

# Systeminäkökulma takaa vaikuttavan strategisen työkykyjohtamisen - mitä se käytännössä tarkoittaa?

**Rakennusteollisuuden webinaari 13.5.2024**

Kiia Kuisma

*Emkine Oy*



# Emkinen supervoimat

- 10-vuotias!
- Tiimi koostuu työkyky-, HR-, laatu-, prosessi- ja liikkeenjohtamisen sekä julkishallinnon johtamisen ammattilaisista.
- Yli 300 työterveysyhteistyön ja työkykyjohtamisen uudistusta Suomessa.
- Modernin tutkitun tiedon soveltaja ja muutoksen tekijä.
- **Riippumaton** ja yhteiskuntavastuullinen toimija.
- Emkine tuottaa asiakkaan tavoitteiden mukaisia mitattavia ja **kestäviä** lopputuloksia, myös julkisen hankintalain mukaan.
- Arvotettu työkyky- ja TTH-kilpailutus-kouluttaja/-luennoitsija niin yksityisessä kuin julkisessa markkinassa.



**PIA NURME**

Operatiivinen johtaja  
EMBA, Terveystieteiden  
maisteri



**HELENA LEHKONEN**

Arvojohtamisen  
asiantuntija  
Kasvatustieteen tohtori



**KATI RÄFSTEN**

Työkykyjohtamisen  
asiantuntija  
TTM, Certified Business  
Coach



**LEENA KREUS**

Työelämän asiantuntija  
MMM, työtieteet



**KIIA KUISMA**

Työkykyjohtamisen  
asiantuntija  
MSSc, sosiologia ja  
sosiaalipsykologia  
MSc, laadun ja  
johtamisen kehittäminen



**HANNA HEISKANEN**

Työkykyjohtamisen  
asiantuntija  
Työterveyshoitaja  
Sosiaali- ja terveysalan  
kehittäminen ja  
johtaminen (YAMK)



**ANTTI LASTUNEN**

TTH-  
sopimusasiantuntija  
Hallituksen jäsen  
Perustajaosakas

**PIA LINDROOS**

Asiakkuus- ja  
asiakaskokemuspäällikkö

**MARKKU SEURI**

Asiantuntija,  
työterveyshuollon  
erikoislääkäri

**ANTTI PANKAKOSKI**

Neuvonantaja, LL.M.  
Hallituksen jäsen

**MARTTI KIURU**

Neuvonantaja, LT  
Hallituksen jäsen  
Perustajaosakas

# Webinaarin ensimmäisen osuuden sisältö

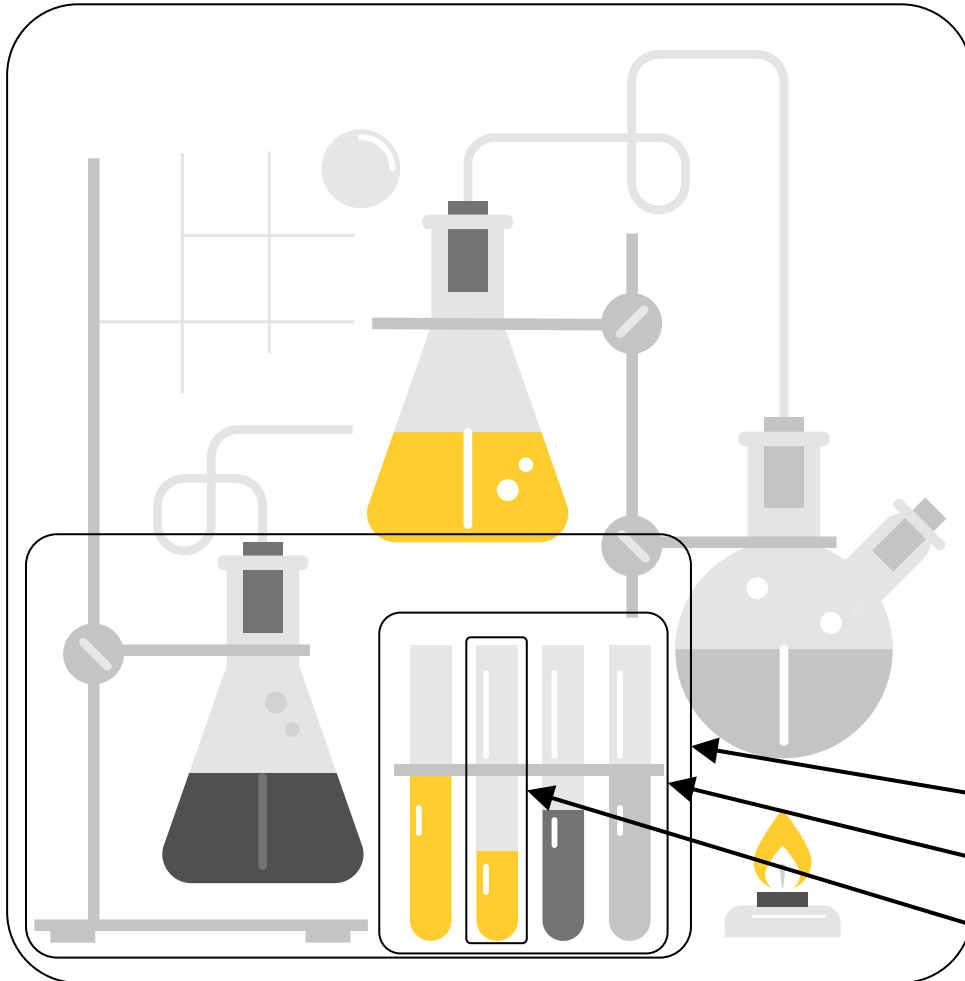
- Webinaarin tavoitteet
- Mitä systeeminäkökulmalla tarkoitetaan?
- Työkyvyn osatekijät ja mitä työkyvyn johtamisella tarkoitetaan?
- Miksi yksittäisten työkalujen sijaan työkykyjohtamiseen tarvitaan systeeminäkökulmaa?
- Case-esimerkkejä:
  - Miten työkykyä johdetaan systeeminäkökulmasta ja millaisia asioita se kattaa?
- Yhteistä keskustelua

# Webinaarin tavoitteet



- Antaa näkökulmaa siihen, miten työkykyjohtamisesta tehdään vaikuttavaa ja työpaikan liiketoiminnallista tulosta tukevaa toimintaa.
- Kertoa esimerkkien kautta, miten työpaikallasi voidaan johtaa työkykyä systeeminäkökulmasta.

# Mitä systeeminäkökulmalla tarkoitetaan?



## Työpaikka voidaan nähdä systeeminä

- Systeeminäkökulmalla tarkoitetaan koko työpaikan ja sen päämäärän tai tarkoituksen huomioimista: miten esimerkiksi kaikki työprosessit liittyvät ja vaikuttavat toisiinsa.
- ”Ilman päämäärää ei ole systeemiä” (Deming, 1993).
- Yhden työpaikan kaikilla työprosesseilla pitäisi lopulta olla samansuuntainen, isompi päämäärä, jota ne pyrkivät täyttämään.
- Siten yksittäinen prosessi ei yksinään voi täyttää koko työpaikan päämäärää, vaan prosessit yhdessä tekevät sen. Yksittäistä prosessia optimoimalla ei voi saavuttaa koko työpaikan päämäärää, vaan se voi johtaa työpaikan toimintojen välisiin eturistiriitoihin (Rother, 2011).

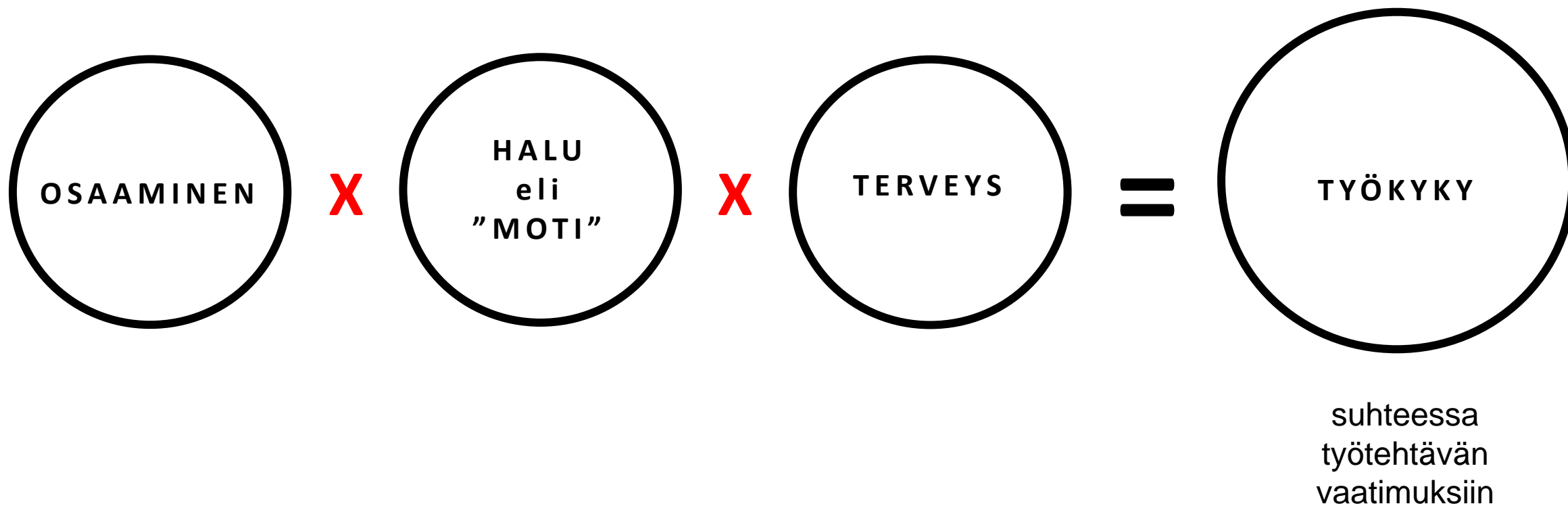
**Systeemitaso: Koko työpaikka**

**Poikkitoiminnallinen taso: Enemmän kuin yksi prosessi tai yksikkö**

**Prosessi- tai yksikkötaso**

**Yksilötaso**

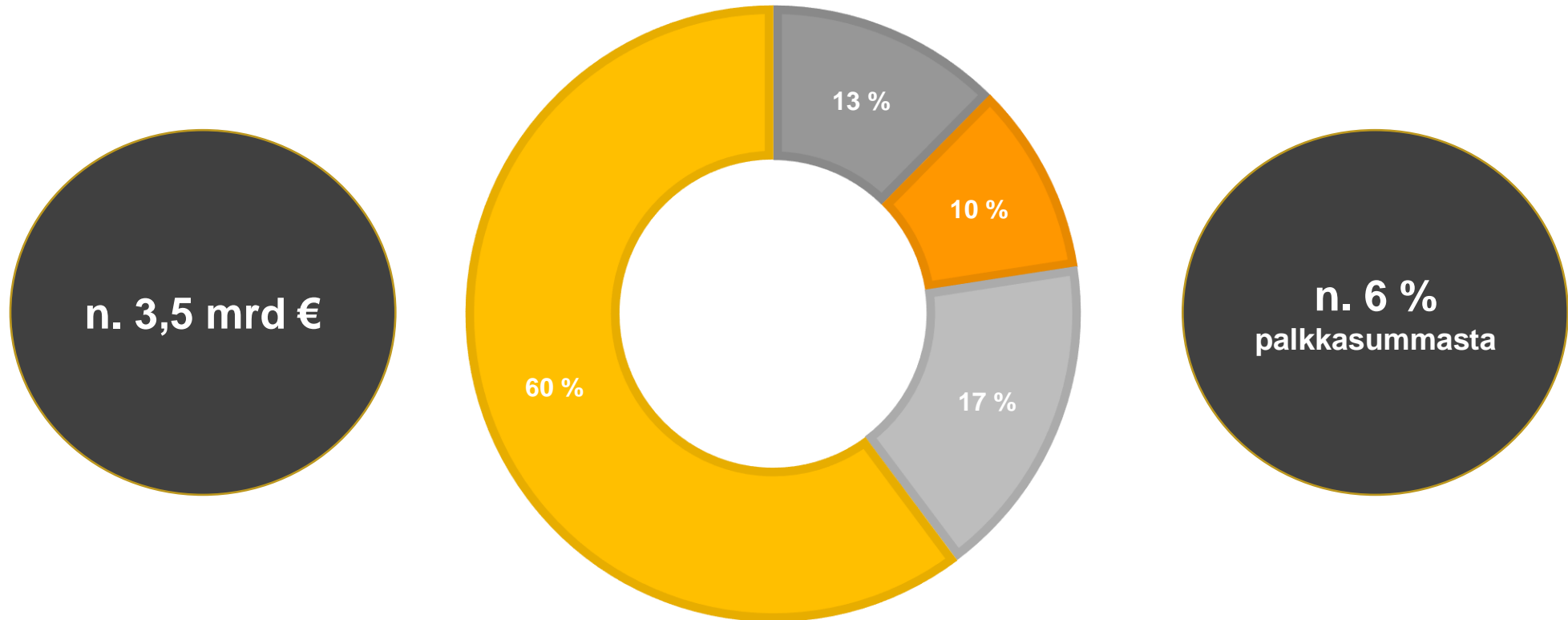
# Työkyvyn osatekijät



# Kolikon kääntöpuoli

TEKEMÄTÖN TYÖ KUSTANNUSLAJEITTAIN  
(STATISTIIKKA TAKAVUOSILTA TS. SUUNTAAN ANTAVA)

■ SUORAT TTH-KUSTANNUKSET ■ TAPATURMAVAKUUTUSKUSTANNUKSET ■ TYEL-TYÖKYVYTTÖMYYSMAKSUT ■ SAIRAUSPOISSAOLOKUSTANNUKSET



# Miksi yksittäisten työkalujen sijaan työkykyjohtamiseen tarvitaan systeeminäkökulmaa?

- Työpaikoilla korostuu käytännön tason operatiivinen työkykyjohtaminen **yksittäisinä toimenpiteinä ja työkaluina.**
- Kuitenkin tyypillisesti 80-90 % työpaikan ongelmista selittyy **organisaatiotason (ei yksilötason) tekijöillä** (Juran, 1989).

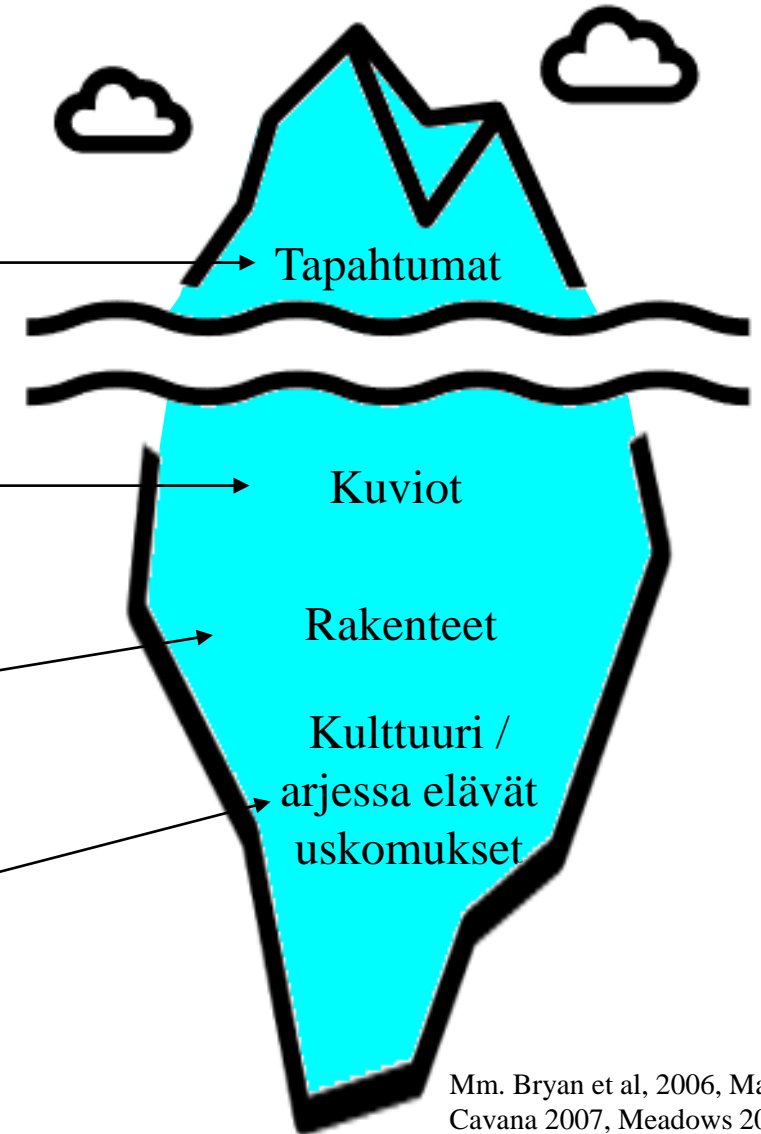
## Jäävuorimalli: esimerkki

Työntekijä jää sairauslomalle selkävun takia

Tuki- ja liikuntaelindiagnoosien sairauspoissaolot ovat työpaikalla nousussa

Työpaikalla ei ole yhtenäisiä rakenteita lähiesihenkilötyölle

Työpaikan kulttuuriin ei kuulu se, että lähiesihenkilöt kysyisivät työntekijöiltään, miten he voivat ja millaisia tarpeita heillä on, jotta he voivat tehdä työnsä hyvin; Tai ajatus siitä, että lähiesihenkilötyöhön ei tarvitse erikseen panostaa



Mm. Bryan et al, 2006, Maani & Cavana 2007, Meadows 2008



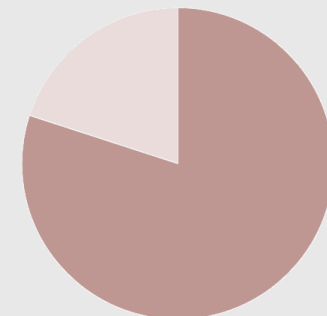
# Mitä työkyvyn johtamisella tarkoitetaan?

	Ennakointi	Riskeihin reagointi	Ongelmiin reagointi
Perustehtävä, strategia ja tavoitteet			
Organisaatiokulttuuri			
Työntekoa, johtamista ja työkykyä tukevat rakenteet			
Johtaminen ja esihenkilötyö			
Osaamisen johtaminen			
Työterveysyhteistyö ja muut kumppanuudet			

- Organisaation taso
- Työyksikön tai -tiimin taso
- Yksilön taso

Työpaikalla ratkaistaan työkyvystä 80%.

Toimivan työterveysyhteistyön rooli on 20%.



# Miksi työkykyjohtamisen strategista ja systeemistä uudistamista tarvitaan?

Tuoreen Työkykyjohtamisen tila 2023 -kyselytutkimuksen mukaan:



Työpaikoilla korostuu käytännön tason **operatiivinen** työkykyjohtaminen yksittäisinä toimenpiteinä



**Harva yritys** on työkykyjohtamisessa aidosti strategisella tasolla



**Vaikuttavat mitattavat tavoitteet** ja kirjallinen suunnitelma puuttuvat suurimmalta osalta yrityksistä



Työkykyjohtamisen **resurssit** – osaaminen, aika ja työkalut – ovat suuressa osassa yrityksiä puutteelliset



Henkilöstön näkemyksiä omasta työstään ja sen sujuvuudesta kysytään ja **kuunnellaan harvoissa yrityksissä**



Yritykset saattavat nähdä **työkykyjohtamisensa turhan myönteisessä valossa**

Lähde: Työkykyjohtamisen tila 2023, Ilmarinen, 10.10.2023

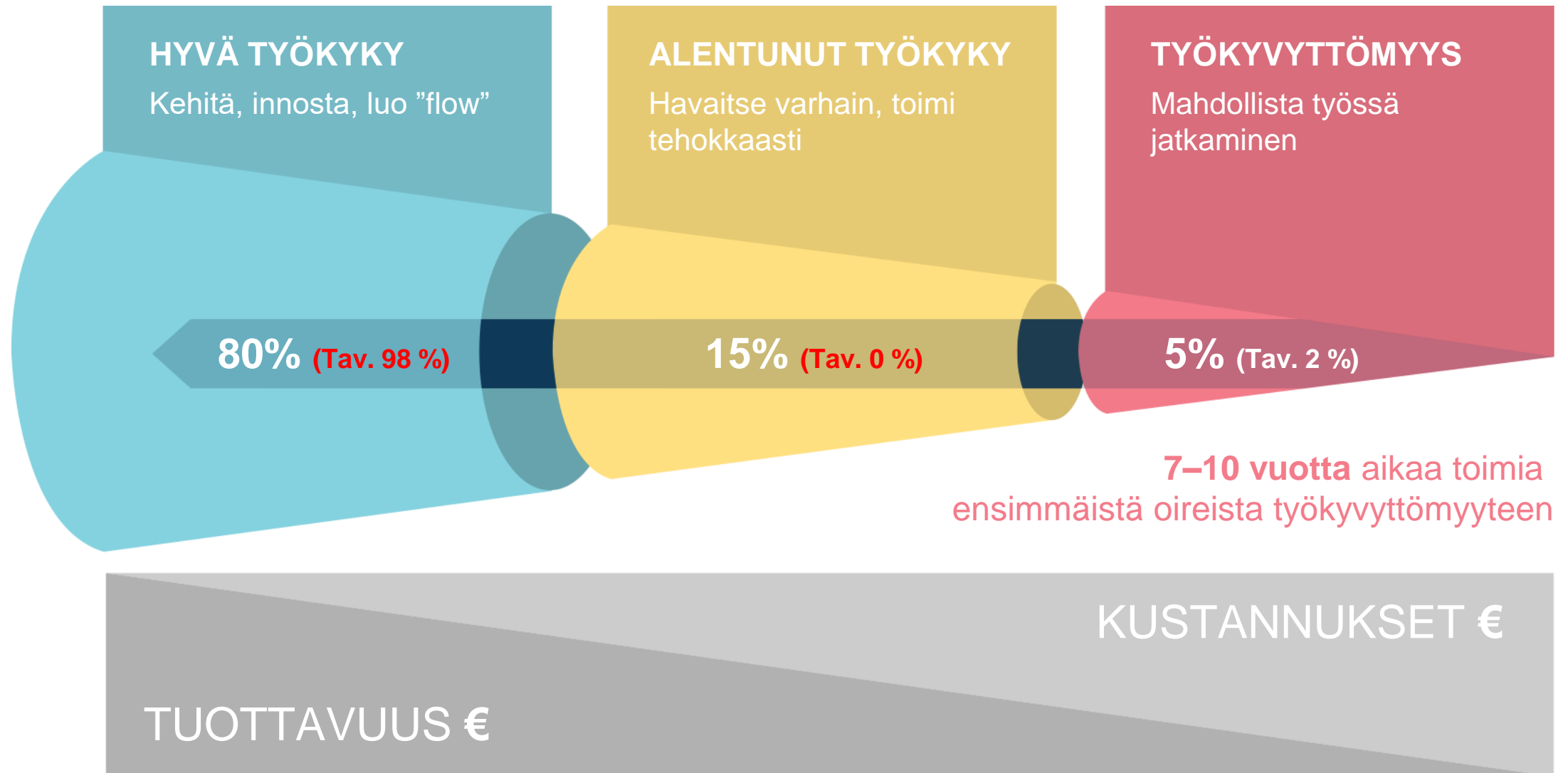


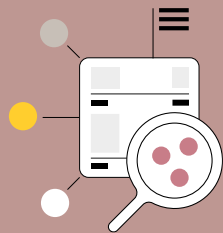
*Työkykyjohtamisen tulee aina lähteä **systeminäkökulmasta** ja olla **kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä**.*



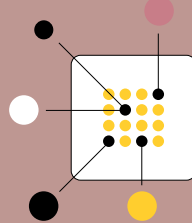
Kertaluontoisten, pelkkään yksilöön kohdistuvien toimenpiteiden sijaan valjastetaan koko organisaatiossa **työkykyjohtaminen strategiaa toteuttavaksi voimaksi**. Hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvät tulokset.

# Työkyky on iloinen asia ja se lisää tuottavuutta

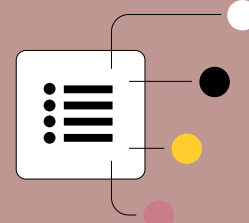




01 TUNNISTAMINEN  
JA ENNAKOINTI



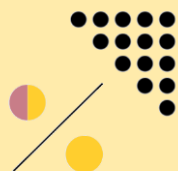
02 STRATEGIAAN  
JUURUTTAMINEN



03 TOIMENPITEET  
JA MUUTOS



04 SEURANTA, ARVIOINTI  
JA JATKUVA PARANTAMINEN



→ MUUTOS-  
JA PROJEKTI-  
JOHTAMISEN  
VAHVISTUS

Perustehtävä, strategia ja  
tavoitteet

Strategiatyön uudistaminen

HR-strategian muotoilu ja tuki toteutuksessa

Työntekoa, johtamista ja  
työkykyä tukevat rakenteet

Työkykyjohtamisen rakenteiden muotoilu

Työhyvinvoinnin kehittämisprosessin muotoilu

Työn muotoilu

HR-mallin ja -prosessien muotoilu

Organisaatiokulttuuri

Strategiaa ja työkykyä tukevan organisaatiokulttuurin kehittäminen

Johtaminen ja esihenkilötyö

Johtamisen ja esihenkilötyön kehittäminen

Osaamisen johtaminen

Työyhteisön kehittäminen

Työterveysyhteistyö

Työterveysyhteistyön uudistaminen

Kumppanuudet

Kumppanipalvelut (mm. vakuutusyhteistyö, työkykyjohtamisen järjestelmähankinta)

Perustehtävä, strategia ja tavoitteet

Strategiatyön uudistaminen: Case yksityinen teollisuusalan yritys, n. 150 hlö

### Millaisia tarpeita asiakkaallamme on ollut?

**Globaalia** strategiaa on haastavaa johtaa Suomen ympäristöön. Suomessa strategista johtamista on haastanut se, että yhtiön eri liiketoimintoja on johdettu erillisten, ulkomailla määriteltyjen strategioiden kautta ja **kokonaisnäkökulma on jäänyt vajaaksi**.

**Työkyky- ja henkilöstöjohtaminen jäävät irralliseksi strategiassa** ja HR:n roolia liiketoimintojen tukena, johtamisen kehittäjänä ja kulttuurinmuutoksen edistäjänä ei ole tunnistettu.

**Nämä haasteet heijastuvat arjen toiminnassa** mm. korkeina pitkien sairauspoissaolojen määrinä ja puutteellisina osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksina. Kulttuurissa on painottunut hierarkkisuus.

### Miten työ vastaa asiakkaan tarpeisiin?

Luodaan työpaikan **strategiatyölle systeeminen ja yhteinen prosessi**, joka tukee myös strategista henkilöstö- ja työkykyjohtamista. **Johdetaan ja vakiinnutetaan** prosessi käyttöön.

Tuetaan yritystä rakentamaan strategia siten, että **työkyky- ja henkilöstöjohtaminen ovat tärkeitä strategisten tavoitteiden saavuttamisessa**.

Tämä mahdollistaa strategisten tavoitteiden toteuttamisen ja muutoksen johtamisen tavalla, jolla parannetaan **ennakoivaa työkyky- ja henkilöstöjohtamista**.

### Millaisia tuloksia ja vaikutuksia työllä saavutetaan?

Strategiatyö on **tehokasta ja vaikuttavaa**. Työpaikka saavuttaa tavoitteensa ja **paremman toiminnan tuloksen (€)**.

**Henkilöstö- ja työkykyjohtaminen ovat kiinteä osa strategista johtamista** ja ne toimivat koko työpaikalla.

**Kulttuuri** tukee henkilöstön autonomiaa. Henkilöstö on **sitoutunutta** ja he pääsevät **osallistumaan ja vaikuttamaan**.

**Koko työpaikkaa johdetaan yhteisillä strategisen johtamisen prosesseilla** ja rakenteilla, ja sen myötä hyvät tulokset saavutetaan systemaattisemmin.

Työntekoa, johtamista ja työkykyä tukevat rakenteet

## Työhyvinvoinnin kehittämisprosessin muotoilu: Suuri julkisen sektorin toimija

### Millaisia tarpeita asiakkaallamme on ollut?

**Henkilöstön sitoutuminen on haasteena ja henkilöstön vaihtuvuus on suurta.**

Perehtymisestä aiheutuu kuormitusta tilanteessa, jossa työyksiköt ovat pienet ja joiden kokemusrakenteessa on eroa. Eri yksiköillä on siten myös erilaiset tarpeet.

Henkilöstökyselyjä toteutetaan suuressa osassa organisaatioita, mutta niiden haasteena on, että niillä **kerätty tieto ei johda muutokseen** (Whitney et al, 2010).

Työpaikka **haluaa ymmärtää juurisyitä** ja tunnistaa niiden pohjalta vaikuttavia ratkaisuja työkykyhaasteiden ratkaisemiseksi.

### Miten työ vastaa asiakkaan tarpeisiin?

Ymmärretään työhyvinvoinnin kannalta keskeisimmät **juurisyöt ja tunnistetaan kehittämistarpeet. Henkilöstö** pääsee itse pilotointien kautta **ideoimaan omaa työtään parantavat ratkaisut, jotka priorisoidaan ja johdetaan ne projektimuotoisesti.**

Pilotointi tukee sitä, että voidaan huomioida **paikallisesti vaikuttavimmat tavat** toteuttaa heidän työtään. Kehitettävät toimintamallit tukevat esim. vertaisuutta, työhön sisäänpääsyä ja jaksamista.

Pilotointi on laajennettavissa. Prosessi juurrutetaan säännölliseksi ja se perustuu jatkuvan parantamisen ajatukselle hyödyntäen mm. PDCA-mallia.

*”Ekaa kertaa tuntuu siltä, että asioihin halutaan muutos ja meitä kuunnellaan.”*

### Millaisia tuloksia ja vaikutuksia työllä saavutetaan?

Mahdollistaa **systemisen ja jatkuvan työhyvinvoinnin johtamisen strategiaa toteuttaen ja vaikuttavasti.** Työhyvinvoinnin johtaminen on ennakoivaa ja työpaikkatasoista.

Työntekijät **sitoutuvat työhönsä ja kokevat sen edelleen merkitykselliseksi.** He kokevat onnistumisia töissä ja tuntevat voivansa työssään toteuttaa **laadukasta työtä**, eivätkä he koe riittämättömyyttä. Heidän **voimavaransa vahvistuvat ja resilienssi lisääntyy.**

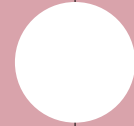
Työssä voidaan **keskittyä siihen, mikä parhaiten vaikuttaa asiakkaiden parhaaseen** ilman, että tavoitteet tuntuvat etäisiltä ja mahdottomilta saavuttaa.

LOPUKSI POHDINTAA JA MUKAAN VIETÄVÄKSI

” Millaisia työkykyjohtamiseen liittyviä kehittämistarpeita olet havainnut?

Mitä uutta oivalsit?

Miten aiotte kehittää työkykyjohtamistanne?



EMKINE



---

**Kiia Kuisma**

Emkine Oy

p. 044 925 5127

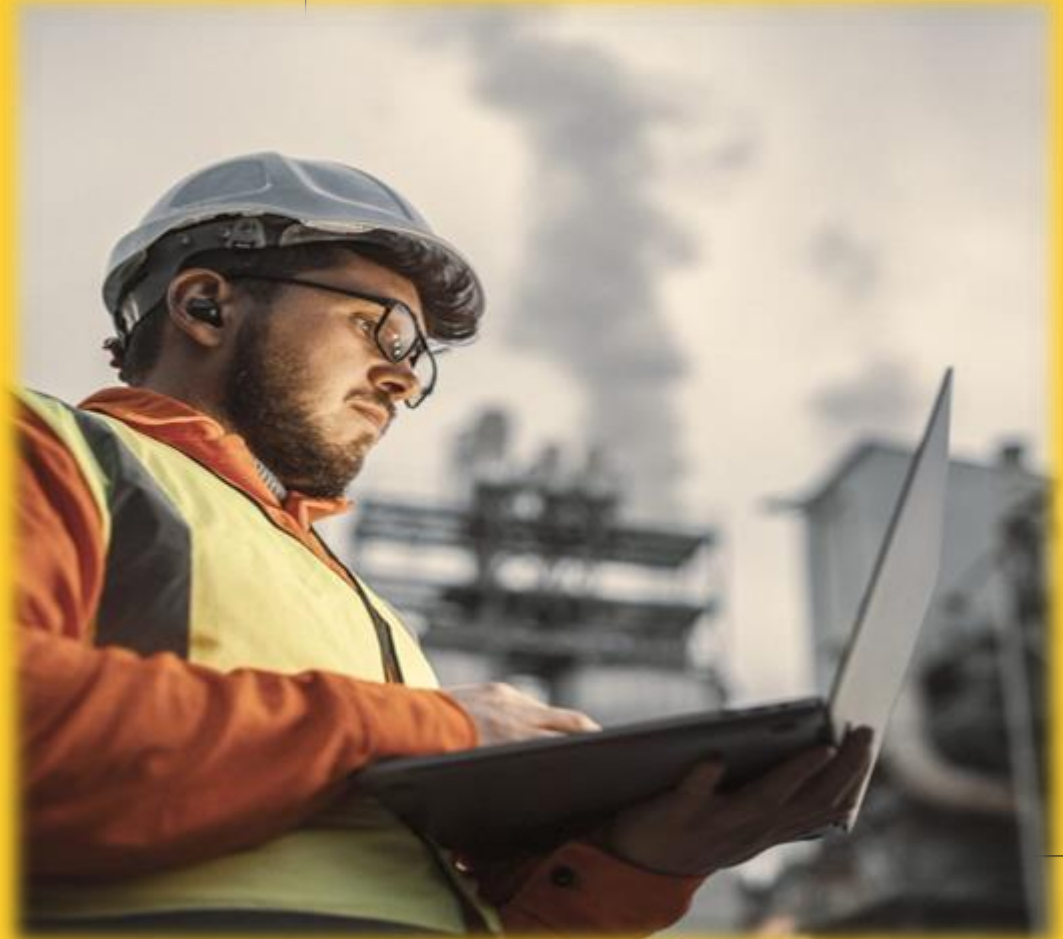
[kiia.kuisma@emkine.fi](mailto:kiia.kuisma@emkine.fi)



EMKINE

# Työterveysyhteistyön vaikuttava uudistaminen

RAKENNUSTEOLLISUUS 6.5.2024



# Miten remontoida tai uudisrakentaa työterveysyhteistyö vaikuttavaksi?

1. **Analysoi** nykytila huomioiden toimintaympäristön muutokset, mutta katso tulevaan
2. Osallista henkilöstön edustajat, esihenkilöitä sekä työsuojaus ja muotoilkaa yhdessä remontoitavan tai uudisrakennettavan työterveysyhteistyön **tavoitteet**
3. Valitkaa vaikuttavat **keinot** vs. tavoitteenne
  1. Työkykyjohtamisen ja työterveysyhteistyön johtamisjärjestelmä vaikuttavuusmittarein
  2. Sopimussisältö
  3. Hinnoittelumalli
4. **Muutoksen johtaminen** käytäntöön
  1. Johda tiedolla: Etene datasta analyysiin ja päätöksiin
  2. Osallista ja viesti

**1. Analysoi** nykytila huomioiden  
toimintaympäristön muutokset,  
mutta katso tulevaan

# 1. Analysoi nykytila huomioiden toimintaympäristön muutokset, mutta katso tulevaan



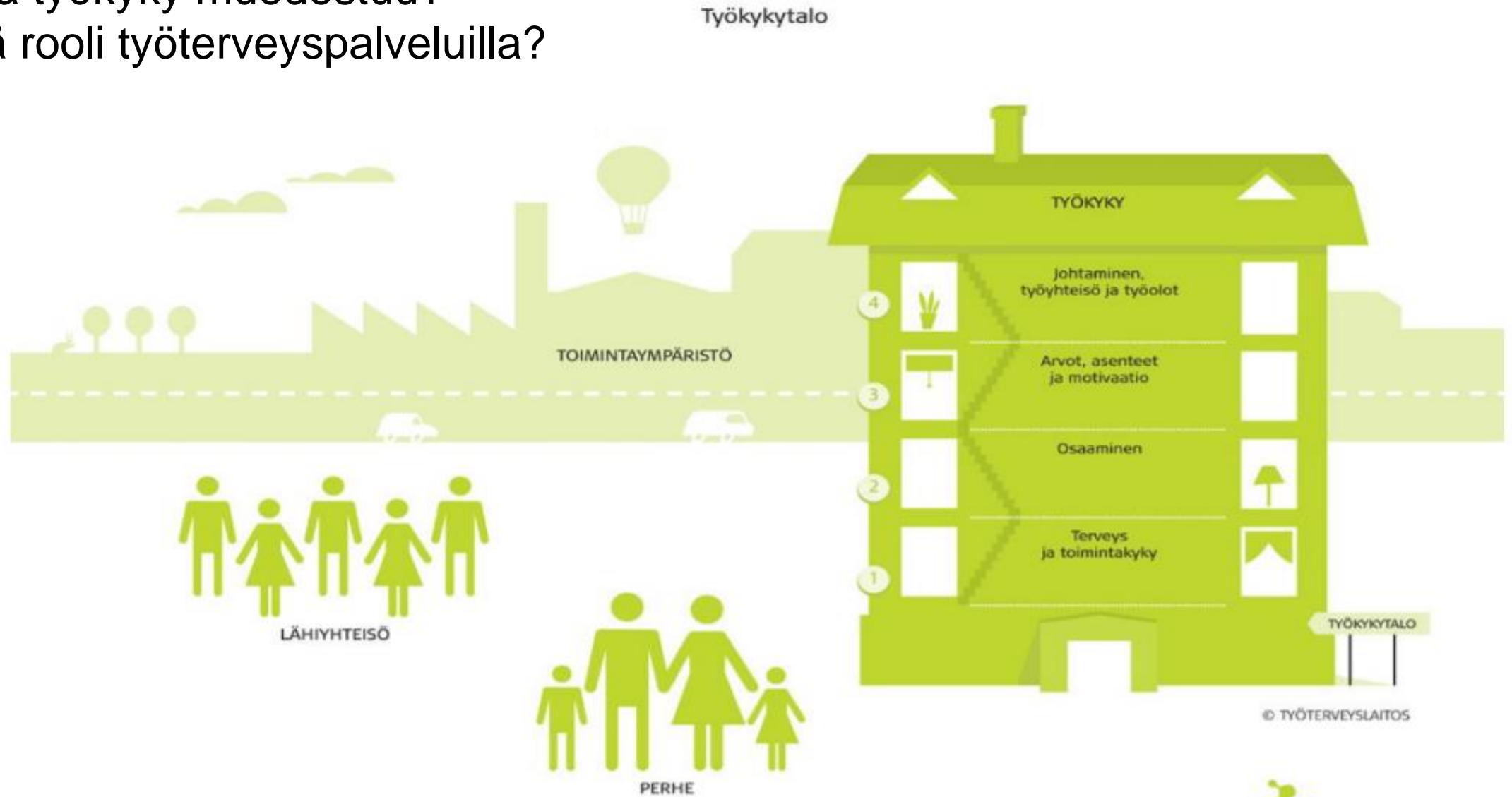
Kytke työkykyjohtaminen ja työterveysyhteistyö yrityksen strategiaan ja arvoihin

Toimintaympäristö APESTE: Oletteko työkykyjohtamisessa valtavirrassa, pioneerejä vai jälkijunassa?  
- Toimintaympäristö tällä hetkellä: SOTE – henkilöstöpula

Millainen nykyinen työterveysyhteistyön johtamisjärjestelmä on?  
- Tavoitteet ja mittarit  
- Vuosikello: Yhteistyön foorumit

# Mistä työkyky muodostuu?

## Mikä rooli työterveyspalveluilla?



# Vaikuttavan työkykyjohtamisen elementit

Organisaatiossa työkykyjohtamisen konkreettinen strategia, johon johto sitoutunut

Organisaation oma työkyvyn tuen toimintamalli: läpinäkyvyys, roolit ja vastuut selkeät, johdonmukainen toiminta

Tiedolla johtaminen: sähköinen työkalu yhteiskäytössä työterveyshuollon kanssa

Yhteistyö matalalla kynnyksellä työterveyshuollon kanssa

Johtaminen: työkyvyn tukitoimia tarvitsevat suunniteltujen ja seurattujen toimenpiteiden piirissä  
=> vaikuttavuuden seuranta

2. Osallista henkilöstön edustajat, esihenkilöitä sekä työsuojelu ja muotoilkaa yhdessä remontoitavan tai uudisrakennettavan työterveysyhteistyön **tavoitteet**

## 2. Osallista henkilöstön edustajat, esihenkilöitä sekä työsuojelu ja muotoilkaa yhdessä remontoitavan tai uudisrakennettavan työterveysyhteistyön tavoitteet

- Sitouta muutokseen eri tahot huomioiden yrityksenne arvot ja henkilöstön draiverit
- Keskittykää tavoitteisiin – ei vielä ratkaisuihin/ keinoihin
- Huomioikaa pääteemat:
  - Strateginen tiedolla johtaminen
  - Työkykyjohtaminen
  - Vaikuttavat ja kustannustehokkaat työterveyspalvelut



### 3. Valitkaa vaikuttavat **keinot** vs. tavoitteenne

# 3. Valitkaa vaikuttavat keinot vs. tavoitteenne

- Työkykyjohtamisen ja työterveysyhteistyön johtamisjärjestelmä vaikuttavuusmittarein
- Hinnoittelumalli vs. tavoitteenne
  - Suoriteperusteinen
  - Tavoite hinta
  - Kiinteä hinta
  - Bonus/sanktio – malli
- Sopimussisältö vs. budjetti
  - Ennaltaehkäisevät työterveyspalvelut + yleislääkäritasoiset vai erikoislääkäritasoiset sairaanhoidon palvelut
  - + sairauskuluvakuutus tai sairaskassa tai hoitoraha
- Huomio loppukäyttäjän hoitopolun alkuun ja esihenkilön rooliin
  - Omailmoite/ esihenkilön luvalla sairauspoissaolokäytänne
  - Hoidon tarpeen arviointi palvelu
  - Etäpalvelut, digitaalisuus ja AI

# Työpaikkaselvitys ja työn kehittäminen

Tutkimus

Analyysi

Löydetään TOP 3 kehittämiskohtaa

Kehitä & ideoi

Toimita ratkaisu

- Hyödyntäkää jo olemassa olevaa tietoa:
  - Riskien arvioinnit
  - Henkilöstökyselyn tulokset
  - Työterveysportaali, jossa henkilöstön työkykyisyysdataa

Työn kehittäminen siten, että analyysissä löydetty TOP 3 kehittämiskohtaa/kuormitustekijää vähenee tai poistuu



Työ on turvallisempaa, terveempää, työkykyä tukevampaa, sujuvampaa, tuottavampaa

Johtaminen, viestintä, jalkauttaminen:

Tarpeen mukaan päivitetään työterveyshuollon toimintasuunnitelma:

1. Tavoitteet
2. Keinot
3. Mittarit

# 4. Muutoksen johtaminen käytäntöön

## 4. Muutoksen johtaminen käytäntöön

1. Jos remontoitte nykyisen työterveyskumppanin kanssa yhteistyötä
  1. Johda tiedolla: Etene datasta ja mittarien tuloksista analyysiin ja päätöksiin
  2. Osallista ja viesti
2. Jos lähdet uudisrakentamaan ja kilpailuttamaan työterveyspalvelut ja kumppanin
  1. Vaikuttavuusperusteinen hankinta: Hintapisteiden lisäksi laatupisteitä vs. tavoitteenne
  2. Rakenna mahdollisesti uuden kumppanin kanssa kumppanuus
  3. Satsaa yhteistyön haltuunottoon
  4. Johda tiedolla: Etene datasta ja mittarien tuloksista analyysiin ja päätöksiin
  5. Osallista ja viesti

# Panosta työn kehittämiseen, työkyvyttömyyden ennaltaehkäisyyn ja osatyökykyisyyden hyödyntämiseen

– toissijasta työterveyspalveluiden yksikköhinnat

Vuosi	HC	Spo päiviä/työntekijä**	Spo päiviä	Spo päivän hinta €	Yhteensä €
2020	300	14,5	4350	370	1609500
2021	300	12,1	3630	370	1343100
2022	300	12	3600	370	1332000



Rakennusalalla TTH KL1 + KL2 kustannukset€/työntekijä/2021*	Työterveyshuollon kustannukset € (KL1 + KL2)
450	135 000
450	135 000
450	135 000

\*lähde: KELA

\*\*lähde: Mehiläisen tilasto

# Keskustelua

1. Mikä on mielestäsi haastavinta vaikuttavassa työterveysyhteistyössä tai sen kehittämisessä?
2. Mitä uutta oivalsit?
3. Miten aiotte kehittää vaikuttavaa työterveysyhteistyötänne?



# Kiitos

---

**Hanna Heiskanen**

050 449 3235

[hanna.heiskanen@emkine.fi](mailto:hanna.heiskanen@emkine.fi)

Innopoli 2, Technopolis

Tekniikantie 14

02150 Espoo