisto, T., Laitinen, J. ja Sinervo, T. (toim.):  
Hyvä veto! Henkilöstön saatavuuden ja alan vetovoimaisuuden turvaaminen iäkkäiden palveluissa  
Työterveyslaitos 2023 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-391-075-1>
- Poliitikkasuositus: Vanhustyön eettinen kuormitus vähenee panostamalla työhyvinvointiin. Työterveyslaitos 2022  
[www.ttl.fi/vaikututtaminen/politiikkasuositukset/politiikkasuositus-vanhustyon-eettinen-kuormitus-vahenee-panostamalla-tyohyvinvointiin](http://www.ttl.fi/vaikututtaminen/politiikkasuositukset/politiikkasuositus-vanhustyon-eettinen-kuormitus-vahenee-panostamalla-tyohyvinvointiin)

Sote-alan työntekijöistä vain

# 35 %

palautuu hyvin työpäivän  
kuormituksesta.  
Luvun pitäisi olla

# 100 %

## Sote-alan palautumislaskuri

Palautumislaskuri on yksikön esihenkilölle tarkoitettu menetelmä, joka auttaa häntä yhdessä henkilöstön kanssa nopeasti arvioimaan ja ymmärtämään yksikön palautumista tukevat toimintamallit ja rakenteet.

Laskuri arvioi palautumiseen liittyvät tarpeet ja ohjaa yksikön kehittämistoimintaa oikeaan suuntaan.

Tutustu ja testaa:

[hyvatyo.ttl.fi/mielenterveyden-tyokalupakki/tyokalut/sote-alan-palautumislaskuri](https://hyvatyo.ttl.fi/mielenterveyden-tyokalupakki/tyokalut/sote-alan-palautumislaskuri)



## LISÄTIETOJA

### Jaana Laitinen

tutkimusprofessori  
Työterveyslaitos  
[jaana.laitinen@ttl.fi](mailto:jaana.laitinen@ttl.fi)  
+358 30 474 6006

### Mikko Härmä

tutkimusprofessori  
Työterveyslaitos  
[mikko.harma@ttl.fi](mailto:mikko.harma@ttl.fi)  
+358 30 474 2729

### Tiina Koivisto

vanhempi asiantuntija  
Työterveyslaitos  
[tiina.koivisto@ttl.fi](mailto:tiina.koivisto@ttl.fi)  
+358 30 474 8653

Lisää asiaa työelämästä?

Seuraa Työterveyslaitosta somessa ja  
vieraile verkkosivuillamme [ttl.fi](https://ttl.fi).

Suosituksia löytyvät myös Työterveyslaitoksen vuoden 2024 Työpuntari-sivulta:  
[www.ttl.fi/tyopuntari/voimaa-soteen](https://www.ttl.fi/tyopuntari/voimaa-soteen)