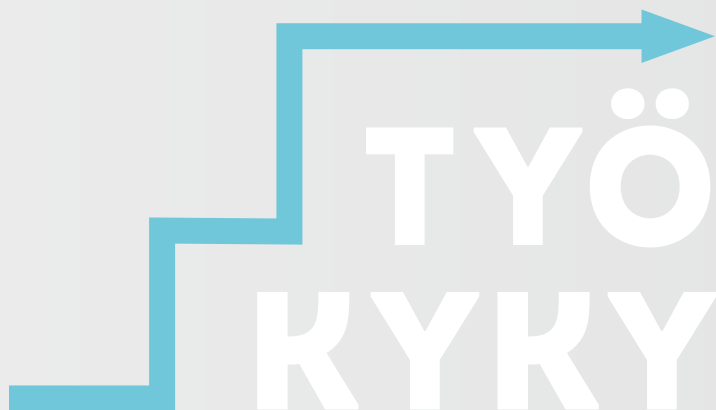


JOHTA

Pauli
Forma

JAN



TYÖ
KYKY
KIRJA

ALMA TALENT – HELSINKI 2023

© Copyright 2023 Alma Talent Oy ja Pauli Forma

ISBN 978-952-14-4862-1

ISBN 978-952-14-4863-8 (ekirja)

ISBN 978-952-14-4864-5 (äänikirja)

ISBN 978-952-14-4865-2 (verkkokirja)

Kansi: Anna Makkonen

Taitto: Aste Helsinki Oy

Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu 2023

Anna palautetta kirjasta: kustannustoimitus@almatalent.fi



SISÄLLYS

SAATTEEKSI	9
1 JOHDANTO	13
2 TYÖ JA TYÖKYKY YHTEISKUNNASSA	21
Työn merkitys ja työelämän muutos	21
Työkyvyttömyyden ehkäisyn historia	26
Mitä on työkyky?	34
Mitä on työkykyjohtaminen?	46
Suomalaisten työkyvyn kehitys	53
3 TYÖKYKY OSANA YRITYKSEN STRATEGISTA JOHTAMISTA	67
Yrityksen dynaaminen liiketoimintaympäristö	67
Työkyky on huomioitava yrityksen strategiassa	72
Megatrendit ja työkyky	74
Ilmastonmuutos	74
Väestörakenne	77
Muuttuvat arvot	82
Digitalisaatio	86
Johtamisen ja organisoitumisen muutos	91
Megatrendien vaikutukset tiivistettynä	95

Suhdannevaihtelu	97
Yrityksen elinkaari	98
Yrityksen toimiala	103
Vastuullisuus	105

4 TYÖKYVYN JOHTAMINEN YRITYKSESSÄ 111

Työkyvyttömyyden aiheuttamat kustannukset	114
Työkykyjohtamisen ydin	130
Varhaisen tuen malli reagoi ensimerkkeihin	134
Työterveysneuvottelu on keskeinen nivelvaihe	138
Tehostettua tukea tarvitaan, kun työkyky on alentunut	141
Työhön paluun tuki varmistaa työhön palaamista poissaolon jälkeen	144
Työkykyjohtaminen alkaa rekrytoinneista	146
Myös yrityskaupoissa tarvitaan työkykyjohtamista	147
Työurajohtaminen on myös tärkeää	148
Data, mittarit ja henkilöstöanalytiikka	150
Työkykyjohtamisen kumppanit ja yhteistyö	163
Työkykyjohtamisen avainhenkilöt	169
Resurssit, osaaminen ja innovaatiot	179
Työkykyjohtaminen ja yrityskulttuuri	184
Yrityksen kypsyystaso työkykyjohtamisessa	189
Työkykyjohtamisen vaikuttavuus	196

5 TYÖKYKYJOHTAMISEN AJANKOHTAISET KYSYMYKSET JA TULEVAISUUS	209
Ikääntyvä ja moninaistuva Suomi	209
Tarvitaan mielenterveydelle turvallista työelämää	213
Riittääkö fyysinen työkyky?	217
Data on pirstaloitunutta yrityksen ja yhteiskunnan tasolla	220
Hyvinvointiteknologia yleistyy	223
Yksinyrittäjät ovat yksin myös työkykynsä kanssa	227
Asiantuntijatyön uusi normaali on hybridityö	229
Nuorilla on pitkä työura edessä	235
Jatkuva oppiminen varmistaa osaamisen	237
Työkykyjohtamisen erityisryhmiä ja erityispiirteitä	240
6 JOHTAJAN OMA TYÖKYKY	245
7 LOPUKSI: JOHTAJAN ROOLI TYÖKYKYJOHTAMISESSA	251
KIITOKSET	259
TYÖKYKYJOHTAMISEN SANASTO JOHTAJILLE	263
KIRJALLISUUS	273
HAASTATTELUT	285

SAATTEEKSI

Työntekijät tarvitsevat työkykyä, jotta he pystyvät osallistumaan työelämään ja tekemään työnsä. Yritykset tarvitsevat työkykyistä työvoimaa, jotta työt tulevat tehdyksi. Yhteiskunta tarvitsee työkykyistä työvoimaa, jotta saadaan verotuloja ja kilpailukykyä. Työkyvyn vastakohta työkyvyttömyys merkitsee kustannuksia ja hyvinvoinnin menetyksiä yksilöille, yrityksille ja yhteiskunnalle. Myös osatyökykyisenä tulisi voida osallistua työhön.

Suomalaisen työelämän hyvyys ja edellytykset työn turvallisuudelle ja terveellisyydelle ratkaistaan ensisijaisesti työpaikoilla yrityksissä, julkisen sektorin organisaatioissa ja järjestöissä. Yhteiskunnallisella tasolla voidaan kehittää työelämää ohjelmin ja muuttaa lainsäädäntöä, mutta kaikkein konkreettisimmin työelämään vaikutetaan työpaikoilla.

Olen työskennellyt noin 20 vuotta työkykyasioiden parissa. Monet asiat ovat tänä aikana muuttuneet, mutta yksi asia on ollut pysyvää. Organisaatioiden johdon pitää olla sitoutunut työkykyjohtamiseen. Ilman johdon sitoutumista HR ei saa työkyvyn johtamiselle resursseja, eikä työkykyjohtaminen nouse organisaatiossa strategiselle tasolle. Sitoutuakseen johto tarvitsee ymmärryksen siitä, mitä on työkyky ja sen johtaminen sekä mikä on johdon rooli työkykyjohtamisessa.

Työelämä on aina muuttunut ja tulee aina muuttumaan. Tällä hetkellä korostuvia muutostekijöitä ovat esimerkiksi ilmastonmuutos, digitalisaatio, kansainvälistyminen ja väestörakenteen muutos. Johtaminen, organisoitumisen tavat ja arvot muuttuvat niin ikään. Koronapandemia vaikutti merkittävästi myös työelämään ja Venäjän hyökkäyssota Ukrainaan vaikuttaa turvallisuuspoliittisen tilanteen muuttumisen kautta yrityksiin ja myös ihmisten turvallisuuden tunteeseen. Tämän hetken työelämähaasteissa työkyvyn näkökulmasta korostuvat työuupumus ja mielenterveyden häiriöt. Muuttuvan toimintaympäristön myötä työpaikoilla tarvitaan herkkyyttä toimintaympäristön muutoksen tarkasteluun, aktiivisuutta toimenpiteiden suunnittelemiseksi ja osaamista mahdollisuuksien hyödyntämiseksi. Alati muuttuvan työelämän ja toimintaympäristön vuoksi johtajat tarvitsevat näkemystä työkyvystä ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Johtamisesta on kirjoitettu tuhansia kirjoja, mutta sama ei päde työkykyjohtamiseen. Työterveydestä ja työkyvystä on kyllä olemassa ammattikirjallisuutta, joka on suunnattu esimerkiksi HR:n ja työterveyden ammattilaisille. Harva johtajaksi opiskeleva tai työelämässä oleva toimitusjohtaja tai talousjohtaja tarttuu näihin kirjoihin. Tämän huomattessani ajattelin, että johtajat tarvitsevat oman työkykykirjan! Kirja sisältää ajankohtaiset työkyvyn ja sen johtamisen kannalta keskeiset teemat. Kirja kertoo myös, mitä johtajan tulee roolissaan tehdä työkyvyn johtamiseksi omassa yrityksessään. Kirja sisältää myös luvun johtajan omasta työkyvystä.

Johtajat ymmärtävät työkykyasiat eri tavoin. Osa katsoo työkykyasioiden kuuluvan lähinnä HR:lle. Toisessa ääripäässä ovat johtajat, jotka ovat sisäistäneet työkyvyn merkityksen oman yrityksensä menestyksen kannalta erinomaisesti. Nämä johta-

jat puhuvat työkyvyttömyyden yritykselle aiheuttamista kustannuksista, työkyvyttömyyden vuoksi menetetystä työpanoksesta ja työkykyjohtamisen merkityksestä työnantajakuva ja työvoiman saatavuuden kannalta. Tällaisten yritysten koko yrityskuva ja kulttuuri huokuu yritysvastuuta. Tällaisia yrityksiä ja kuvattulla tavalla puhuvia ja toimivia johtajia pitäisi Suomessa olla enemmän.

Kirjaa voi lukea monella tavalla. Perinteinen tapa on lukea tai kuunnella kirja alusta loppuun. Kirjan lukujen ja kappaleiden jälkeen on ”Johtaja muista nämä” -tiivistyksiä. Voit myös aluksi lukea nämä tiivistykset ja syventyä sitten kiinnostaviin teemoihin. Voit myös selailla kirjaa ja etsiä kiinnostavia kohtia kirjaa varten toteutetuista haastatteluista tehtyjen lainausten avulla. Haastattelukohdat on merkitty kannesta tutulla nuolikuviolla. Kirjan lopussa on sanasto, johon on koottu keskeisimmät työkykyjohtamisen käsitteet. Kirjassa on käytetty lähdeviitteitä ja kirjallisuutta, mutta hieman vähemmän kuin mitä tieteellisessä kirjoittamisessa on tapana. Kirja on kirjoitettu pääosin yksityisen sektorin yritysten näkökulmasta. Käytännössä kirja toimii kuitenkin hyvin myös julkisen sektorin organisaatioiden tai järjestöjen johtajien kirjana.