



**Johda työkykyä,  
pidennä työuria**  
EK:n työkykyjohtamisen malli



# Johda työkykyä, pidennä työuria

EK:n työkykyjohtamisen malli

# Sisältö

## Esipuhe 3

### 1 Työkykyä pitää johtaa 4

### 2 Työkykyjohtaminen on monen asian summa 5

- 2.1 Aktiivinen vuorovaikutus kaiken perusta 5
- 2.2 Selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan 6
- 2.3 Työkyvyttömyys ehkäistävä järjestelmällisin toimin 7
- 2.4 Ongelmat varhain puheeksi 8
- 2.5 Tuetusti takaisin töihin 8
- 2.6 Työpaikka terveelliseksi ja turvalliseksi 9
- 2.7 Työkykyä edistetään työpaikkayhteistyöllä 9

### 3 Työkykyjohtamisen apuvälineet 10

- 3.1 Terveysriskit kartoitettava 10
- 3.2 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittarit 11

### 4 Työkyky edellyttää elämän hallintaa 12

- 4.1 Elämäntavat kuntoon 12
- 4.2 Anna aikaa palautumiselle 13
- 4.3 Kiire ja stressi hallintaan 14

### 5 Työkykyjohtamisen arviointitaulukko 15

# Esipuhe

Suomessa vallitsee pitkälle menevä yhteisymmärrys siitä, että työurien pidentäminen vaatii toimia laajalla rintamalla. Keskustelussa on nostettu esiin sekä "kovia keinoja", kuten kysymys eläkeiästä, että "pehmeitä", kuten työhyvinvoinnin edistäminen.

Yritysjohdon näkökulmasta on olennaista, että toimenpiteet ovat tehokkaita, johtavat pidempiin työuriin eläkejärjestelmän ja kansantalouden kestävyuden varmistamiseksi sekä kannustavat työpaikoilla tuottavuuden ja työhyvinvoinnin edistämiseen.

Terveys, työn kokeminen mielekkääksi ja tarkoitukselliseksi, hyvä työympäristö sekä työn järkevä organisointi ovat perusta työkyvylle. Työkykyä voidaan edistää johtamalla sitä aktiivisesti ja järjestelmällisesti työpaikalla. Toisaalta henkilön omilla toimilla ja elämän hallinnalla on suuri vaikutus työkykyyn.

Työkyky on paitsi fyysistä terveyttä myös henkistä työhyvinvointia. Toisin kuin monesti ajatellaan, työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistäminen ei ole kokoelma pehmoempuja tai mystisiä johtamisoppeja. Se on keskeinen osa yrityksen johtamista ja samalla osa paikallisen tason yhteistoimintaa.

Sekä yritysjohdolta että työntekijöiltä odotetaan aivan uudenlaista asennetta työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Työpaikoilla tarvitaan määrätietoisia ja tavoitteellisia toimia. Työelämän haasteet on otettava tosissaan ja paneuduttava vakavasti työyhteisön ja johtamisen kehittämiseen.

Tämän julkaisun tarkoituksena on painottaa yritysjohdon roolia ja vastuuta. Pelkistetty viesti kuuluu: Aseta tavoitteita! Sitoudu ja ole mukana! Näytä esimerkkiä! Vaadi ja kannusta!

Julkaisu antaa toimintamallin, rohkaisee liikkeellelähtöön sekä perustelee työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämistä osana yrityksen perustoimintoja.



Jukka Ahtela

Johtaja

Lainsäädäntö ja kauppapolitiikka

**Elinkeinoelämän keskusliitto EK**

# 1.

# Työkykyä pitää johtaa

Työkyky, samoin kuin työhyvinvointi, on monen tekijän summa. Se ei kuitenkaan tarkoita, etteikö työkykyä voisi ja pitäisi johtaa. Tähän Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen malliin on koottu joukko keskeisiä asioita, joiden avulla työkykyä ja työhyvinvointia voidaan edistää. Luettelo ei kata kaikkea, mutta väitämme, että näiden toimien toteutuessa yrityksen työkykyjohtaminen ei voi olla huonolla tolalla.

Työelämän laatu ja työhyvinvointi eivät synny vain ongelmia poistamalla. On syytä vahvistaa myös työn voimavara- ja vetovoimatekijöitä. Olennaisia asioita ovat selkeät johtamiskäytännöt ja esimiehen tuki, palaute ja arvostus, työn mielekkyys ja palkitsevuus, luottamus ja hyvä tiedonkulku sekä kannustava työyhteisö.

Työtä ja työpaikkoja kehitettäessä ei ole tilaans. uhriajattelulle. Emme ole muuttuvan maailman uhreja. Paluuta menneeseen ei ole. Sen sijaan meidän on muokattava työpaikkojamme ja -tapojamme niin, että ne tukevat hyvinvointia tässä ja nyt sekä helpottavat mahdollisuuksien mukaan toimintaa myös tulevaisuudessa.

Yritysten kuuluu tehdä tulosta. Sen vuoksi työkyky- ja työhyvinvointijohtamisesta puhuttaessa ei voi ohittaa talouskysymyksiä. Ajan ja rahan käyttäminen työkyky- ja työhyvinvointijohtamiseen on investointi, joka maksaa itsensä takaisin vähäisempinä sairaushoitokuluina, alentuneina työkyvyttömyyskustannuksina ja parantuneena tuottavuutena.

Tehtyjä toimenpiteitä on seurattava ja arvioitava niiden tuloksellisuutta ja kustannustehokkuutta. Tämä edellyttää etukäteen sovittujen luotettavien mittarien käyttöä sekä tulosten säännöllistä raportointia yrityksen johdolle, ei pelkästään työterveyshuollolle tai henkilöstöhallinnolle.

*"Työkykyä voi ja pitää johtaa."*

## Työkykyjohtamisen periaatteet

Työkykyjohtaminen edellyttää työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon tiivistä ja järjestelmällistä yhteistyötä. Seuraavat kolme periaatetta ovat tämän työterveysyhteistyön kulmakiviä:

### Selvillä olemisen periaate

- Henkilöstön tila (mm. työtyytyväisyys, osaaminen, terveydentila ja työkyky)
- Työkykyyn liittyvät riskit
- Terveysteen liittyvät riskit
- Työn psyykinen ja fyysinen kuormittavuus
- Työkyvyttömyyskustannukset

### Varautumisen periaate

- Henkilöstöriskien hallinta
- Varhainen puuttuminen ja ennaltaehkäisevät toimet

### Osallistumisen periaate

- Tilannekohtainen selvitys työssä jatkamisen mahdollisuuksista
- Työterveysyhteistyö ja sen suhde työpaikan työturvallisuusyhteistyöhön määriteltävä

## 2.

# Työkykyjohtaminen on monen asian summa

### Työkykyjohtamisen ydinprosessit

- Aktiivinen vuorovaikutus kaiken perusta
- Selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan
- Työkyvyttömyys ehkäistävä järjestelmällisin toimin
- Ongelmat varhain puheeksi
- Tuetusti takaisin töihin
- Työpaikka terveelliseksi ja turvalliseksi
- Työkykyä edistetään työpaikkayhteistyöllä

*" On tärkeää, että johdon sanat ja teot eivät ole ristiriidassa vaan johto näyttää esimerkkiä johtamalla omaa työhyvinvointiaan. "*

### 2.1 Aktiivinen vuorovaikutus kaiken perusta

Johdon ja henkilöstön aktiivinen vuorovaikutus on työhyvinvoinnin johtamisen perusasioita. On tärkeää, että henkilöstö tulee kuulluksi, vaikka kaikkia toiveita ei aina voitaisikaan toteuttaa. Näin tarjoutuu mahdollisuus määrittää, millaisia tarpeita ja odotuksia henkilöstöllä on työstä ja työhyvinvoinnista.

Kuormittuneisuudella ja tyytymättömyydellä on merkittävä yhteys työkyvyttömyysajatuksiin. Tällaisten ajatusten syntyminen voidaan estää pitkälti huolehtimalla työn mielekkyydestä, hallinnasta ja palkitsevuudesta. Muutosten aiheuttamaa epävarmuutta voidaan vähentää ylläpitämällä ja kehittämällä säännöllisesti henkilöstön osaamista. Vahva ammatillinen itsetunto ja tietoisuus omasta työmarkkina-arvosta antavat valmiuksia kohdata muutoksia sekä nähdä ne pikemminkin haasteina ja mahdollisuuksina kuin uhkina.

Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisestä tulee kertoa kattavasti henkilöstölle. Jo tieto tällaisesta toiminnasta viestii, että työnantaja ottaa asian vakavasti. Sanoman uskottavuus edellyttää, että johdon sanat ja teot eivät ole ristiriidassa vaan johto näyttää esimerkkiä johtamalla omaa työhyvinvointiaan.

### MUISTA:

- Johdon vuorovaikutus henkilöstön kanssa
- Henkilöstön tarpeiden ja odotusten määrittäminen
- Työn mielekkyys
  - Työ johtaa mielekkääseen lopputulokseen
  - Työn tulos ja merkitys hahmottuvat tekijälle
- Työn hallinta
  - Osaaminen ajan tasalla
  - Jatkuva oppiminen
  - Työmäärä, ajanhallinta
- Työn palkitsevuus, tunnustukset ja huolenpito
  - Oikeudenmukaisuus
- Henkilöstön osaamisen ylläpito ja kehittäminen
- Henkilöstöviestintä

## 2.2 Selkeät pelisäännöt sairauspoissaolojen seurantaan

Sairauspoissaoloja seuraamalla yritys saa tärkeää tietoa sairauksien työperäisyydestä, työn koetusta kuormittavuudesta ja työkykyä uhkaavista tilanteista. Seurannan tulee olla avointa ja pelisääntöjen kaikkien tiedossa.

Jotta tieto poissaoloista saadaan kattavaksi, on sovittava, miten sairauspoissaolot ilmoitetaan työnantajalle, miten ne käsitellään ja miten huolehditaan siitä, että työterveyshuolto saa tiedon kaikista sairauspoissaoloista. Tiedon vertailukelpoisuuden ja luotettavuuden varmistamiseksi on määriteltävä, miten sairauspoissaoloprosentti ja muut tunnusluvut lasketaan.

Sairauspoissaolojen tunnusluvut on raportoitava säännöllisesti johdolle ja niiden pohjalta käynnistettävä tarvittavat toimet. Työpaikalla pitää myös sopia ja saattaa avoimesti kaikkien tietoon, millä tavoin pidetään yhteyttä sairauden vuoksi työstä poissa oleviin ja millä kriteereillä pitkät tai usein toistuvat sairauspoissaolot otetaan puheeksi esimies–alaiskeskustelussa.

## MUISTA:

- Selkeä sairauspoissaolojen ilmoituskäytäntö
- Sovittu käytäntö sairauspoissaolotodistusten käsittelystä
  - Esimies > Palkkahallinto > Työterveyshuolto
- Työterveyshuollon tehtävät sairauspoissaolojen hallinnassa määritelty
- Systemaattinen ja kattava sairauspoissaolojen seuranta ja raportointi
  - Poissaolojen luokittelu tehty ja keskeiset käsitteet (esim. teoreettinen työaika) määritelty
  - Poissaoloja kuvaavat tunnusluvut (esim. poissaoloprosentti, sairauspoissaoloaika henkilöä kohti, poissaolteiden suhteellinen osuus) ja niiden laskukaavat määritelty
  - Laskentamalli sairauspoissaolojen kustannusten (välittömät, mahdollisesti myös välilliset) arviointiin/laskemiseen kuvattu
  - Raportit johdolle:
    - Sairauspoissaoloprosentti
    - Sairauspoissaoloaika henkilöä kohti
    - Sairauspoissaolojen syyjakauma
    - Sairauspoissaolojen kustannukset
    - Muut sovitut tunnusluvut
- Sovittu malli siitä, miten sairauslomalla oleva henkilö ja työpaikka pitävät yhteyttä ja miten toistuvat/runsaat poissaolot otetaan puheeksi esimies–alaiskeskustelussa ja tarvittaessa työterveyshuollossa



### 2.3 Työkyvyttömyys ehkäistävä järjestelmällisin toimin

Työkyvyttömyyden hallinnan lähtökohta on, että organisaatio tunnistaa pitkäaikaiseen tai pysyvään työkyvyttömyyteen liittyvät riskitekijät. Ne voivat liittyä esimerkiksi työn fyysiseen tai psyykkiseen kuormittavuuteen, toimialaan tai jopa sosioekonomisiin tekijöihin.

Kun riskit on tunnistettu, on ryhdyttävä toimiin niiden pienentämiseksi esimerkiksi ergonomialla, työjärjestelyillä tai koulutuksella. Toimenpiteiden tuloksellisuutta on seurattava. Tuloksellisuudesta – kuten myös työkyvyttömyyden syistä, realisoituneista kustannuksista ja tulevaisuudessa mahdollisesti toteutuvista työkyvyttömyyskustannuksista – tulee raportoida säännöllisesti johdolle.

Yrityksen pitää tehdä saumatonta ja reaaliaikaista yhteistyötä työterveyshuollon ja eläkevakuutusyhtiön tai eläkesäätiön kanssa. Työkyvyttömyyden hallintaohjelmaan tarvitaan kattava valikoima erilaisia toimenpiteitä. Tehokkaasti järjestetty hoito ja ripeä kuntoutus ovat avainasioita.

Pidempään työstä poissa olevien tilannetta on seurattava aktiivisesti. Työhön paluu pitää järjestää suunnitelmallisesti, ja siinä on hyödynnettävä tarvittaessa tukitoimia. On olennaista, että sekä työntekijän että työnantajan ajatukset keskitetään mahdollisimman varhain töihin paluuseen ja sen mahdollistaviin asioihin sen sijaan, että vain odotettaisiin parantumista tai työhön mahdollisesti liittyvien ongelmien poistumista itsestään.

### MUISTA:

- Pitkäaikaisen/pysyvän työkyvyttömyyden riskit organisaatiossa tunnistettu
  - Toimenpiteet riskien pienentämiseksi (esim. ergonomia, työjärjestelyt, koulutus, palautuminen)
- Pitkäaikaisen/pysyvän työkyvyttömyyden syyt ja kustannukset selvillä
  - Säännöllinen raportointi johdolle
    - Toteutuneiden kustannusten lisäksi myös potentiaaliset kustannukset (työkyvyttömyyseläkevastuut, maksuluokkavaikutus) raportoitava
- Yhteistyö työterveyshuollon ja eläkevakuutusyhtiön tai eläkesäätiön kanssa määritelty ja toimiva
  - Toiminnan tuloksellisuus ja vaikuttavuus arvioidaan säännöllisesti
- Pitkäaikaisen/pysyvän työkyvyttömyyden hallintaohjelma käytössä
  - Tehokas ja oikea-aikainen hoito
  - Kuntoutus (lääkinnällinen, ammatillinen)
  - Hallittu työhön paluu
    - Työstä poissa olevien tilanteen seuranta
    - Tuettu työhön paluu -ohjelma

## 2.4 Ongelmat varhain puheeksi

Kun työpaikalla on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri ja selkeät pelisäännöt ongelmatilanteita varten, sekä esimiehet että työtoverit voivat ottaa esille erilaisia ongelmia ilman, että se koetaan loukkaavaksi tai yksityisyyteen puuttumiseksi. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun toimintamalli luodaan yhdessä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kesken.

Puheeksi ottamisen kriteerien ja tapojen lisäksi mallissa on kuvattava jatkotoimenpiteet ja niiden yhteydessä tarjottava tuki. Suunnitelmat pitää kirjata ylös ja tavoitteille asettaa aikataulu. Sovittujen toimenpiteiden tuloksellisuutta on seurattava ja arvioitava. Tarvittaessa on käynnistettävä korjaavat toimet, jos alkuperäinen suunnitelma ei näytä johtavan tavoiteltuun tulokseen.

## 2.5 Tuetusti takaisin töihin

Yleinen harhaluulo on, että sairauden vuoksi töistä poissaolevaan henkilöön ei saisi pitää yhteyttä. Yhteydenpidon puuttuminen on jopa haitallista, sillä ilman sitä tilanteen kehittymistä ei pysty seuraamaan ja poissaolijalle saattaa muodostua kuva, ettei työpaikalla kanneta hänestä huolta.

Poissaolijan ajatukset on suunnattava työhön paluuseen heti, kun hänen tilanteensa sen mahdollistaa. Paluuta helpottaa, kun yrityksellä on yhdessä sovittu ja kaikkien tiedossa oleva työhön paluu -ohjelma. Tällaisen ohjelman keskeisiä elementtejä ovat yhteydenpidon tavat, työtehtävien yhteensovittaminen mahdollisesti alentuneen terveyden ja työkyvyn kanssa sekä työkyvyn palautumisen ja kehittymisen riittävän pitkäaikainen seuranta ja arviointi.

### MUISTA:

- Malli varhaisesta puheeksi ottamisesta ja tuesta luotu työpaikan tarpeisiin
  - Työsuorituksen puutteet
  - Alentunut työkyky
  - Runsaat tai pitkittyneet sairauspoissaolot
  - Ristiriidat tai yhteistyövaikeudet
  - Päihdeongelmat
- Malli on tiedotettu työpaikalla, ja erityisesti esimiehet on perehdytetty toimimaan mallin mukaisesti
- Sovitut toimenpiteet kirjataan ja aikataulutetaan
- Toimenpiteiden tuloksellisuutta seurataan järjestelmällisesti
  - Johtopäätöksenä prosessin päättäminen tai jatkosta sopiminen

### MUISTA:

- Sovittu tapa, miten työpaikka ja töistä pois oleva henkilö pitävät yhteyttä
- Työhön paluu -ohjelma
  - Työtehtävien yhteensovittaminen mahdollisesti alentuneen terveyden ja työkyvyn kanssa työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon työterveysneuvottelussa
    - Väliaikaiset muutokset työtehtävissä
    - Korvaavan työn käyttäminen
    - Osatyökykyisyys ennen täysimääräistä työhön palaamista (osasairauspäiväraha)
    - Pitkäaikaiset tai pysyvät muutokset työjärjestelyissä
      - Työkokeilu
      - Täydennys- tai lisäkoulutus
- Työkyvyn palautumisen, kehittymisen ja työhyvinvoinnin seuranta töihin palattua

## 2.6 Työpaikka terveelliseksi ja turvalliseksi

Työturvallisuutta ja työterveyttä edistävä toiminta muodostaa perustan työkykyjohtamiselle. Siitä huolimatta – tai ehkä juuri siksi, että nämä asiat ovat muodostuneet itsestäänselvyyksiksi – perustyötä ei aina tehdä riittävän huolellisesti eikä järjestelmällisesti.

Työpaikalla on tehtävä työpaikkaselvitys aina, kun toiminta aloitetaan ja kun tehdään merkittäviä muutoksia. Joka tapauksessa selvitys on tehtävä vähintään 3–5 vuoden välein. Toiminnan ytimessä ovat vaarojen tunnistaminen ja niihin liittyvien riskien arviointi. Työpaikalla tulee olla tähän riittävä asiantuntemus.

Työtapaturmista, niiden tutkinnasta, korjaavista toimenpiteistä sekä toimien vaikutuksista on raportoitava huolellisesti yritysjohdolle. Samoin on selostettava todettujen ammattitautien määrä ja työperäisten sairauksien osuus todetuista sairauksista.

### MUISTA:

- Työpaikan vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi
  - Toiminta säännöllistä ja jatkuvaa myös työpaikkaselvitysten ulkopuolella
  - Tulokset kirjataan
  - Tehtyjen toimenpiteiden toteutumista ja niiden vaikuttavuutta seurataan
- Työpaikkaselvitystoiminta
  - Määritelty toteutus, sisältö, seuranta ja korjaavat toimenpiteet
  - Korjaavien toimenpiteiden toteutumista ja vaikuttavuutta seurataan
- Työtapaturmien lukumäärän ja niiden syiden seuranta ja analysointi
  - Myös läheltä piti -tilanteiden seuranta
- Ammattitautien ja sairauksien työperäisyyden seuranta
  - Kaikkiin sairauksiin kannanotto työperäisyydestä työterveyshuollossa

## 2.7 Työkykyä edistetään työpaikkayhteistyöllä

Paraskaan työterveyshuolto ei pysty hyödyntämään työkykyjohtamisessa kuin pienen osan työterveystoiminnan potentiaalista, jos työpaikalla ei tehdä työterveysyhteistyötä. Yhteistyön perusta on siinä, että työnantaja, työntekijät ja työterveyshuolto sopivat yhdessä työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen periaatteista. Tähän kokonaisuuteen kuuluu myös aiemmin mainittu sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyden seuranta.

On tärkeää, että työterveyshuollon sisältö ja vuosittainen toimintasuunnitelma perustuvat työpaikalla yhdessä määriteltyihin tarpeisiin, ei rutiininomaisiin palvelukokonaisuuksiin.

### MUISTA:

- Työnantaja, työntekijät ja työterveyshuolto ovat sopineet työpaikalla ja työterveyshuollossa noudatettavista käytännöistä, joilla hallitaan ja seurataan työkykyä sekä annetaan varhaista tukea
- Työpaikalla on sovittu sairauspoissaolojen seurantajärjestelmästä
  - Poissaolotietojen kulku työterveyshuoltoon
  - Sairauspoissaoloihin liittyvien seurantatietojen raportointi
- Työterveyshuollon sisältö on sovittu työpaikan tarpeiden perusteella
- Työterveyshuollon toimintasuunnitelma on laadittu työpaikan tarpeista lähtien yhteistyössä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa
- Työterveyshuollon ja johdon sekä työntekijöiden edustajien keskusteluyhteys on toimiva ja vuoropuhelu säännöllistä

# 3.

## Työkykyjohtamisen apuvälineet

### 3.1 Terveysriskit kartoitettava

Kun yritys kartoittaa henkilöstönsä terveysriskit, se pystyy valitsemaan ennaltaehkäisevät ja korjaavat toimet todellisen tarpeen mukaan ja kohdentamaan ne oikeisiin henkilöstöryhmiin.

Terveysteen ja työkykyisyyteen liittyvät riskit vaihtelevat sekä iän, sukupuolen että työtehtävien mukaan. Kartoitusmenetelmää valittaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että kyselytyökalun kysymykset ovat validoituja eli ne mittaavat sitä, mitä niiden oletetaankin mittaavan ja kyselyn voidaan osoittaa jaottelevan riskiryhmät oikein. Jotta terveysriskikartoituksesta saadaan mahdollisimman luotettavasti yrityksen tilannetta kuvaava tulos, henkilöstön osallistumisprosentin on oltava mielellään ainakin 70.

Parhaita terveysriskikartoituksia käytettäessä vastaaja ja työterveyshuolto saavat käyttöönsä henkilön yksilöllisen riskiprofilin, jonka pohjalta voidaan laatia yksilötason terveys- ja työkyky-suunnitelma. Lisäksi yritys saa yhteenvedon yritystason terveys- ja työkykyriskeistä. Sekä yritys- että yksilötason suunnitelmien toteutumista ja vaikutusta riskitasoon tulee seurata säännöllisesti.

### MUISTA:

- Terveyskartoituksen sisältö ja kyselytaajuus määritetty
  - Kartoitusmenetelmä on luotettava ja perustuu validoituihin kysymyksiin
- Tavoitteena, että yli 70 prosenttia henkilöstöstä osallistuu terveyskartoitukseen
- Terveysriskien pohjalta laaditaan suunnitelma ennaltaehkäisevistä ja korjaavista, koko yritykseen tai määriteltyihin henkilöstöryhmiin kohdentuvista toimenpiteistä
- Terveysriskien pohjalta laaditaan yksilöllinen terveystsuunnitelma
  - Jatkotutkimukset
  - Työterveyshuollon toimenpiteet
  - Oma terveyttä edistävä ohjelma
  - Seuranta
- Tavoiteltu henkilöstön riskiprofiili määritelty
  - Esimerkiksi > 50 % matala riski,  
< 30 % kohonnut riski,  
< 20 % korkea riski
- Riskiprofilin perusteella laaditaan yrityksen terveydenedistämissuunnitelma
- Seurannassa riskiprofiili kehittyy tavoitteiden mukaisesti

### 3.2 Työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittarit

Sanotaan, että sitä saa, mitä mittaa. Mutta ilman mittaamista ei saa sitäkään. Kuten kaiken johtamisen, myös työkykyjohtamisen perustan muodostavat mittarit, jotka seuraavat yrityksen toiminnan kannalta olennaisia asioita.

Mittaripaketti tulee valita niin, että se muodostaa tasapainoisen kokonaisuuden. Jotta tulokset olisivat luotettavia, mitattavat asiat tulee kuvata riittävän yksityiskohtaisesti. Huomiota pitää kiinnittää erityisesti siihen, että laskukaavat kuvataan niin tarkasti, ettei tulkintaeroja esimerkiksi eri paikkakuntien välillä pääse syntymään.

Mittareiden epävarmuustekijät, virhemarginaali ja tulkinnalle olennaiset taustatekijät on kartoitettava ja kuvattava. Samoin on selkeästi sovittava, kuka kerää tarvittavat tiedot ja miten niistä raportoidaan johdolle.

*" Sanotaan, että sitä saa, mitä mittaa. Mutta ilman mittaamista ei saa sitäkään."*

### MUISTA:

- Mitattavat asiat sovittu ja määritelty
  - Sairauspoissaolot, niiden syyt ja kustannukset
  - Työkyvyttömyyseläkkeet ja niiden kustannukset
  - Työterveyshuollon palveluiden käyttö ja kustannukset
  - Työ- ja työmatkatapaturmat ja niiden kustannukset
  - Työntekijöiden vaihtuvuus
  - Henkilöstökyselyn tulokset
- Mittarit tuotetaan säännöllisesti ja luotettavasti
  - Mittarien virhelähteet, virhemarginaali sekä tulkintaan vaikuttavat taustatekijät on kartoitettu ja kuvattu
- Mittarit raportoidaan johdolle ja niiden pohjalta sovitaan tarpeelliset toimenpiteet
- Sovittujen toimenpiteiden toteutumista ja vaikuttavuutta seurataan

# 4. Työkyky edellyttää elämän hallintaa

## 4.1 Elämäntavat kuntoon

Jokainen ihminen kantaa itse vastuun elämäntavoistaan ja niiden terveellisyydestä. Yritys voi kuitenkin tukea henkilöstönsä terveellisiä elämäntapoja ja luoda terveydelle edullisten valintojen tekemiseen kannustavia työ- ja toimintatapoja. Ne kannattaa keskittää henkilöstön riskiprofiilin perusteella olennaisimpiin asioihin. Jos riskiprofiilia ei ole, toiminta kannattaa suunnata yleisesti tiedossa oleviin terveyden ja hyvinvoinnin kannalta olennaisiin riskeihin, kuten liikuntaan, ylipainoon tai ravinnon laatuun.

Tehokkainta toimintaa on yleensä työpaikan arjen rakentaminen sellaiseksi, että se tukee jatkuvaa pienten terveellisten valintojen tekemistä sen sijaan, että yritettäisiin edetä radikaaleilla suunnanmuutoksilla. Esimerkkejä arjen toimista ovat työmatkaliikunnan helpottaminen, terveellinen työpaikkaruokailu, huomion kiinnittäminen kokoustarjoilun laatuun tai vaikkapa suhtautuminen alkoholin käyttöön yrityksen tilaisuuksissa.

Esimerkillä johtaminen on keskeistä terveellisiä elämäntapoja edistettäessä. On esimerkiksi hienoa, jos yritysjohto kannustaa henkilöstöä harrastamaan liikuntaa lounastauolla, mikäli työtilanne sen sallii. Sanoma muuttuu todella uskottavaksi silloin, kun henkilöstö näkee johdon itsekkin tekevän niin kiireisestä aikataulustaan huolimatta.

**" Työpaikan arki tulee tehdä sellaiseksi, että se tukee jatkuvaa pienten terveellisten valintojen tekemistä."**

## MUISTA:

- **Henkilöstöä kannustetaan terveysliikuntaan**
  - Liikuntatilat työpaikan yhteydessä
  - Liikunnan tukeminen työpaikan ulkopuolella
  - Työmatkaliikunnan helpottaminen (esim. pesutilat, varusteiden säilytys, pyörien pysäköinti)
  - Palkitseminen (haastekilpailut, suoritusten palkitseminen)
- **Mahdollisuus terveelliseen työpaikkaruokailuun**
  - Työpaikkaravintolan tarjonta, myös välipalat
  - Ruokailun tukeminen terveellistä ruokaa tarjoavissa paikoissa
  - Kokoustarjoilun terveellisyys
- **Painonhallinta**
  - Painonhallintaa tukeva työpaikkaruokailu
  - Ravitsemusneuvonta
  - Painonhallintaryhmät
- **Riittävä unen saanti**
  - Riittävää unen saantia tukevat työ- ja elämäntavat
  - Tiedon saanti, unikoulu
    - Erityisesti vuorotyötä tai muuten epäsäännöllistä työtä tekevät, paljon matkustavat
- **Tupakoinnin lopettaminen**
  - Työpaikan savuttomuus
  - Tuki tupakoinnin lopettamisessa (neuvonta, ryhmät, lääkevalmisteet)
  - Savuttomuuden palkitseminen
- **Päihteet**
  - Yrityskulttuuri, suhtautuminen alkoholiin yrityksen tilaisuuksissa
  - Havaittuihin päihdeongelmiin tartutaan aktiivisesti
  - Selkeä hoitonohjauk käytäntö

## 4.2 Anna aikaa palautumiselle

Mitä vaativampi työ, sitä tärkeämmäksi tulee työstä palautuminen niin yksittäisten intensiivisten työvaiheiden, työpäivien, työviikkojen kuin työvuosien välillä ja aikana. Tunne siitä, ettei palautumiseen jää riittävästi aikaa, on erittäin merkittävä kuormittuneisuutta ja tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä.

Fyysinen palautuminen on tärkeää, mutta vähintään yhtä tärkeää – tai jopa tärkeämpää, kun otetaan huomioon työn tietointensiivisyys ja henkinen kuormittavuus – on henkinen palautuminen ja ajoittainen irtautuminen työstä. Jokaisella tulisi olla pääsääntöisesti mahdollisuus irtautua työhön liittyvistä ajatuksista töiden jälkeen, viikonloppuisin tai vapaavuorojen aikana sekä vuosilomajaksoilla.

Palautuminen vaatii perinteisten työaikajärjestelyjen lisäksi usein sitä, että työyhteisöt laativat sähköiselle viestinnälle selkeät pelisäännöt ja työtavat: milloin sähköpostia oletetaan luetavan ja kuinka nopeasti siihen oletetaan vastattavan, mihin aikaan lähetetään työhön liittyviä tekstiviestejä ja millainen vasteaika tehtävien suorittamiseen annetaan. Pelisääntöjen merkitys korostuu kansainvälisessä toiminnassa, jolloin huomioon täytyy ottaa myös erilaiset työkulttuurit ja aikaerot.

Riittävä lepo ja unen saanti ovat tärkeitä palautumiselle, mutta myös vapaa-ajan laatu ratkaisee. Vapaa-ajan ei missään tapauksessa pidä olla pelkkää suorittamista. Aikaa olisi löydettävä ajoittain myös kiireettömyydelle ja rentoutumiselle. Vaikka vapaa-ajan viettäminen on mitä suurimmassa määrin ihmisen yksityisasia, yritys voi vaikuttaa siihen, että ihminen ymmärtää palautumisen ja töistä irrottautumisen merkityksen. Rentoutuminen on taito, jota voi opetella ja opettaa.

## MUISTA:

- **Riittävä palautuminen on mahdollista töiden jälkeen, viikonloppuisin/vapailta ja vuosilomilla**
  - Työtehtävien hallinta ja riittävä resursointi
  - Sähköposti ja muu työhön liittyvä viestintä vapaa-aikana ja lomilla
  - Sijaistus ja työhön liittyvien vastuiden hallinta loma-aikoina
- **Työaikajärjestelyt laaditaan siten, että ne tukevat palautumista**
- **Työyhteisön työtavat ja pelisäännöt (esim. vasteaika, soittojen tai tekstiviestien ajoittaminen, sähköpostin lähettäminen ja lukeminen, kokousajankohdat) tukevat palautumista ja riittävää töistä irrottautumista**
  - **Mitä kansainvälisempää toiminta on, sitä tärkeämpiä selkeät pelisäännöt ovat aika- ja kulutturierojen vuoksi**
- **Työn tauotus, rentoutumismenetelmien käytön edistäminen**
- **Kannustaminen monipuoliseen, palauttavaan ja ajatukset työstä irrottavaan vapaa-ajan viettoon**
- **Johto ohjaa omalla esimerkillään henkilöstöä palautumisesta huolehtimisessa**



### 4.3 Kiire ja stressi hallintaan

Työolosuhteita ja työhyvinvointia selvittävien tutkimusten tulokset ovat olleet viime vuosina pääosin myönteistä luettavaa. Esimerkiksi työhön liittyvät joustomahdollisuudet ovat lisääntyneet, kehittymismahdollisuudet parantuneet sekä kannustavuus ja tasapuolinen kohtelu säilyneet vähintäänkin ennallaan. Kiireen ja stressin kokemisessa kehitys ei valitettavasti ole ollut yhtä myönteistä, vaan näitä tunteita kokevien henkilöiden määrä näyttää lisääntyneen.

Kiirettä on lähestyttävä työn kautta. Mistä kiireen kokemus syntyy? Johtuuko kiire todellisesta resurssien niukkuudesta työn tavoitteisiin tai tulosvaatimuksiin verrattuna? Tehdäänkö oikeita asioita väärin vai peräti kokonaan vääriä asioita? Kuluuko osa työajasta johonkin sellaiseen, jonka voisi jättää tekemättä tai tehdä tehokkaammin?

Kiireelle ei saa alistua. Sitä on ryhdyttävä kesyttämään järjestelmällisesti kehittämällä sekä työyhteisön että yksilöiden työskentelytapoja ja -menetelmiä. Sopiva määrä stressiä auttaa suoriutumaan työtehtävistä tehokkaasti. Haitallista stressiä syntyy tilanteissa, joissa vallitsee epäsuhta haasteiden tai annettujen tehtävien ja käytettävissä olevien voimavarojen välillä.

Stressiä voidaan säädellä tasapainottamalla tavoitteet käytettävissä oleviin voimavaroihin, mutta myös yksilöllisellä stressinhallinnalla. Käyttökelpoisia keinoja ovat muun muassa työyhteisön tuen lisääminen, työn palkitsevuuden kehittäminen, päätösvallan lisääminen oikeassa suhteessa työn vaativuuteen sekä yksilöiden stressinhallintavalmiuksien parantaminen.

Yksilötasolla stressinhallintaa voi parantaa käyttämällä rentoutumistekniikoita sekä analysoimalla ja kehittämällä työtä niin, että stressiä ja kuormittuneisuuden tunteita aiheuttavat asiat opitaan hallitsemaan aiempaa paremmin.

### MUISTA:

- Työyhteisön työtavat tukevat kiireen ja stressin hallintaa
  - Esimerkkejä:
    - Suunnittelu ja ennakointi
    - Ajan varaaminen yllätyksiin
    - Tehokkaat ja tarkoituksenmukaiset työtavat
    - Asioiden tekeminen kerralla loppuun
    - Sähköpostin hallinta
    - Keskeytysten hallinta
- Havaittuun työyhteisön tai yksittäisen työntekijän puutteelliseen kiireen ja stressin hallintaan tartutaan aktiivisesti
- Valittamisen kulttuurista siirrytään toiminnan kulttuuriin
  - Kiirettä ja stressiä aiheuttavat tekijät pyritään korjaamaan joko muuttamalla työtapoja tai kohdentamalla resurssit paremmin
- Tarjolla on tietoa ja koulutusta stressin ja kiireen hallinnasta
- Työjärjestelyt ja resursointi hoidetaan siten, että turha kiireen tunne saadaan poistettua
- Kiireisempiä työjaksoja seuraa rauhallisempi työjakso, joka mahdollistaa palautumisen
- Henkilöstön käyttö suunnitellaan siten, että samoja työntekijöitä ei käytetä jatkuvasti hyvin intensiivisissä hankkeissa tai työvaiheissa





# 5.

## Työkykyjohtamisen arviointitaulukko

	PRONSSI	HOPEA	KULTA
Aktiivinen vuorovaikutus ja työn hallinta	<ul style="list-style-type: none"><li>- Yrityksen johdon rooli ja tehtävät työkyvyn ja työhyvinvoinnin johtamisessa määritelty</li><li>- Henkilöstön tarpeet ja odotukset kartoitettu</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Työkyky- ja työhyvinvointiasiat säännöllisesti yrityksen johdon asialistalla</li><li>- Työn ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi tehty työ viestitään henkilöstölle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Henkilöstökyselyssä tai vastaavassa yrityksen henkilöstö arvioi työn hallinnan, mielekkyyden ja palkitsevuuden olevan korkealla tasolla</li></ul>
Sairauspoissaolojen seuranta ja hallinta	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sairauspoissaolojen ilmoituskäytäntö selkeä ja sitä noudatetaan</li><li>- Sovittu käytäntö sairauspoissaolotodistusten käsittelystä yrityksessä ja työterveyshuollossa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Työterveyshuolto saa tiedon kaikista sairauspoissaoloista</li><li>- Työterveyshuollon tehtävät sairauspoissaolojen hallinnassa määritelty</li><li>- Systemaattinen sairauspoissaolojen seuranta ja raportointi johdolle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sovittu malli, miten toistuvat/runsaat poissaolot otetaan puheeksi esimiesalaiskeskusteluissa</li><li>- Yrityksen sairauspoissaolot matalammalla tasolla kuin toimialalla keskimäärin</li></ul>
Työkyvyttömyyden välttäminen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pitkäaikaisen/pysyvän työkyvyttömyyden syyt ja toteutuneet kustannukset selvillä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pitkäaikaisen/pysyvän työkyvyttömyyden riskit organisaatiossa tunnistettu</li><li>- Yrityksen, työterveyshuollon ja eläkeyhtiön yhteistyö työkyvyttömyysasioissa tiivistä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Pitkäaikaisen/pysyvän työkyvyttömyyden hallintaohjelma käytössä sisältäen hoidon, kuntoutuksen ja työhön paluun</li></ul>
Ongelmien varhainen puheeksi ottaminen	<ul style="list-style-type: none"><li>- Varhaisen puheeksi ottamisen ja tuen malli luotu työpaikan tarpeita vastaavaksi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Malli tiedotettu työpaikalla ja erityisesti esimiehet perehdytetty toimimaan mallin mukaisesti</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sovitut toimenpiteet kirjataan ja aikataulutetaan</li><li>- Toimenpiteiden tuloksellisuutta seurataan järjestelmällisesti</li></ul>
Työhön paluun tuki	<ul style="list-style-type: none"><li>- Sovittu käytäntö siitä, miten työpaikka ja sairauden vuoksi töistä pois oleva henkilö pitävät yhteyttä</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Työhön paluuta edistetään sovittamalla henkilön työtehtävät yhteen alentuneen työkyvyn kanssa esimerkiksi väliaikaisin muutoksin työtehtävissä, työjärjestelyjen tai työkokeilujen avulla</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Työkyvyn palautumisen/kehittymisen ja työhyvinvoinnin seuranta jatkuu töihin palattua, toimenpiteiden vaikutus ja onnistuminen arvioidaan järjestelmällisesti</li></ul>
Työpaikan terveellisyys ja turvallisuus	<ul style="list-style-type: none"><li>- Työpaikan vaarojen tunnistaminen ja riskien arviointi säännöllistä</li><li>- Työpaikkaselvitystoiminnan toteutus määritelty</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Korjaavien toimenpiteiden toteutusta ja vaikuttavuutta seurataan</li><li>- Työtapaturmien seuranta ja analysointi</li><li>- Ammattitautien ja sairauksien työperäisyyden seuranta</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Läheltä piti -tilanteiden seuranta ja analysointi</li><li>- Työterveyshuolto ottaa kantaa kaikkien sairauksien työperäisyyteen</li></ul>
Työkykyä edistävä yhteistyö työpaikalla	<ul style="list-style-type: none"><li>- Työpaikka ja työterveyshuolto ovat sopineet käytännöistä, joilla toteutetaan työkyvyn hallintaa, seurantaa ja varhaista tukea</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Työterveyshuollon sisältö määritetty työpaikan tarpeiden perusteella</li><li>- Työterveyshuollon toimintasuunnitelma laadittu työpaikan tarpeista lähtien</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Työterveyshuollon ja johdon sekä työntekijöiden edustajien vuoropuhelu säännöllistä</li></ul>

Jatkuu seuraavalla sivulla

	PROMSSI	HOPEA	KULTA
<b>Terveysriskien kartoittaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terveysriskikartoituksen sisältö ja kyselytaajuus määritelty</li> <li>- &gt; 70 % henkilöstöstä osallistuu terveystarkoitukseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yksilön terveysriskien pohjalta laadittu yksilöllinen terveysuunnitelma</li> <li>- Yrityksen terveysriskiprofiilin pohjalta laadittu yrityskohtainen terveydenedistämisuunnitelma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisaation terveysriskiprofiilia seurataan, seurannassa riskiprofiili kehittyy tavoitteiden mukaisesti</li> </ul>
<b>Työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittarit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sovitut ja määritellyt mittarit (esim. terveysriskit, työhyvinvointi, työkyky, sairauspoissaolot) tuotetaan säännöllisesti ja luotettavasti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mittarit raportoidaan säännöllisesti johdolle ja tämän tiedon pohjalta sovitaan tarpeelliset toimenpiteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sovittujen toimenpiteiden toteutumista ja vaikuttavuutta seurataan järjestelmällisesti</li> </ul>
<b>Elämäntavat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Terveystta ja työkykyä edistäviä elämäntapoja tukeva ohjelma käytössä (esim. liikunta, työpaikkaruokailu, painonhallinta, tupakointi)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen arki rakennettu sellaiseksi, että se tukee jatkuvaa terveellisten valintojen tekemistä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yrityksen johto näyttää esimerkkiä työkyvyn ja työhyvinvoinnin edistämässä ja ylläpitämisessä</li> </ul>
<b>Palautuminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palautumisen vaikutus työkykyyn, työtehoon ja hyvinvointiin tiedostettu ja viestitty yrityksen työntekijöille</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työtavat, työyhteisön pelisäännöt ja työaikajärjestelyt tukevat palautumista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yritys kannustaa työntekijöitään monipuoliseen, palauttavaan ja ajatukset työstä irrottavaan vapaa-ajan viettoon</li> </ul>
<b>Kiireen ja stressin hallinta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Työyhteisön työtavat tukevat kiireen ja stressin hallintaa</li> <li>- Havaittuun työyhteisön tai yksittäisen työntekijän puutteelliseen kiireen ja stressin hallintaan puututaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tarjolla tietoa ja koulutusta kiireen ja stressin hallinnasta</li> <li>- Kiireisiä työjaksoja seuraa palautumisen mahdollistava rauhallisempi työjakso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilöstön käyttö suunnitellaan niin, että samoja työntekijöitä ei käytetä jatkuvasti hyvin intensiivisissä hankkeissa tai työvaiheissa</li> </ul>



**Elinkeinoelämän keskusliitto EK**

PL 30 (Eteläranta 10), 00131 Helsinki • Puhelin 09 420 20  
Faksi 09 4202 2299 • [www.ek.fi](http://www.ek.fi)

**Raportti internetissä:**

[www.ek.fi](http://www.ek.fi)

**Lisätietoja:**

Ylilääkäri

Jan Schugk

Puh. 09 4202 2349

Ulkoasu: Arja Nyholm | JUMO

EK Maaliskuu 2011