



JULKISEN ALAN TYÖELÄKEOSAAJA

Työkykyjohtaminen osaksi henkilöstötuottavuutta

MUUTOSTUKIKLINIKKA: Sote-muutosjohtaminen
talouden ja henkilöstön ristipaineessa

Eija-Maria Gerlander

Kehittämispäällikkö, Keva

12.9.2019

**Kyky tehdä työtä =
työkyky**



Työkykyjohtamisen haastava kenttä

globalisaatio

uusi teknologia

digitalisaatio

väestön vanheneminen

Yhteiskunta

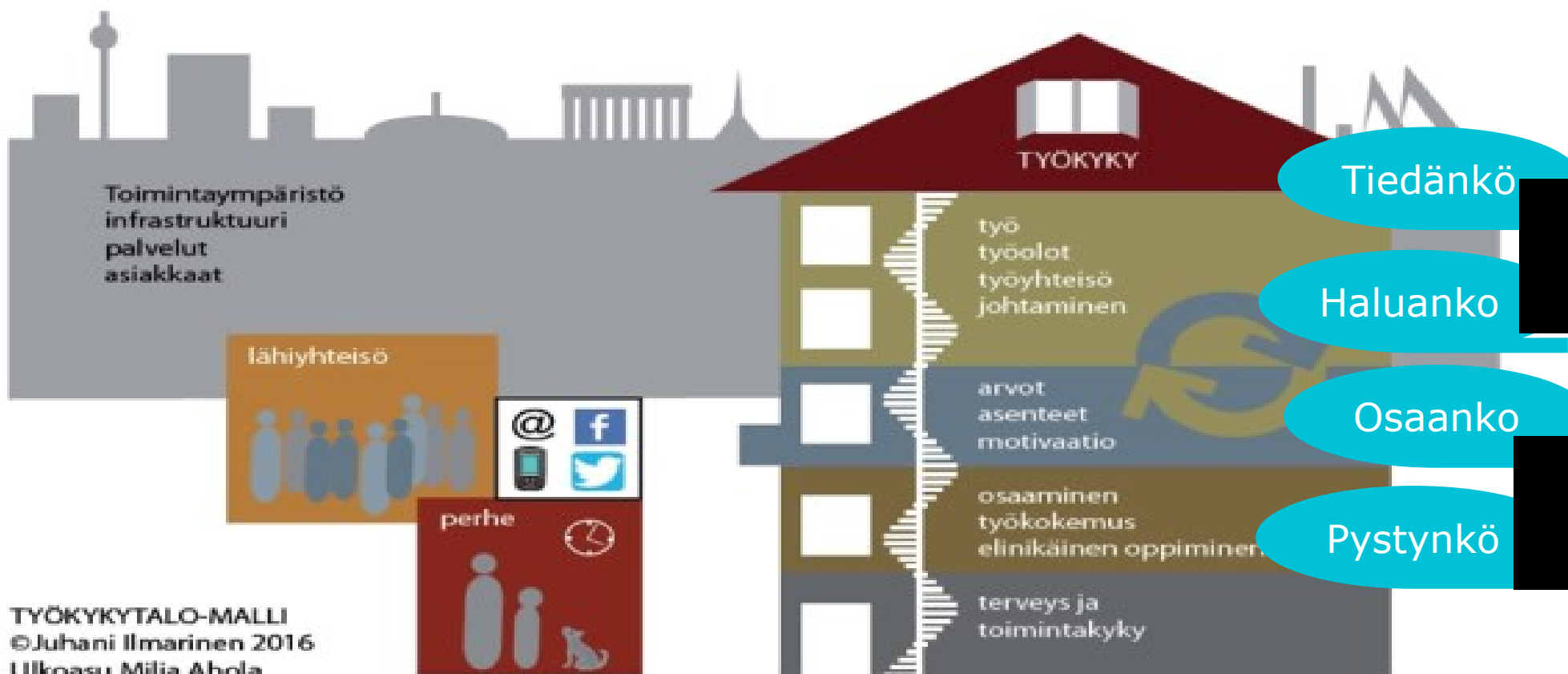
kulttuuri

lainsäädäntö

sosiaaliturva

työehtosopimukset

koulutus



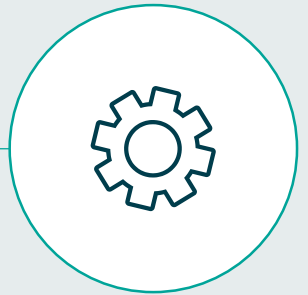
TYÖKYKYTALO-MALLI
©Juhani Ilmarinen 2016
Ulkoasu Milja Ahola

Kaksi näkökulmaa työkykyyn



Työkyky on kriittinen menestystekijä nykyisissä ja tulevaisuuden organisaatioissa

- Laadukas työkykyjohtaminen pitää **työkyvyttömyysriskin** ja **työkyvyttömyyskustannukset** hallinnassa ja lisää tuottavien työssäolopäivien määrää
- Henkilöstön tuottavuusvaatimusten kasvaessa **työkykyriskin ennakoinnin** ja **työkyvyn edistämisen** merkitys kasvaa
 - Henkilöstöresurssin ennakoiva suunnittelu: voimavarat ja riskit
- Tietoon ja analyysiin pohjautuvat tilannearviot työkyvyn johtamisen ja toiminnan suuntaamisen lähtökohdiksi.
 - mm. Avaintiedot
- Työkyvyn johtaminen on strateginen haaste koko johtamisjärjestelmälle



Uusi ja vanha työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen

	Vanha uuden perustana	Uusi
Toiminnan fokus	Poissaolojen ja työkyvyttömyyden torjunta	Tulokselliset ja mielekkäät työssäolopäivät
Työkyvyn johtaminen	Ongelmiin reagoivaa	Olosuhteita edistävää, ennakoivaa
HR:n rooli	Pääpaino perinteisessä HR-roolissa	Osa organisaation strategista johtamista
Johdon rooli	Sallii, antaa tukensa	Johtaa työhyvinvointia ja työkykyä
Työntekijän rooli	Riskikäyttäytymisen välttäminen	Palautuminen, oma tuloksellisuus, vuorovaikutustaidot, uudistuminen, oma vastuu kasvaa
Työyhteisön rooli	Kullakin yksilöllä oma tehtävänsä	Työ ja tulokset syntyvät yhdessä tekemällä, yhteisprosessissa
Esimiehen rooli	Valvoo ja johtaa työtä	Valmentaa
Työterveyshuolto	Pääpaino yksilötyössä ja sairauksien hoidossa	Työkykyriskien ennakointi, ennaltaehkäisy, johdon ja HR:n strateginen kumppani
Työhyvinvointia ja työkykyä koskeva tieto	Eri lähteistä asiantuntijatyönä koostettavat mittarit ja raportit	Eri lähteiden tieto yhdistyy kokonaisuudeksi, online-seuranta, ennustaminen
Organisaation tieto vs. muu tieto	Hyödynnetään vain organisaation omaa tietoa	Organisaation tieto yhdistyy muihin tietolähteisiin, myös yksilön tietoon
Työhyvinvoinnin mittaaminen	Työhyvinvointikyselyt vuosittain/joka toinen vuosi	Jatkuva seuranta

**Työkyky
palvelutoiminnan,
talouden ja
henkilöstön
näkökulmilla**

A
AYMPÄRISTÖ
LISAATIO



Palvelujen, talouden ja henkilöstövoimavarojen tasapaino

HAASTEENA PALVELUIDEN TUOTTAMINEN

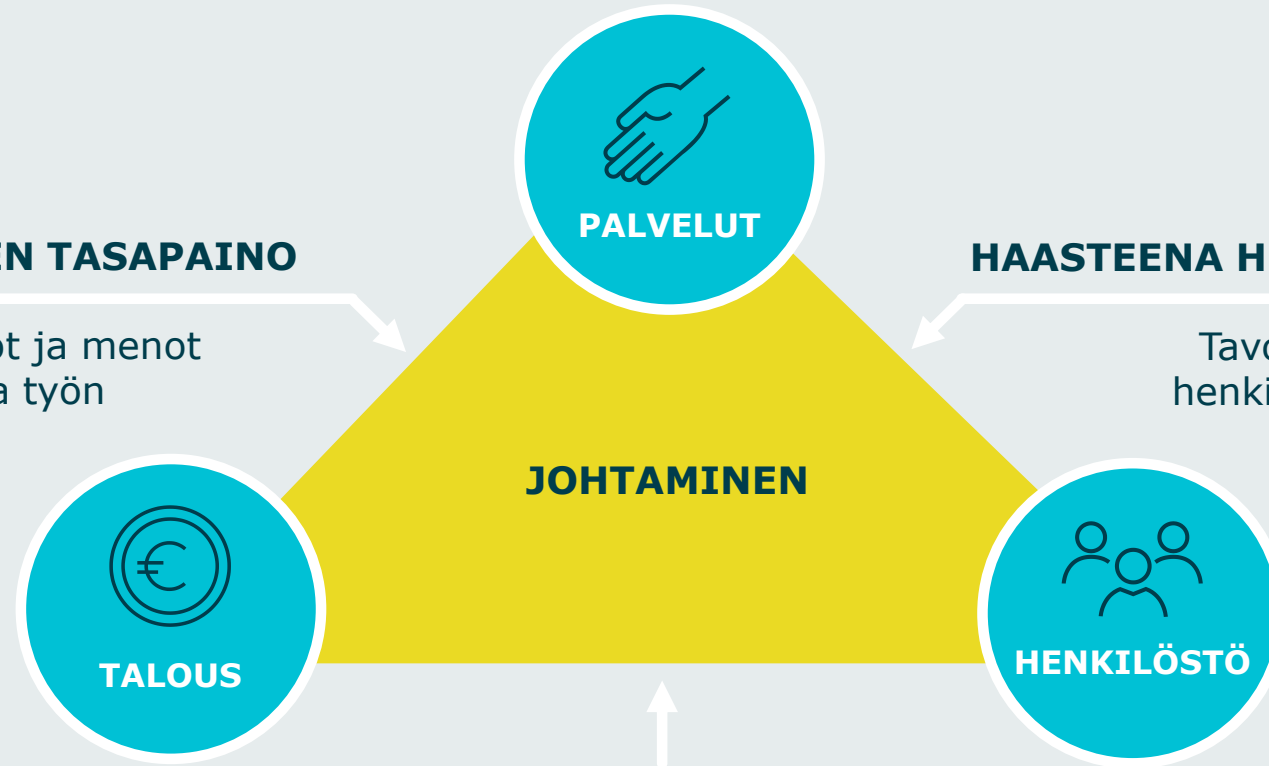
Tavoitteena on kyky tuottaa vaikuttavia, asiakkaiden tarpeiden mukaisia palveluja

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

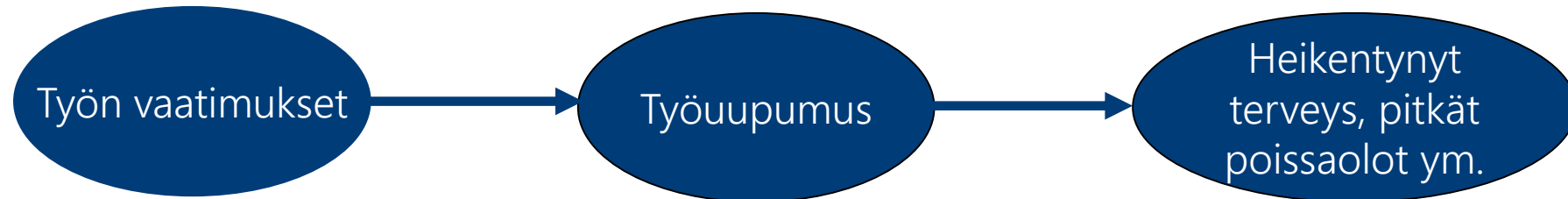
Tavoitteena on kulujen hallinta ja investointien tuottavuuden lisääminen

**Mitä johdetaan, kun
johdetaan työkykyä –
erilaisia
lähestymisnäkökulmia**



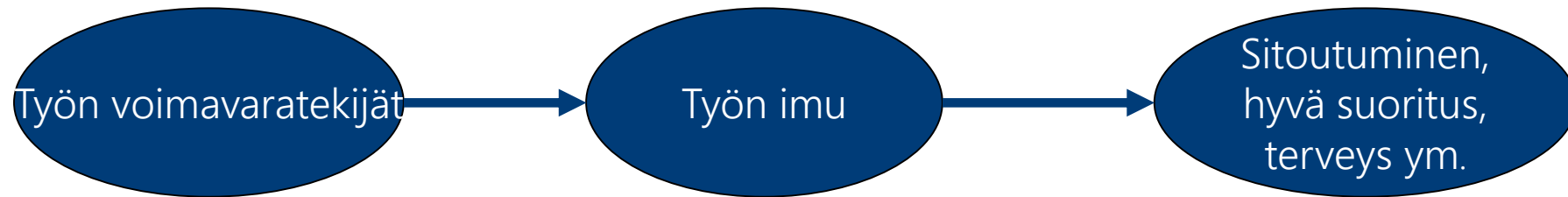
Työhyvinvoinnin kaksi polkua

Terveyden
heikentymisen prosessi:



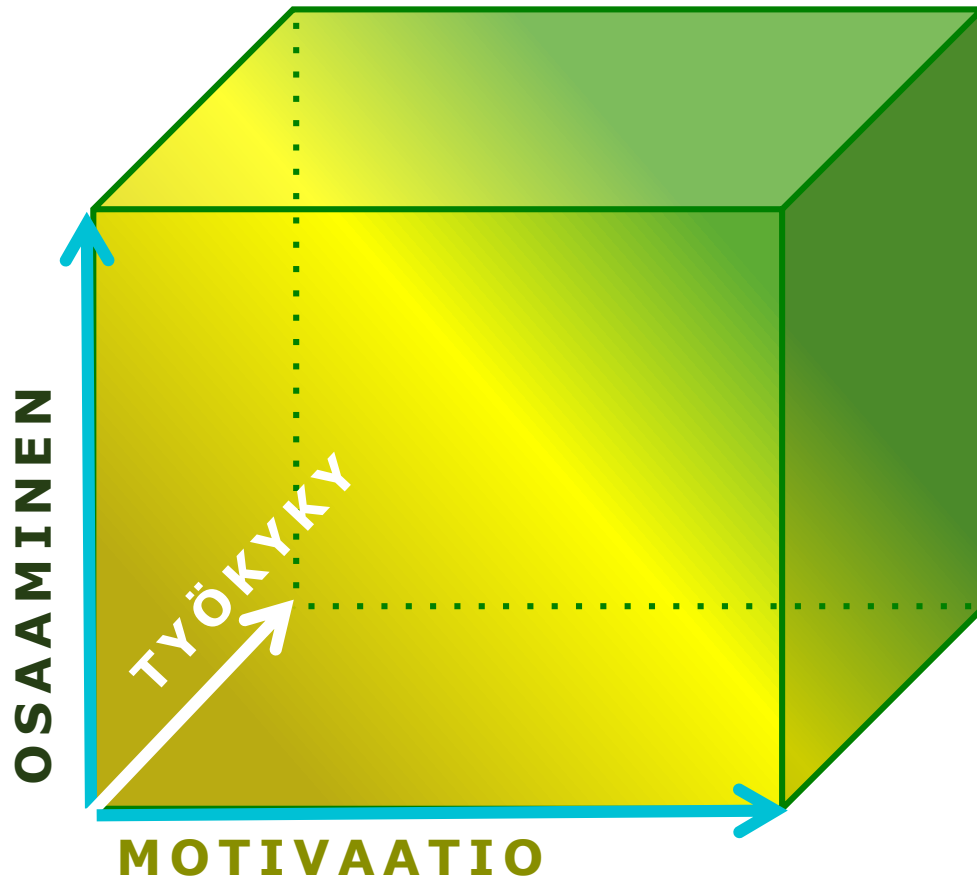
Motivaatioprosessi:

=



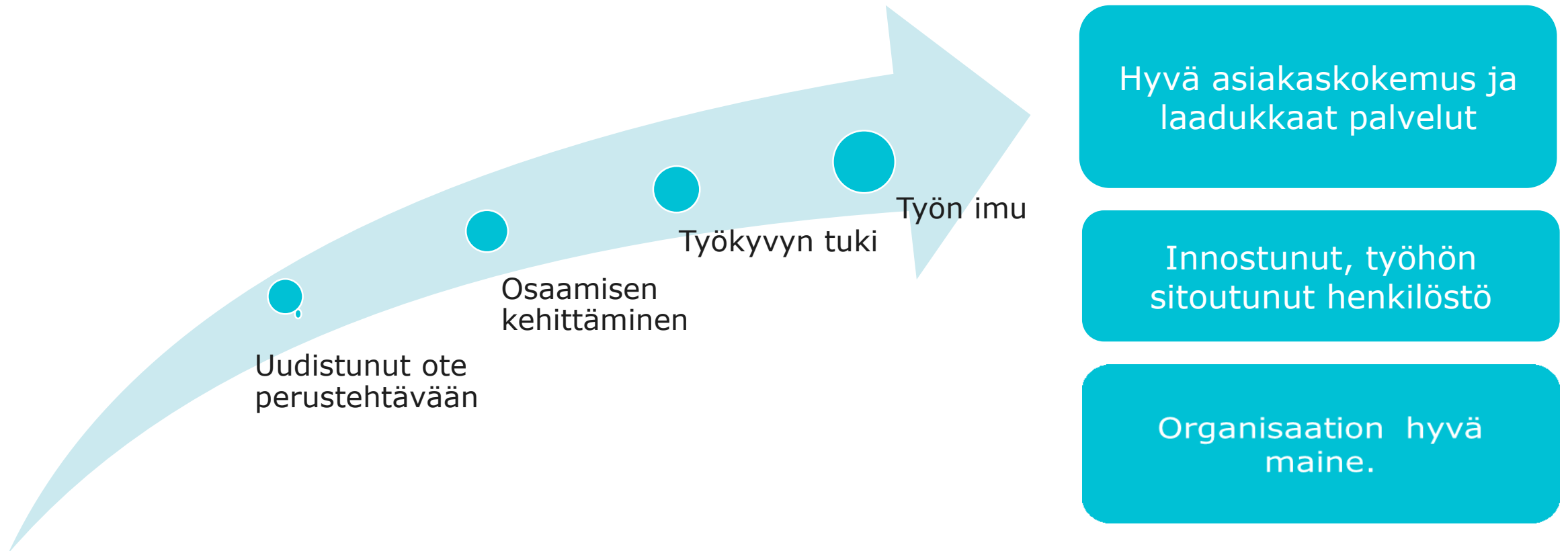
*Mikä edistää jaksamistani?
Mikä tuottaa minulle iloa ja
energiaa työssäni?*

Henkilöstötuottavuus - vaikuttava palvelutuotanto?



- Motivaatio
 - Työn innostavuus
 - Työnantajaan sitoutuminen
- Osaaminen
 - Ammatillinen osaaminen
 - Työhön vaikuttaminen
- Koettu työkyky

Laadukkaan henkilöstöjohtamisen tuloksena syntyy hyvä asiakas- ja työntekijäkokemus sekä tuloksellinen toiminta



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

Muutoksessa onnistuminen ja henkilöstönäkökulma



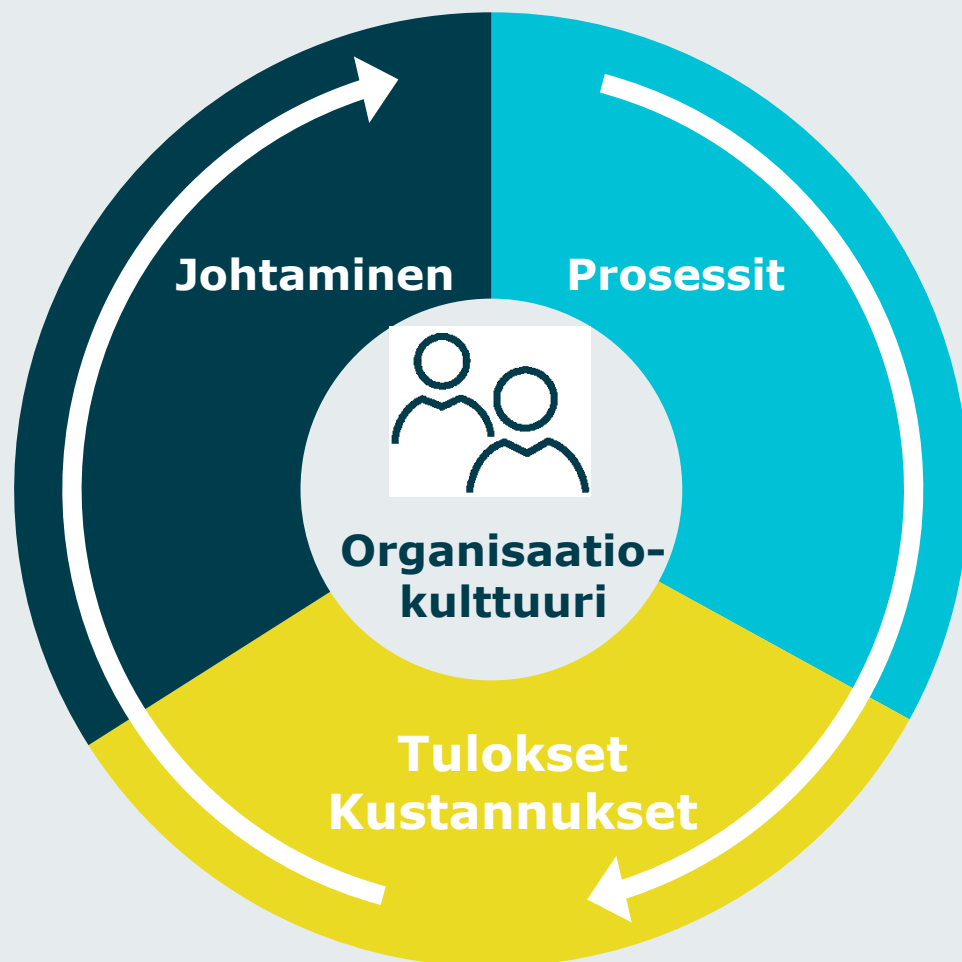
- **Organisaatiomuutosten tavoitteet** jäävät toteutumatta yli puolessa muutosprosesseista (60 – 80%)
 - henkilöstövoimavarojen ennakointi ja ymmärryksen rakentaminen jäävät puolitiehen
- Huomattavimmat työkyvyn riskit kytkeytyvät osaamiseen, motivaatioon ja sitoutumiseen sekä toimintakykyyn.
- Työkyvyn ongelmat näkyvät yksilön ja työyhteisön tasolla mm. seuraavasti:
 - Sairauspoissaolot lisääntyvät, osatyökykyisten tilanteet kärjistyvät, työn sekavuus ja sähkölinkki lisääntyy ja työyhteisön jännitteet kärjistyvät
 - Työn tulokset ja tuottavuus notkahtavat.



Strateginen työkykyjohtaminen – mitä on?



Strateginen työkyvyn johtaminen mahdollistaa onnistumisia ja hyvää tulosta



Johtaminen

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

Prosessit

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

Kustannukset

- Sairauspoissaolot
- Työtapaturmat
- Työterveyshuolto
- Työkyvyttömyyseläkkeet

Tulokset

Millä tasolla strateginen työkykyjohtaminen on?



"Menetetyt eurot"

Toteava

- *Pitkittyviin sairauspoissaoloihin puuttumista.
- *Tehostetun tuen toiminta korostuu.
- *Työterveysyhteistyö tukee satunnaisesti työkyvyn ja sairauspoissaolojen hallintaa.
- *Strategiset työkyvyn tavoitteet puuttuvat tai ovat yleisiä.
- *Toteava tiedon käyttö.
- *Työkykyjohtaminen ei ole ylimmän johdon agendalla.

Operatiivinen kumppanuus

"Säästetyt eurot"

Reagoiva

- *Systemaattista sairauspoissaolojen hallintaa.
- *Aktiivinen tuki mallinnettu ja käyttöä seurataan.
- *Edistävää varhainen tuki satunnaista tai puuttuu.
- *Työterveysyhteistyö tukee työkyvyn edistämistä ja sairauspoissaolojen hallintaa.
- *Strategisia työkykyjohtamisen muutostavoitteita seurataan.
- *Tietoa hyödynnetään seurannan välineenä.
- *Työkykyjohtamisen vastuutahot usein HR ja Työterveyshuolto, johto seuraa.

"Menestys eurot"

Ennakoiva

- *Painopiste sairauspoissaolojen ennaltaehkäisyssä. Puuttumisrajat matalia.
- *Aktiivisessa tuessa edistävää toimintaa vahva.
- *Työterveys kumppanina työkyvyn edistämässä ja sairauspoissaolojen ehkäisyssä ja hallinnassa.
- *Koko johtamisjärjestelmällä rooli ja vastuu työkyvyn johtamisesta – roolit, tehtävät ja vastuut selkeät.
- *Työhyvinvoinnin strategiset muutostavoitteet ohjaavat toimintaa.
- *Vahva tiedolla johtamisen ote – systemaattinen tiedon hyödyntäminen. Työkykyyn liittyviä tietoja analysoidaan rinnan muiden tietojen kanssa.

Strateginen kumppanuus

Kiitos!

Eija-Maria Gerlander
kehittämispäällikkö
Keva / Työelämäpalvelut
eija-maria.gerlander@keva.fi
puh. 040 7750044
Unioninkatu 43,
00087 Keva
<http://www.keva.fi>