



Strategisella työkykyjohtamisella hyvinvointia ja menestyseuroja

Kati Korhonen-Yrjänheikki

työnantaja-asiakkuus- ja työkykyjohtaja, Keva

Tehy

Työsuojelun teemaseminaari 29.9.2021

@katifuturist @Keva_fi

Kuka Kati?

twitterissä @katifuturist

**Jatkuvan oppimisen ja kestäväen kasvun suunnannäyttäjä.
Työelämän uudistaja.**

Työkokemus: Kevassa johtajana 2/2018 alkaen. Aiemmin mm. Koulutusrahaston toimitusjohtajana, TEKin koulutus- ja työvoimapolitiikan johtajana sekä tulevaisuustutkijana.

Hallitustyöskentelyosaaminen ja -kokemus järjestö- ja yliopistosektoreilla.

Koulutustausta: tekniikan tohtori ja DI tuotantotalouden alalta. Sertifioitu johdon business coach.



Keva – paras kumppani työeläketurvassa ja työelämässä. Avainluvut 31.12.2020.

Asiakkaiden määrä

Työnantaja-asiakkaita 1 950

- kunta-alan työnantaja-asiakkaita 1 088
- valtion työnantaja-asiakkaita 587
- kirkon organisaatioita 274
 - Kela 1

Henkilöasiakkaita n. 1,3 miljoonaa

- vakuutettuja 682 000
- eläkkeensaajia 602 000

Sijoitukset

Sijoitusten arvo
58,0 miljardia euroa

Sijoitusten nimellistuotto
4,7 %

Reaalituotto 1988-2020

- pääomapainotettu 4,0 %
- pääomapainottomaton 5,2 %

Eläkepäättösten ja hakemusten määrät

Eläke- ja etuuspäätökset
66 860

Saapuneiden eläkehakemusten määrä
58 813

Jäsenyhteisöjen

Palkkasumma
18,5 miljardia euroa

Maksutulo
5,3 miljardia euroa

Keva

Toimintakulut
76,6 miljoonaa euroa

Kevan vakinainen henkilöstö
496 henkilöä

**Strateginen
työkykyjohtaminen –
mitä se on?**

**Huono
henkilöstöjohtaminen
on kallista. Miten
säästöjä ja
menestyseuroja?**

**Miten johtaa
hyvinvointia ja
oppimista jatkuvassa
muutoksessa?**

Yhteenveto



(Työ)elämä muuttuu tsunamin lailla. Nyt punnitaan uudistumiskyky.



Kati Korhonen - Yrjövalkeita @Kokkourit 27.9.2019



Too-ticki (Trollvinter)

Mustia pilviä työkyvyssä ja työvoiman saatavuudessa sote alalla



Koronapandemian alkuvaiheessa sairauspoissaolojen kasvu pysähtyi, mutta kunta-alalla ammattiryhmien väliset erot korostuivat. Sairauspoissaolot lisääntyivät ja pitkittyivät useissa hoitoalan ammateissa. (Keva 2021)

Eriytynyt huoli on nuorten työkyvyn kehityksestä: Vuonna 2020 alle 30-vuotiailla oli keskimäärin enemmän sairauspoissaolopäiviä kuin 40 - 50 -vuotiailla. (TTL 2021)

Kuntien ja kaupunkien terveysalan henkilöstöllä yli 8 päivän, mutta myös kuukaudesta kolmeen kuukauteen kestävä sairauspoissaolot yleistyivät vuonna 2020. (Keva 2021). Yli 30 päivän sairauspoissaolo lisää työkyvyttömyysriskiä.

Koronakriisin myötä psyykkiset työkykyriskit edelleen kasvavat. Hoitajamitoituksen vaatima työvoiman lisäys voitaisiin likimain kattaa, mikäli tk-eläkkeiden ja sairauspoissaolojen määrä saataisiin työvoiman keskitasolle myös sote alalla. (Sinervo et al 2020)


Sote muutoksessa noin 170 000 työntekijää siirtyy hyvinvointialueiden palvelukseen.

Onnistumisen tärkeys henkilöstöjohtamisessa muutostilanteessa korostuu, kun pohjalla on korona pandemian aiheuttama poikkeuksellinen kuormitus sote työntekijöillä.

Monipuolista muutostukea Kevasta rakenteilla oleville hyvinvointialueille



- **Tavoitteena on saada strateginen henkilöstö- ja työkykyjohtaminen vahvasti osaksi hyvinvointialueiden valmistelutyötä. Vaikuttaminen valtakunnan tasolla, hyvinvointialueiden asiakkuuksien valmistelussa ja tiiviissä yhteistyössä kunta-alan kumppaneiden kanssa.**
- Tarjoamme rakentuville hyvinvointialueille vankkaa tiedolla johtamisen tukea ja rakennemuutoksen asiantuntijapalveluita liittyen siirtyvän henkilöstön hyvinvoinnin ja muutostuen tarpeiden kartoittamiseen, eläköitymiseen ja työkyvyttömyysriskin ennakointiin.
- Tuemme tuloksellisten johtamiskäytänteiden rakentamisessa mahdollistamalla verkostopalveluissa hyvinvointialueiden vertaisoppimista. Autamme rakentamaan vaikuttavaa työterveysyhteistyötä.
- Tarjoamme digitaalisen oppimisympäristön ja oppimispelin työkykyjohtamisen osaamisen kehittämiseen.
- Työkalupakissamme työkykyjohtamisen kehittämisen tukeen on lisäksi kilpailtua työelämän kehittämisrahoitusta.

A photograph of two women in a professional setting. The woman on the left is partially visible, wearing a white patterned top. The woman on the right is the main focus, with dark hair, wearing a light grey cardigan over a white top. She is looking towards the left with a slight smile. In the background, there is a whiteboard with some papers and a computer monitor. The overall atmosphere is professional and collaborative.

Strateginen työkykyjohtaminen – mitä se on?

Palvelujen, talouden ja henkilöstövoimavarojen tasapaino

HAASTEENA PALVELUIDEN TUOTTAMINEN

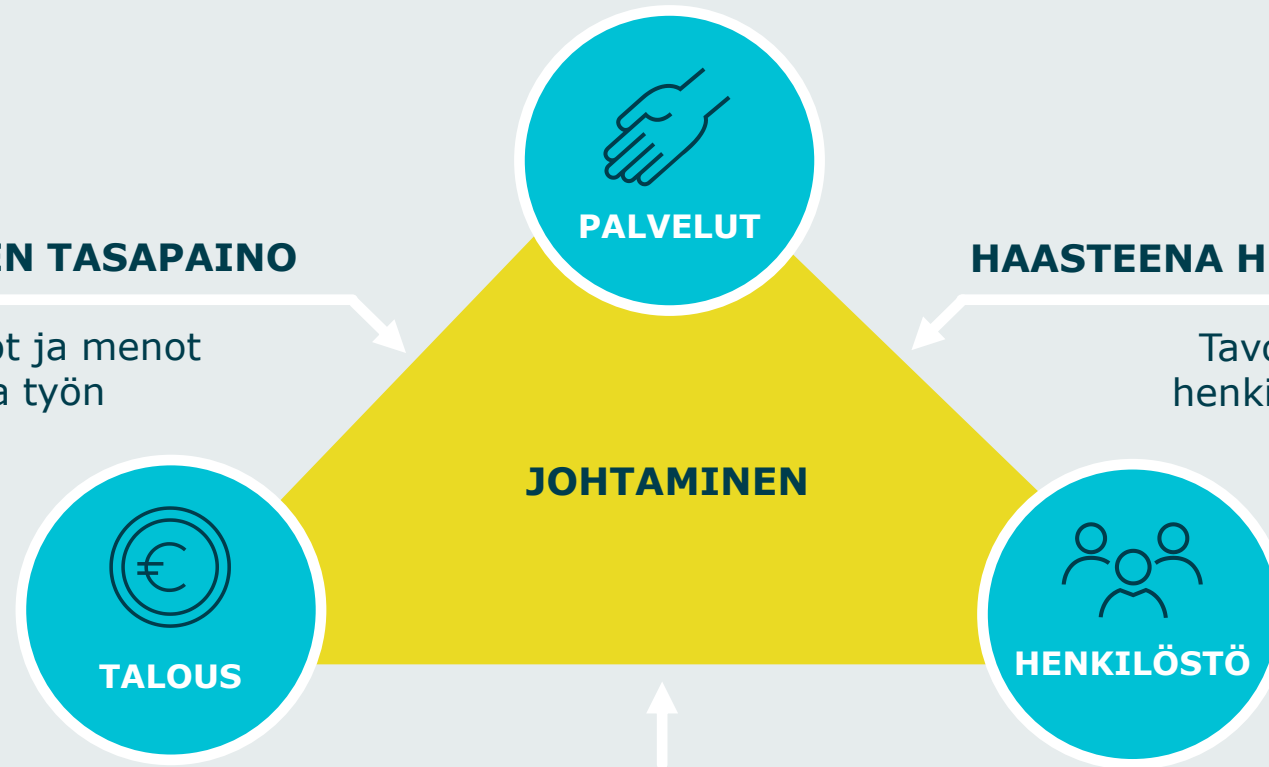
Tavoitteena on kyky tuottaa vaikuttavia, asiakkaiden tarpeiden mukaisia palveluja

HAASTEENA TALouden TASAPAINO

Tavoitteena on pitää tulot ja menot tasapainossa ja parantaa työn tuottavuutta

HAASTEENA HENKILÖSTÖVOIMAVARAT

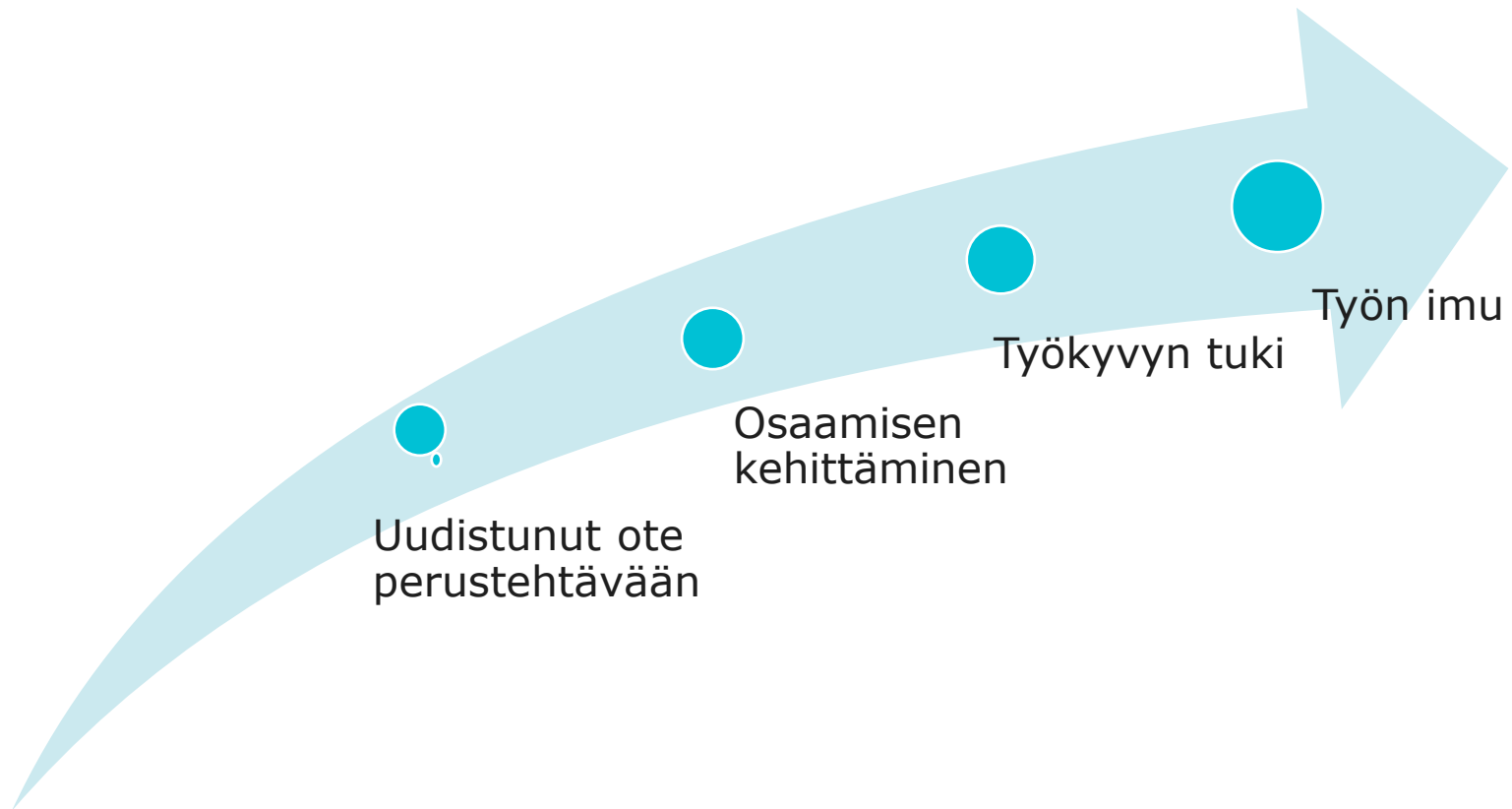
Tavoitteena on lisätä ja kehittää henkilöstön korkeaa suoriutumista ja uudistumiskykyä



HAASTEENA HENKILÖSTÖTALOUS

Tavoitteena on kulujen hallinta ja investointien tuottavuuden lisääminen

Työntekijä tuottavat asiakkaille onnistuneesti vain sellaisia kokemuksia, joita he kokevat omassa arjessaan

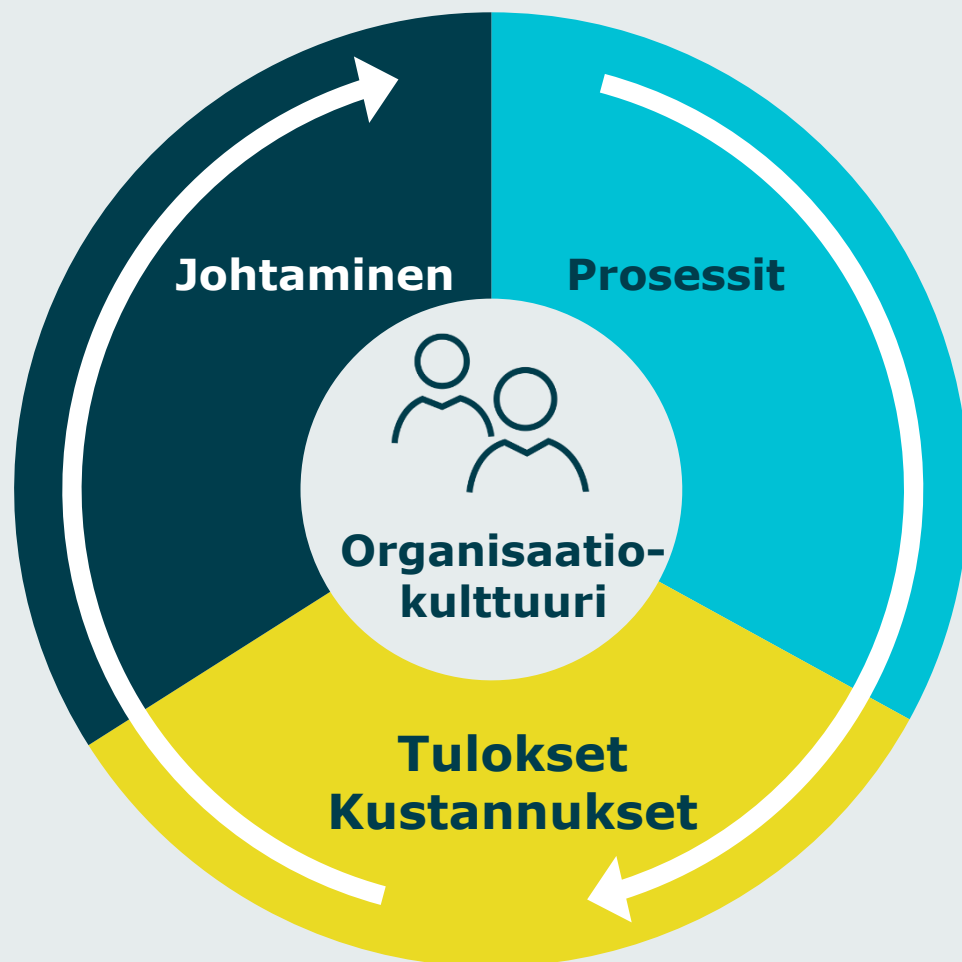


Hyvä asiakaskokemus ja laadukkaat palvelut

Innostunut, työhön sitoutunut henkilöstö

Organisaation hyvä maine ja vetovoimainen työyhteisö

Strateginen työkyvyn johtaminen mahdollistaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta



Johtaminen

- Tavoitteet
- Roolit ja vastuut
- Mittarit
- Seuranta ja arviointi

Prosessit

- Tunnettavuus
- Koulutus
- Roolit ja vastuut
- Toimintamallien selkeys
- Toimintakulttuuri

Kustannukset

- Sairauspoissaolot
- Työtapaturmat
- Työterveyshuolto
- Työkyvyttömyyseläkkeet

Tulokset

TYÖKYKYJOHTAMISEN ROOLIT JA VASTUUT



TYÖNTEKIJÄ

- Huolehtii omista voimavaroistaan, osaamisestaan ja työ- ja toimintakyvystään.
- Ottaa esihenkilön kanssa puheeksi työn sujumisen haasteet.
- Edistää hyvää vuorovaikutusta ja avointa keskustelukulttuuria työyhteisössä.



ESIHENKILÖ

- Luo edellytykset sujuvalle työlle. Edistää hyvää vuorovaikutusta ja avointa keskustelukulttuuria työyhteisössä.
- Seuraa ja arvioi työntekijöiden ja työyhteisön työn sujumista.
- Tuo esiin onnistumiset ja ottaa puheeksi haasteet.
- Vastaa aktiivisen tuen toimintamallin mukaisesta toiminnasta kaikissa tuen vaiheissa.



KESKIJOHTO

- Seuraa ja arvioi esihenkilöiden työkykyjohtamista ja tukee sen toteuttamista.
- Luo edellytykset johtaa henkilöstön työkykyä osana organisaation toimintaa.
- Seuraa ja arvioi henkilöstön työkykyä.
- Edistää avointa keskustelukulttuuria koko organisaatiossa.



YLIN JOHTO

- Asettaa työkykyjohtamiselle tavoitteet.
- Seuraa ja arvioi tavoitteiden toteutumista.
- Viestii työkykyjohtamisen tavoitteista organisaatiossa.
- Luo mahdollisuudet ja resurssit toteuttaa organisaation tavoitteita.

HR

- Tukee johtoa ja esihenkilöitä työkykyjohtamisessa.
- Tuottaa tietoa ja ohjeita työkykyjohtamisen tueksi.
- Seuraa työkykyjohtamisen tuloksia ja tilastoja.
- Tukee esihenkilöitä ja työntekijöitä haasteellisissa tilanteissa
- Koordinoi yhteistyötä kumppaneiden kanssa mm. työterveyden ja ammatillisen kuntoutuksen asioissa.

TYÖTERVEYSHUOLTO

- Tuottaa tietoa henkilöstön työkyvystä ja työn vaikutuksista terveyteen.
- Ennakoi ja tekee ehdotuksia työkykyriskien vähentämiseksi ja voimavarojen lisäämiseksi.
- Edistää terveyttä tukevia työolosuhteita ja työyhteisöjen toimivuutta.

TYÖSUOJELU

- Tuottaa tietoa ja ohjeita työkykyjohtamisen tueksi.
- Tukee esihenkilöitä työkykyjohtamisessa.
- Tekee yhteistyötä esihenkilöiden, HR:n ja työterveyshuollon kanssa seuraa ja arvioi henkilöstön työkykyä.

**Huono
henkilöstöjohtaminen
tulee kalliiksi.**

**Miten säästää
kustannuksissa ja
lisätä
tuloksellisuutta?**



Työkykyjohtamisen laatu vaikuttaa suoraan tulevien hyvinvointialueiden talouteen.

Sairauspoissaolojen kustannukset sairaanhoitopiireissä vuonna 2020 vaihtelivat 8,2-11,9 %:n välillä palkkasummasta.

Esimerkiksi 300 miljoonan euron palkkasummalla parhaimmin työkykyjohtamisessaan onnistuva sairaanhoitopiiri säästi heikoimpaan verrokkiin verrattuna 11,1 miljoonaa euroa vuodessa.

Esimerkki työnantajan tk-eläkemaksujen muodostumisesta



- **Henkilön työura on alkanut 25-vuotiaana,**

Työkyvyttömyyseläke/kuntoutustuki alkaa 55-vuotiaana, koko uran ajalla palkka eläkkeen alkamisvuoden (2020) tasoon korotettuna olisi 2 420 euroa/kk (+lomaraha).

- 1. **TK-eläke sairausloman jälkeen:** kustannukset palkkaperusteiseen eläkemaksuun **78 000 €** (2022)
152 000 € (2023)

kokonaiskustannus 230 000 €

- 2. **TK-eläkettä edeltää 12 kk osa-tk eläke/osa-kuntoutustuki** **58 000 €** (2022)
115 000 € (2023)

kokonaiskustannus 173 000 €

- 3. **Henkilö tulee työkyvyttömäksi ja jää kuntoutustuella -> Työkokeilu (2kk) onnistuu, henkilö siirtyy osa-aikaiseen työhön (ja saa osatyökyvyttömyyseläkettä) ja pysyy osa-aikaisessa työssä (ja osatyökyvyttömyyseläkkeellä) vähintään kaksi vuotta kuntoutustuen alkamisesta tai jopa vanhuuseläkkeelle saakka**

13 000 € (2022)

0 € (2023)

kokonaiskustannus 13 000 €

Vuorovaikutteisella ja ennakoivalla tiedolla johtamisella lisää tuottavuutta ja hyvinvointia



**Miten johtaa
hyvinvointia ja
oppimista jatkuvassa
muutoksessa?**



Mistä koostuu ihmisen kyky työskennellä tuloksellisesti?



Tavoitteet ja motivaatio

Tunnenko tavoitteeni?

Ymmärrätkö miten ne linkittyvät organisaation tavoitteisiin?

Ovatko tavoitteet minulle merkityksellisiä?

Itseluottamus

Mikä on luottamus omaan kykyyni saavuttaa tavoite?

Miten luotan omaan mahdollisuuksiini vaikuttaa?

Taidot

Onko minulla tehtävään tarvittava osaaminen (ml. vuorovaikutustaidot)?

Miten hankin tarvittaessa lisäosaamista?

Työvire ja toimeenpanon taito

Minkälainen on työvireeni (terveys, muiden tuki, tunteiden hallinta, oman työn hallinta)?

Minkälainen on fokukseni (suunnitelmallisuus, priorisointi, keskittyminen)?

Valmentava ja rikastava vuorovaikutus

Selvitimme työn muutosta ja osaamisen kehittämisen tarpeita julkisen alan työpaikoilla

Työntekijöiden osaamisen haasteet nyt:

- **Jatkuva muutoksessa työskentely (64 %)**
- Työmäärän lisääntyminen ja priorisointi (46 %)
- Työnkuvien laajentuminen (35 %)
- Asiakastarpeiden lisääntyminen ja moniongelmaisuus (35 %)
- Tietotekniikan haltuunotto (25 %)

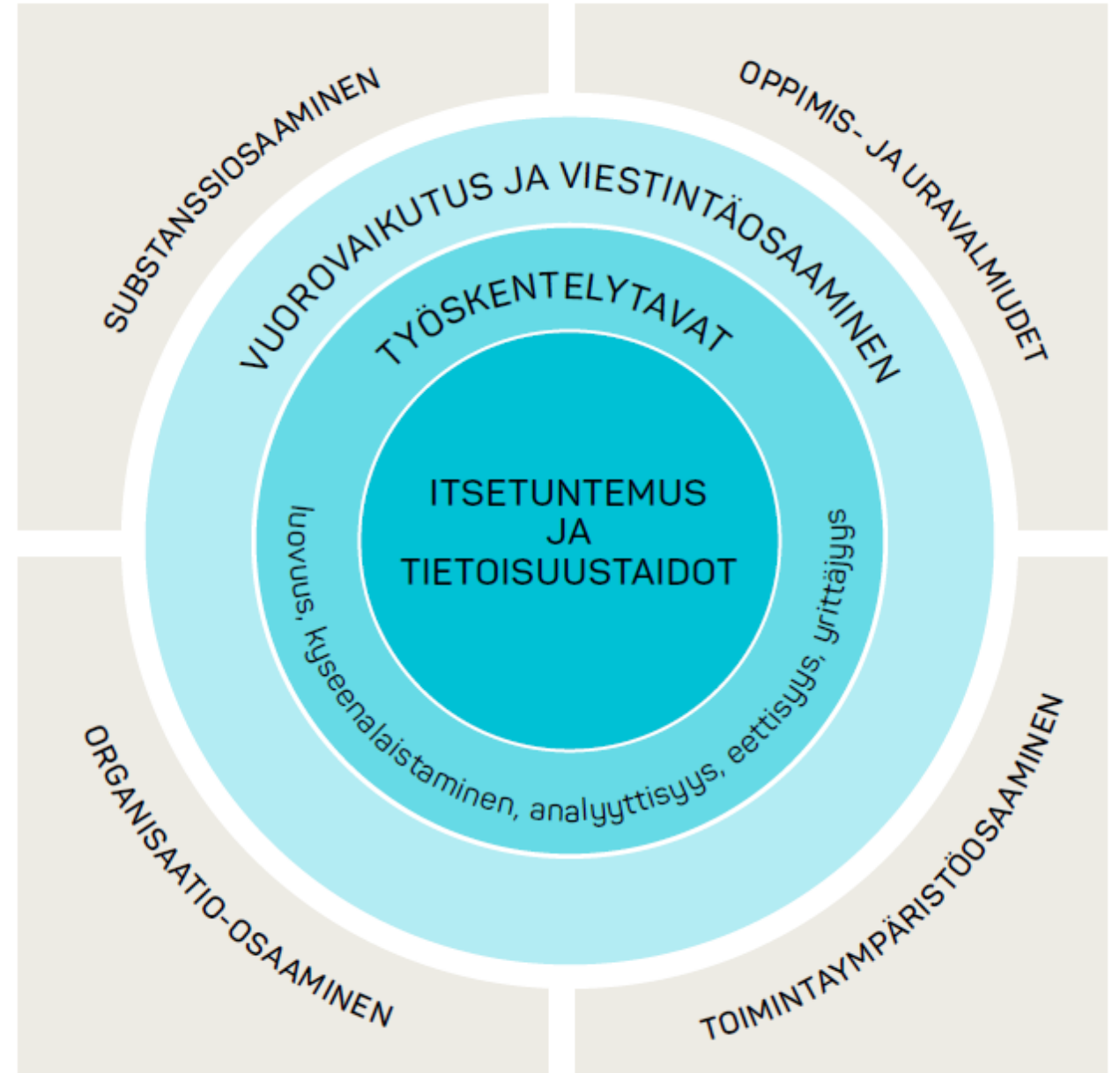


Entä viiden vuoden kuluttua (2025)?

- **Jatkuva muutoksessa työskentely (68 %)**
- Työmäärän lisääntyminen ja priorisointi (49 %)
- Työnkuvien laajentuminen (44 %)
- Itseohjautuvuuden lisääntyminen (44 %)

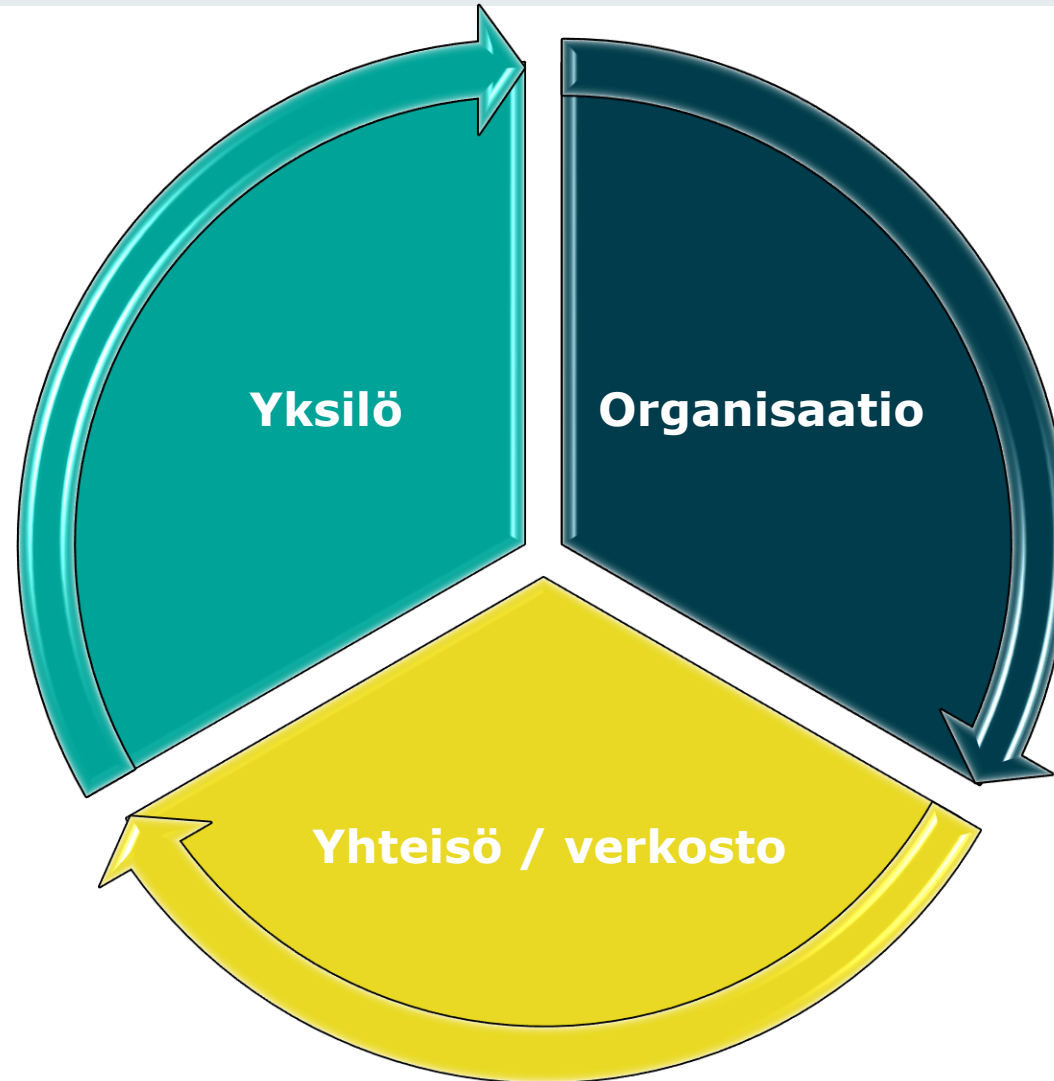


Mitä osaaminen on?



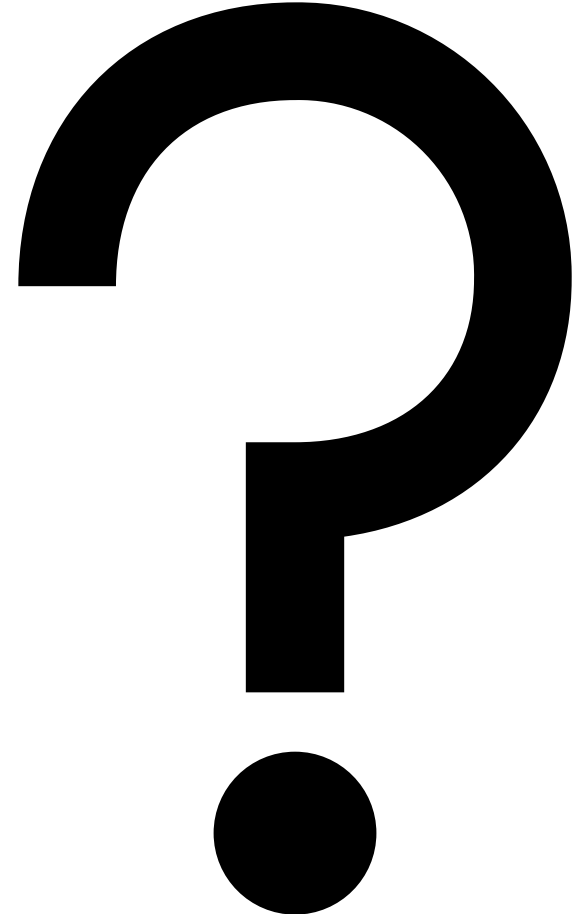
(Korhonen-Yrjänheikki 2014)

Osaaminen kehittyy vuorovaikutuksessa. Yksilö oppii ja yhteisö oppii. Oppimisen voiteluaineena toimii luottamus ja tunnetaidot.



Ihmisillä on paljon kysymyksiä muutostilanteessa, joihin ei ole valmiita vastauksia. Levollisuus epävarmuudessa syntyy vahvasta dialogista yhteisössä ja luottamuksesta omaan osaamiseen.

- Mikä on minun roolini tulevaisuudessa?
- Miten tehtäväni muuttuvat?
- Kuka on esimieheni?
- Ketkä ovat kollegoja tiimissäni?



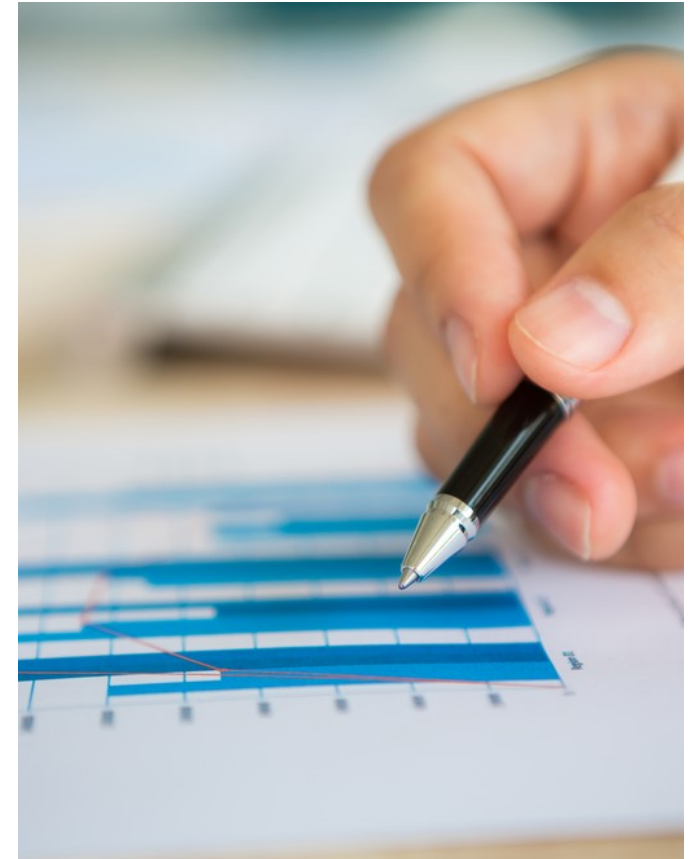
Psykososiaaliset voimavarat työyhteisöissä edistävät vahvimmin uudistumista

Mitkä tekijät selittävät sitä, miten työyhteisöissä kehitetään toimintatapoja ja kokeillaan rohkeasti uusia työtapoja?

**Työntekijän ikä,
ammattiala ja
osaaminen
selittävät 6 %
kehittämisen
vaihtelusta.**

**Kiire ja
työntekijöiden
riittävyys selittävät
10 % kehittämisen
vaihtelusta.**

**Psykososiaaliset
voimavarat
= vaikutus-
mahdollisuudet,
oikeudenmukainen
esimiestyö ja
luottamus
työyhteisöissä,
selittävät 24 %
kehittämisen
vaihtelusta.**



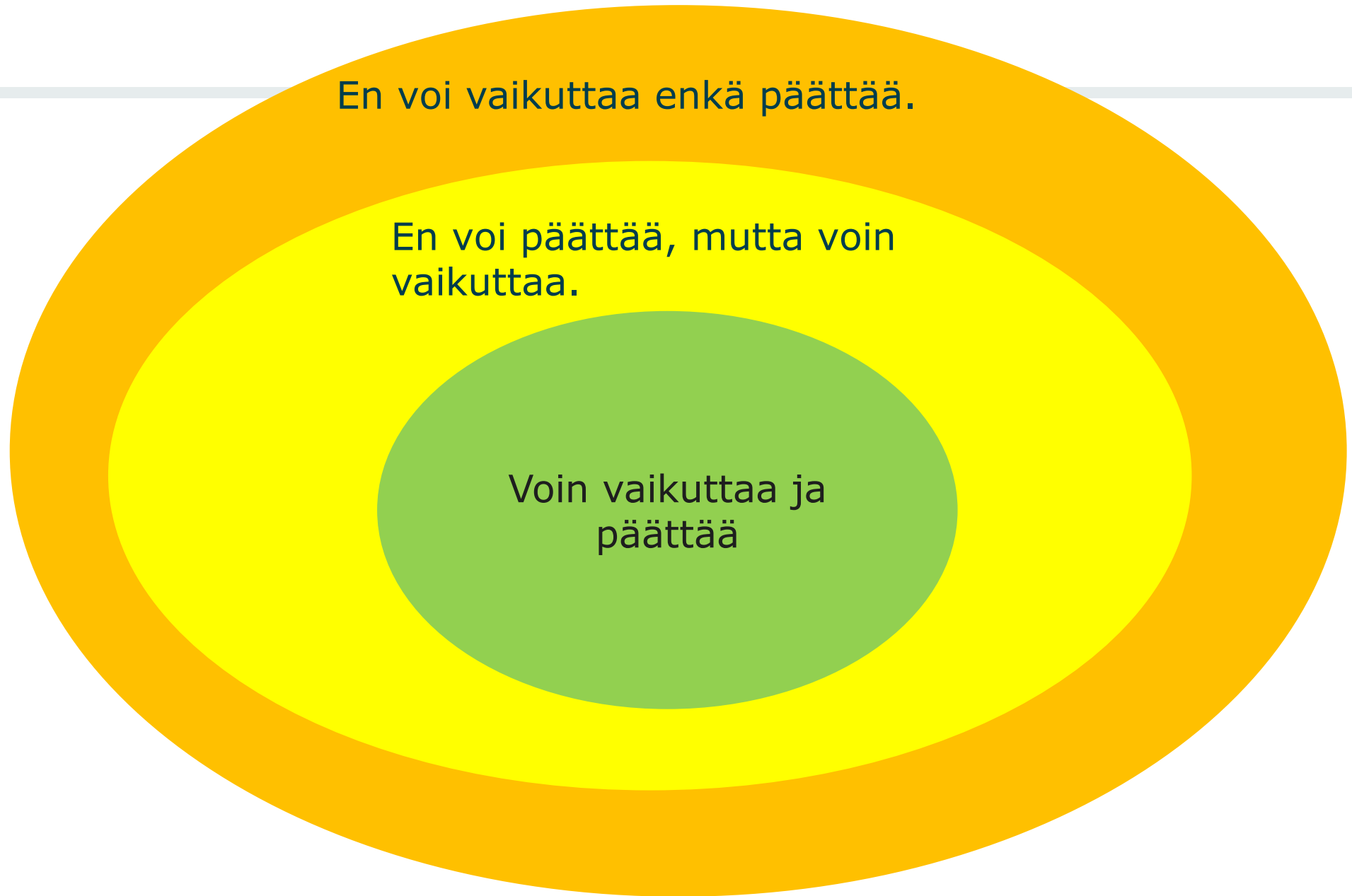
Rikastava vuorovaikutus työyhteisössä lisää voimavaroja muutoksessa ja vahvistaa uudistumiskykyä.



**Itsetuntemus ja
tietoisuustaidot ovat
uudistumiskyvyn
perusta.**



Miten huomiosi jakautuu vaikuttamisen kehällä?



Tärkeitä kysymyksiä vahvistamaan uudistumiskykyä



Minkälainen ihmiskäsitykseni on?

Miten luottamus mielestäni rakentuu?

Minkälaisia uskomuksia minulla on?

Mitkä uskomukseni estävät omaa ja yhteisön uudistumista?

Minkälaisella vuorovaikutuksella autan itseäni ja toisia kehittymään?

Minkälaiset arjen rutiinit auttavat minua onnistumaan työssä ja palautumaan?

Mistä saan tarvittaessa apua ja tukea?

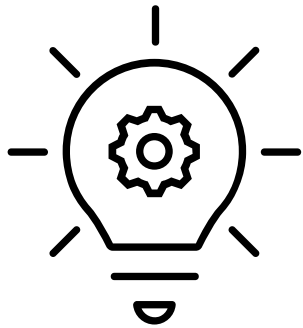


RATA

**Tutkimustyötä
ja tapahtumia
julkisen alan
työelämän
kehittämisen
parissa**



Miten henkilöstön työkykyä tuetaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa julkisen alan työpaikoilla?



- Tutkimme vuoden 2021 aikana, miten henkilöstön työkykyä tuetaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa julkisen alan työpaikoilla.
- Huomio johtamiseen ja työkykyä tukeviin toimintatapoihin kunta-, seurakunta- ja valtionorganisaatioissa.
- Tutkimus tuottaa vertailutietoa siitä, millä tasolla eri organisaatiossa ollaan työkyvyn johtamisessa sekä seurantatietoa siitä, miten työkyvyn johtaminen ja työterveysyhteistyö on kehittynyt vuosien 2015 ja 2018 tutkimustuloksiin nähden.
- **Tutkimus julkaistaan pe 14.1.2022 klo 10-11 webinaarissa. Kannattaa pistää kalenteriin!**
- Ilmoittautuminen tilaisuuteen aukeaa Kevan verkkosivuilla marraskuussa.



**Laita kalenteriin
työelämän kehittämisen
innostavat
verkkotapahtumat:**

Keva Talk 11.11.2021

Keva päivä 10.3.2022

**Lisätietoa tapahtumista
Kevan verkkosivuilla.**

Yhteenveto

- Henkilöstön työkyky ja oppiminen ovat kriittisiä menestystekijöitä, jotka vaikuttavan suoraan myös talouteen ja palvelujen laatuun.
- Johtamalla vaikuttavasti työkykyä ja uudistumista voidaan saada merkittäviä kustannussäästöjä sekä lisätä tuottavuutta.
- Työhyvinvoinnin ja oppimisen johtaminen on eri toimijoiden välistä vuorovaikutusta ja työnjakoa. Parhaita tuloksia saadaan vahvalla kytkennällä strategiaan.
- Työnteko on kasvavasti jatkuvaa oppimista. Yhteisön uudistumiskyvylle ratkaisevaa on vuorovaikutuksen laatu.
- Psykologinen turvallisuudenkokemus työyhteisössä vahvistaa muutoskykyä. Itsetuntemus ja tietoisuustaidot ovat uudistumiskyvyn perusta.



Kiitos!



Kati Korhonen-Yrjänheikki

kati.korhonen-yrjanheikki@keva.fi

Ajatuksiani twitterissä @katifuturist

