



Työterveyslaitos

# *Tulevaisuuden työkykyjohtaminen*

Pauli Forma, tietojohdaja, VTT., dos.

Pirkanmaan kasvatus- ja opetusalan kevätseminaari 18.4.2018

Esityksen kuvat: Pexel.com; Unsplash.com; Työterveyslaitos

# Esittely

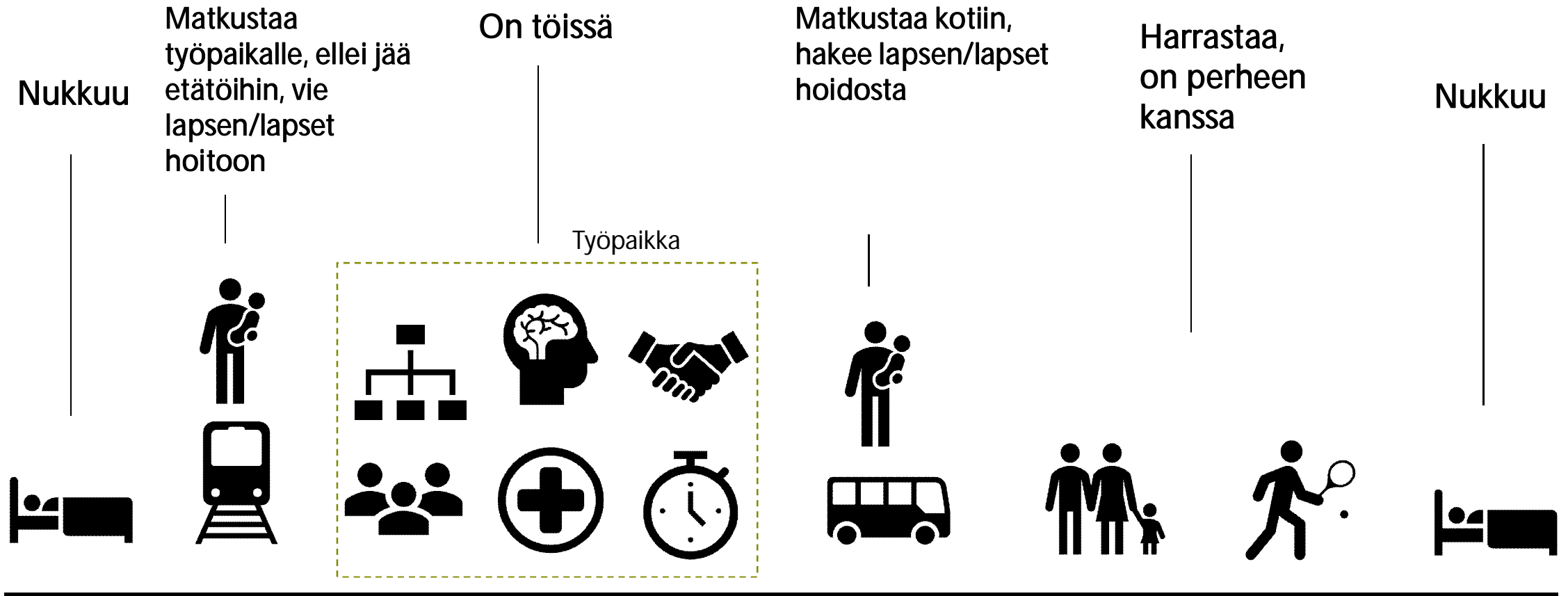


- Pauli Forma, VTT, dosentti
- Työterveyslaitoksen tietojohdaja
- Aikaisemmin toiminut Kevan työelämäpalvelujen johtajana ja sosiaalipolitiikan professorina Turun yliopistossa
- Tutkimusalueita muun muassa mielipiteet sosiaaliturvasta ja hyvinvointivaltiosta, työhyvinvointi, työkyky, työurien pidentäminen, julkisen sektorin muutos.
- Tällä hetkellä vastaa työelämätiedon koontialustan kehittämisestä Työterveyslaitoksella.
- Työkokemusta asiantuntijaorganisaation johtamisesta, muutosprosesseista, strategiatyöstä, toimintaympäristön seurannasta, tiedolla johtamisen kehittämisestä.
- Tehnyt yhteistyötä tutkimusverkostoissa, työmarkkinaosapuolten kanssa sekä työkykyjohtamiseen liittyvissä verkostoissa.
- [pauli.forma@ttl.fi](mailto:pauli.forma@ttl.fi) | twitter: @paufor | blogi: Rantaradan varrelta

# Esityksen rakenne

1. Työhyvinvoinnista
2. Työn murroksesta
3. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtamisesta
4. Tulevaisuuden työkykyjohtamisesta

# Työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisuus

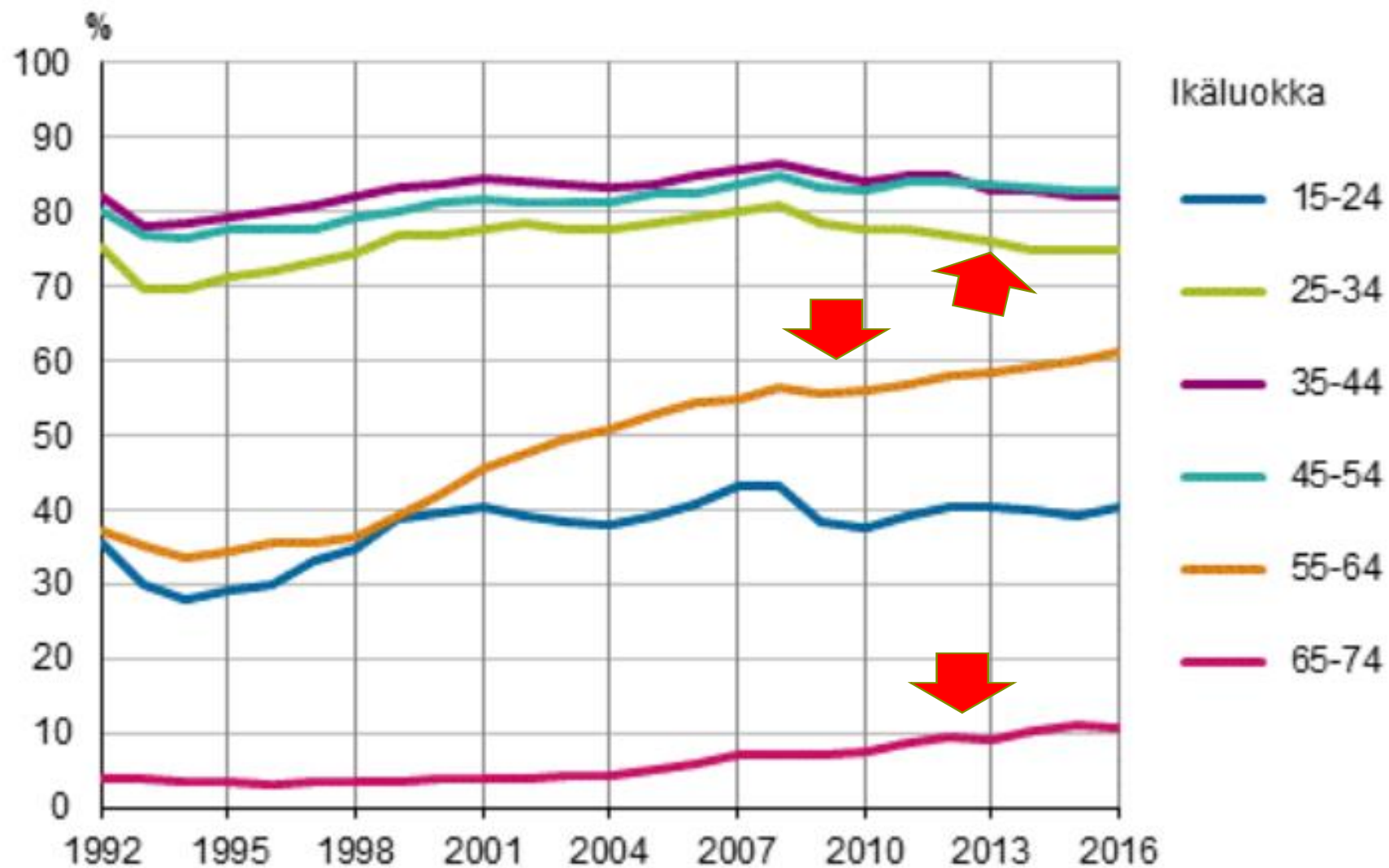


Työntekijän jaksaminen ja hyvinvointi syntyy tästä kokonaisuudesta

# Suomen työelämä on pääosin hyvässä kunnossa

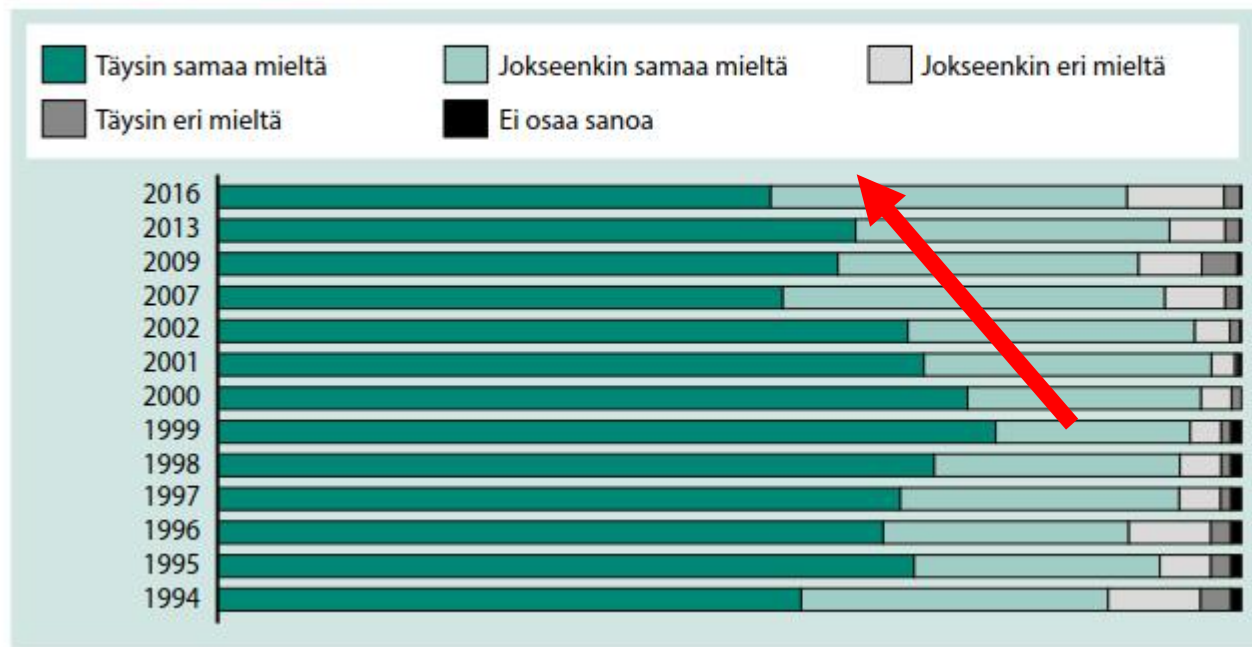


Kuvio 4. Työllisyysasteet ikäryhmittäin vuosina 1992–2016, %

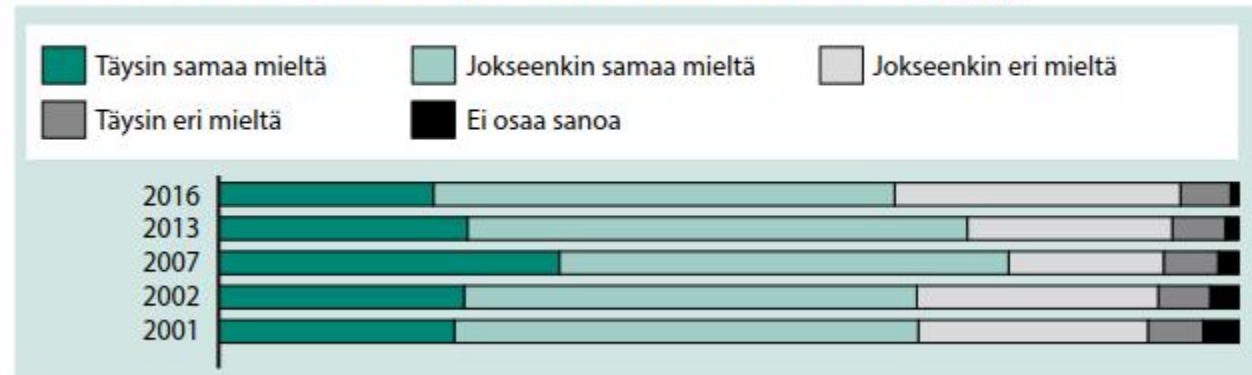


Tilastokeskus.

KUVIO 21. "KOULUTUS PARANTAA OLENNaisesti TYÖNSAANTIMAHdollISUUKSIA."  
VERTAILU 1994–2016 (%)

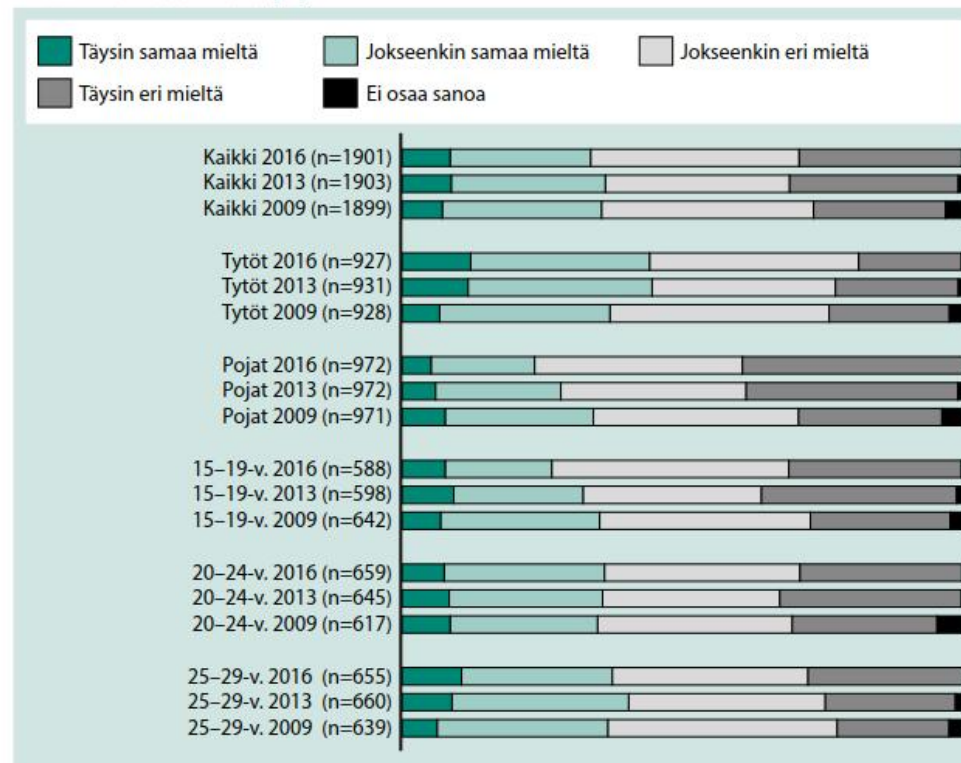


KUVIO 29. "TYÖELÄMÄ VAATII NYKYISIN TYÖNTEKIJÖILTÄ NIIN PALJON, ETTÄ MO  
PALAVAT ENNENAIKAISESTI LOPPUUN." VERTAILU 2001–2016 (%)

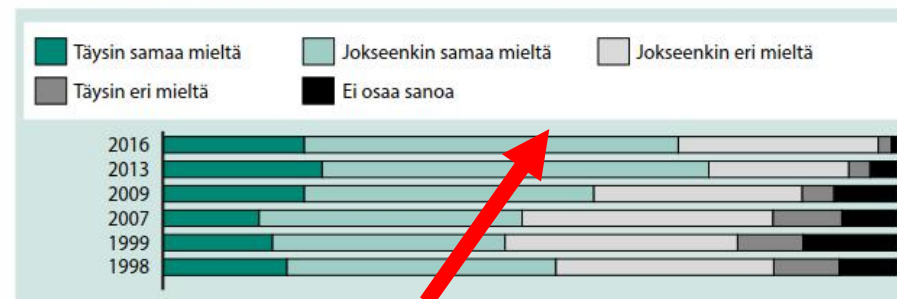


Lähde: Nuorisobarometri (15-29 vuotiaat)

KUVIO 34. "OLEN HUOLISSANI OMASTA JAKSAMISESTANI TYÖELÄMÄSSÄ TULEVAISUUDESSA."  
VERTAILU 2009–2016 (%)



KUVIO 27. "PYSYVÄSTI TYÖELÄMÄN ULKOPUOLELLE JÄÄVIEN MÄÄRÄ TULEE KASVAMAAN."  
VERTAILU 1998–2016 (%)



# Työelämän muutos – työn tulevaisuus?





# Kaupan ala kasvaa jälleen, mutta työpaikan se tarjoaa yhä harvemmalle – ”Tarvitaan ihan uudenlaisia ammatteja, joita ei ole aiemmin ajateltukaan”

Perinteiset työt kaupan alalla vähenevät ja kauppa etsii ihan uudenlaisia osaajia. Heitä ei ole helppo löytää.



**KAUPAN ALAN LIIKEVAIHTO** on vihdoin kasvussa, mutta kasvu ei enää luo välttämättä uusia työpaikkoja, kertoi Kaupan liitto keskiviikkona.

Elinkeinoelämän suurimman työllistäjän työpaikat ovat murroksessa: Kauppaankin tarvitaan nyt entistä enemmän eri alojen asiantuntijoita ja perinteisten suorittavan työn tekijöiden kuten myyjien ja varastotyöntekijöiden määrä vähenee.

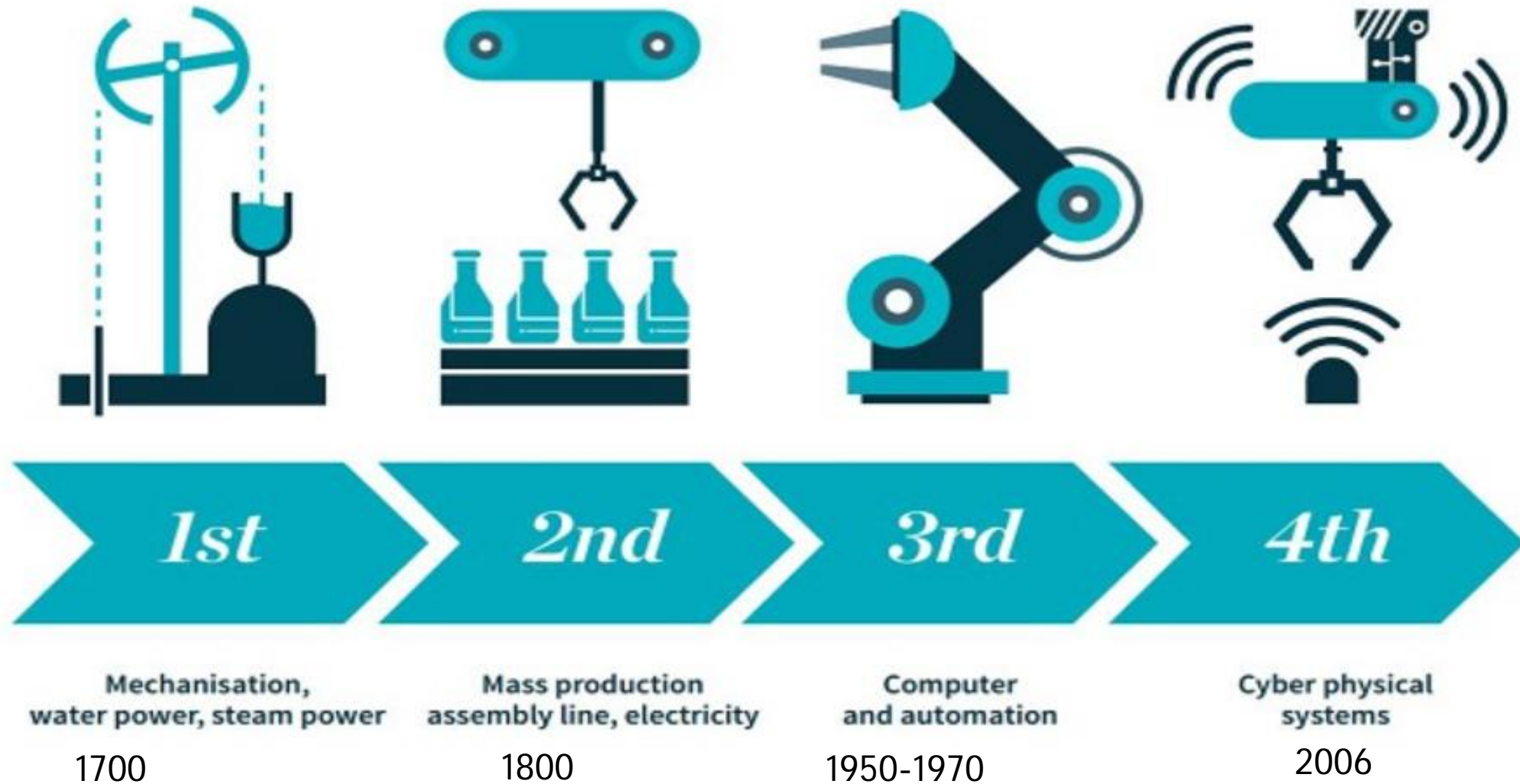
Kaikkiaan Kaupan liitto ennustaa, että vähittäiskaupassa työskentelevien ihmisten määrä vähenee noin prosentilla tänä ja seuraavana vuonna. Alalle on viime vuosina myös perustettu aiempaa vähemmän yrityksiä.

**TYÖTTÖMIEN** myyjien määrä on kääntynyt laskuun, mutta heitä on edelleen vailla työtä. Samaan aikaan kaupan on entistä vaikeampaa löytää työntekijöitä avoimna oleviin tehtäviin.

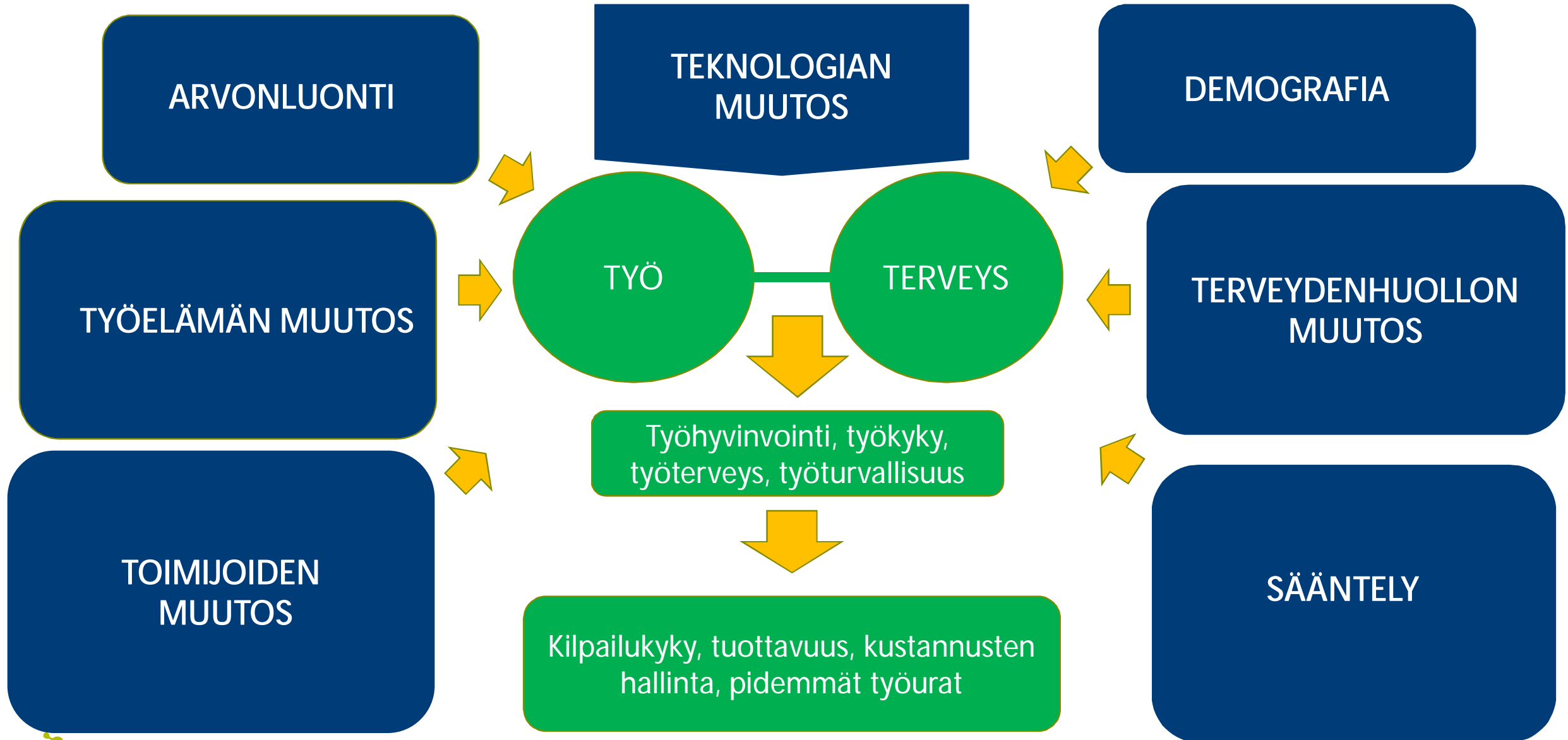
”Kaupan alalla tarvitaan ihan uudenlaisia ammatteja ja osaamisyhdistelmiä, joita ei ole aiemmin ajateltukaan”, sanoo Kaupan liiton pääekonomisti **Jaana Kurjenoja**.

HS 24.1.

# Neljäs teollinen vallankumous

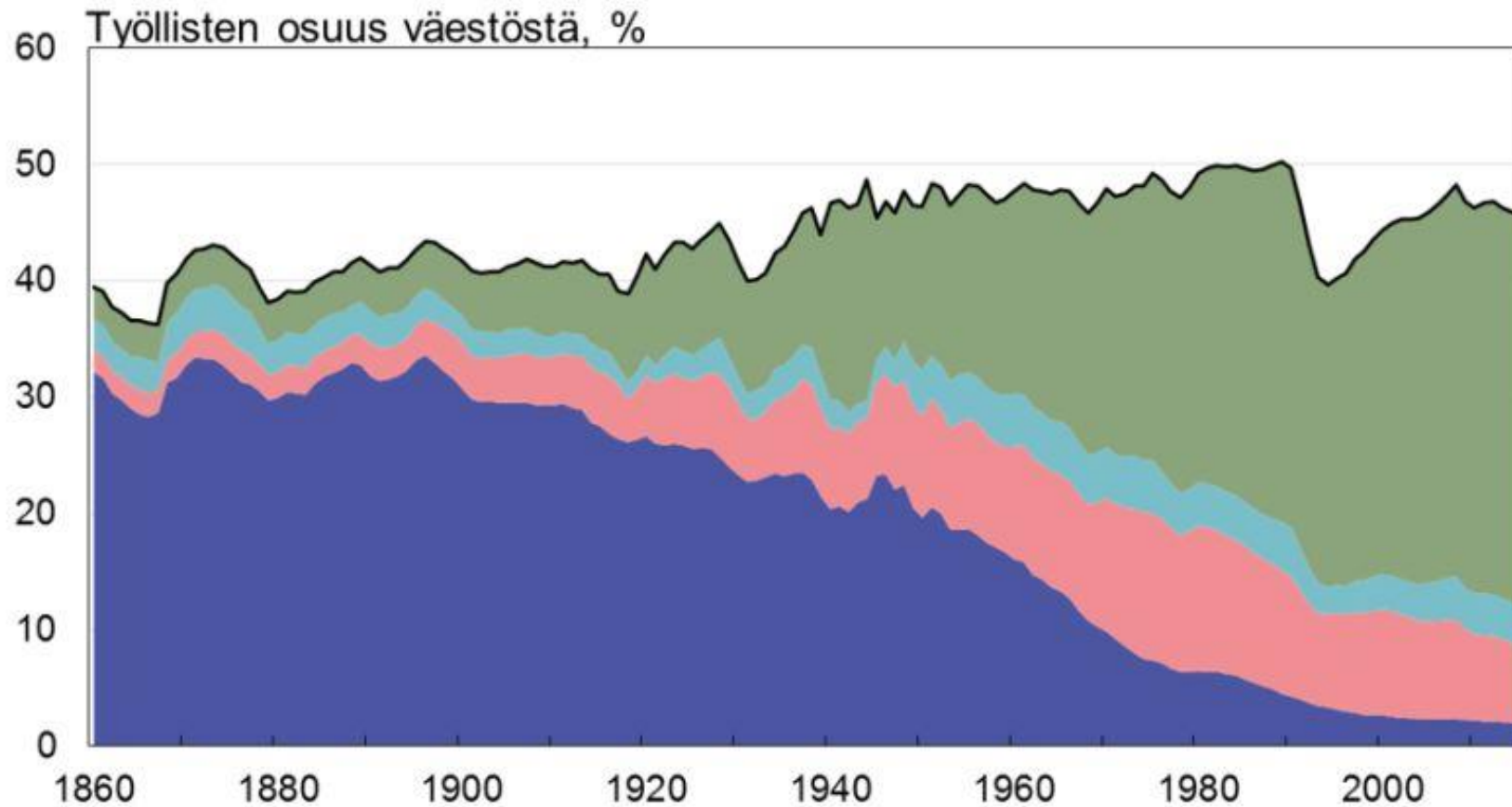


# Muutoksia työterveyden toimintaympäristössä



# Suomen elinkeinorakenne vuosina 1860–2015

Alkutuotanto Teollisuus  
Rakentaminen Palvelut  
— Työlliset



Yhdistetty kansantalouden tilinpidon historiasarjoista.  
Lähteet: Tilastokeskus ja Suomen Pankin laskelmat.  
31608@elinkeinorakenne

# Työkykyyn liittyvät haasteet ja painotukset muuttuvat, kun työ muuttuu

Kehityslinja	1940-1950	1960-1990	1990-2010
Muutos työssä	Maa- ja metsätaloustyö	Tehdastyö ja palvelualojen kasvu	Palvelu- ja tietotyö
Työntekoympäristöt	Agraari työpaikka	Moderni työpaikka	Jälkimoderni työpaikka
Sukupuolisuus ja työ	Maskuliininen ruumiillinen työ	Femininisoituvat taitovaateet	Tiivistyvät ja laajentuvat taitovaateet
Tuottavuuden luonne	Fyysinen	Teknis-älyllinen	Sosiaalinen, emotionaalinen ja psykologinen
Vauraus ja hyvinvointi	Taloudellinen niukkuus	Vaurastuminen	Subjekttiivinen hyvinvointi
Työn organisointi	Patriarkaalinen	Rationaalinen suunnittelu	Neuvottelu ja sisäinen ohjaus
Sukupolvi	Maalla eläneet	Murroksen sukupolvi	Informaatioyhteiskuntaan syntyneet
Terveysvaarat	Fysiologiset uhkatekijät	Kemikaalit ja myrkyt	Psykologiset ja sosiaaliset riskit
Väsymyksen luonne	Fyysinen uupumus	Psykosomaattisuuden kasvu	Mielenterveysproblematiikka

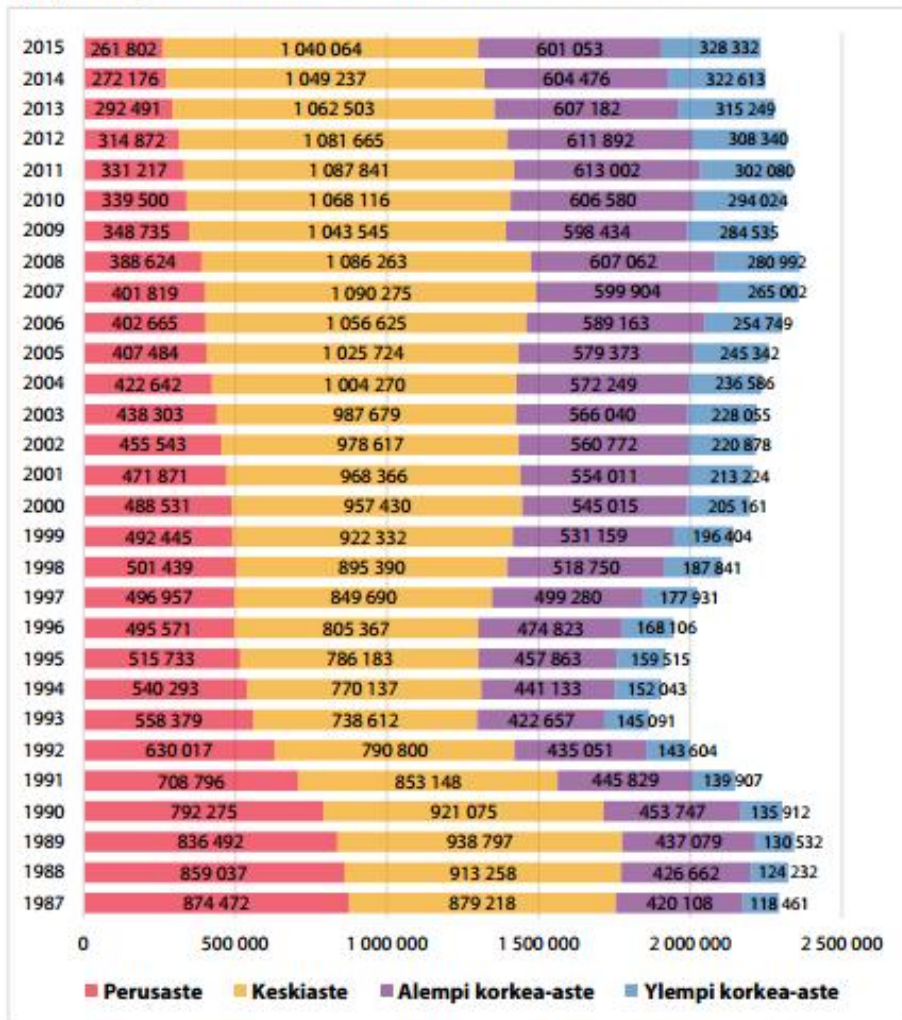
Tulevaisuuden työ ja työkyky, työterveys?



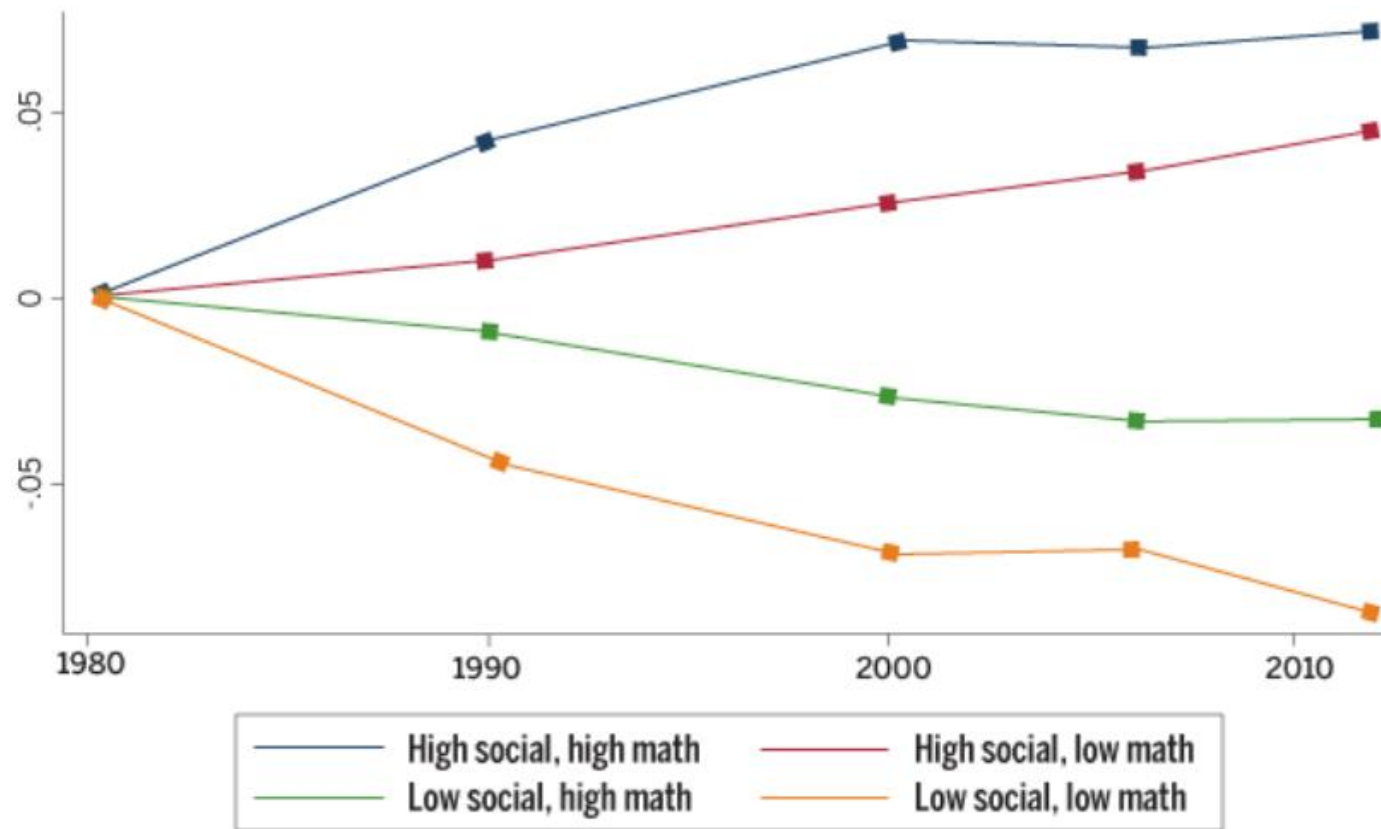
Lähde: Väänänen ja Turtiainen 1945-2013.

# Työn murros: perusasteen koulutustason työpaikat vähenevät, sosiaaliset taidot korostuvat

Työpaikkojen muutos 1987–2015 koulutusasteen mukaan



## Number of available jobs by skill set



Source: "The Growing Importance of Social Skills in the Labor Market," David J. Deming



Pekka Myrskylä:

Työterveyslaitos

6.3.2018

### Katoavat työpaikat

Työllisten määrän ja rakenteen kehitys Suomessa 1987–2017

# Kriittiset taidot tulevaisuuden työelämässä

## Tony Wagner *The Global Achievement Gap*-kirjassa:

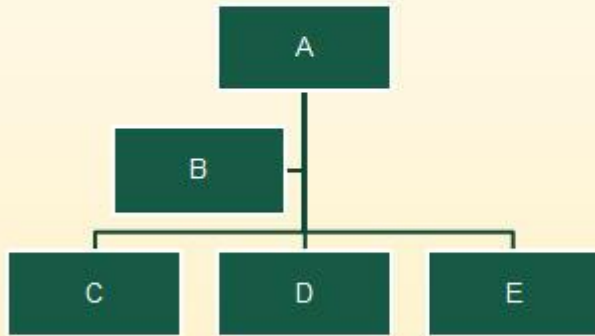
1. Kriittinen ajattelu ja ongelmanratkaisu
2. Yhteistyö verkostoissa ja vaikuttaminen
3. Ketteryys ja sopeutumiskyky
4. Aloitteellisuus ja yrittäjäyys
5. Kommunikaatiotaidot
6. Tiedon hankinta ja analysointi
7. Uteliaisuus ja mielikuvitus

## World Economic Forum *Future of Jobs* raportissa:

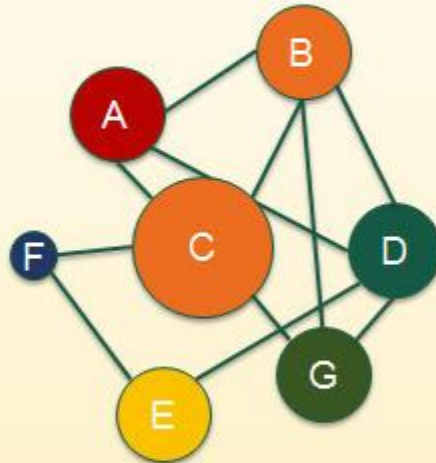
1. Ongelmanratkaisu monimutkaisessa ympäristössä
2. Kriittinen ajattelu
3. Luovuus
4. Ihmisten johtaminen
5. Koordinointi muiden kanssa
6. Tunneäly
7. Arviointi ja päätöksenteko
8. Palveluhalukkuus
9. Neuvottelu
10. Kognitiivinen joustavuus

## The New Organization: Different by Design

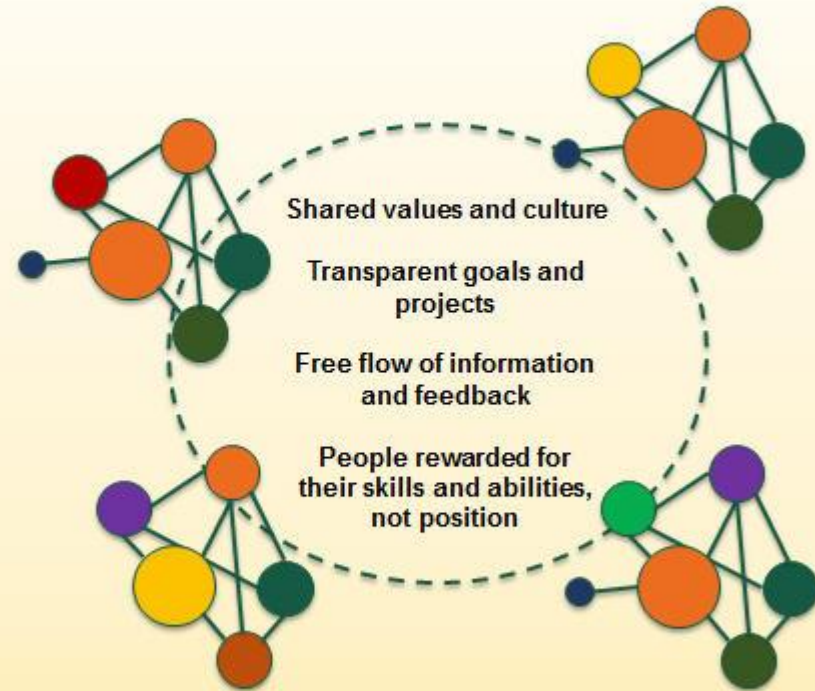
# A network of teams



How things were



How things "are"



How things work



# Miksi itseohjautuvuus lisääntyy?

1. Maailma on monimutkaisempi, tarvitaan nopeampaa päätöksentekoa
2. Kun rutiinit siirtyvät koneiden tekemäksi, luova työ jää ihmisille
  - *Rutiinityötä voi tehdä huonolla työhyvinvoinnilla ollen silti aika tehokas. Luovuutta ja ongelmanratkaisua ei voida johtaa käskyttämällä ja kontrolloimalla. Kukaan ei ole luova huonossa työvireessä!*
3. Laajojenkin organisaatioiden ja joukkojen kommunikointi ja koordinointi on mahdollista uudella teknologialla.
  - *Aikaisemmin esimiehet olivat informaationkulun solmukohtia*

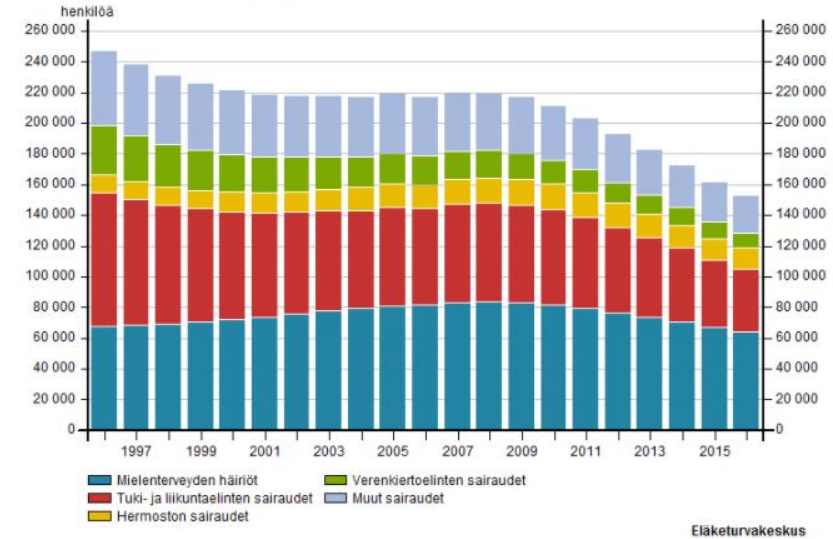
Lähde: Frank Martela ja Karoliina Jarenko 2017.

# Työkyvyn terveyteen liittyvä perusta

Pidemmällä aikavälillä kansanterveys on parantunut huomattavasti

- Ikääntyneet yhä terveempiä
- Työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus pienentynyt
- Uudet riskit nousseet tärkeämmiksi, esimerkiksi ylipaino, liikkumattomuus ja uniongelmat.
- Tulevaisuudessa teknologian kehitys tarjoaa dramaattisiakin muutoksia:
  - Elinten ja ruumiinosien korvaaminen
  - Lääkkeiden kehitys
  - Geeniteknologia
  - Yksilöllinen terveydenhuolto

Työeläkejärjestelmästä työkyvyttömyyseläkettä saaneet 1996-2016  
työkyvyttömyyden pääasiallisen syyn mukaan



Eläketurvakeskus



Queen - Who Wants To Live Forever (Official Video) - YouTube  
[https://www.youtube.com/watch?v=\\_Jtpf8N5IDE](https://www.youtube.com/watch?v=_Jtpf8N5IDE)

# Työn murroksen mahdollisia vaikutuksia työterveydelle ja työhyvinvoinnille



- 1 Työn epävarmuudesta johtuva stressi, jolla terveysvaikutuksia
- 2 Työn ja vapaa-ajan rajan hämärtyminen
- 3 Vaikeudet kontrolloida työaika
- 4 Eriarvoisuuden kasvulla voi olla terveysvaikutuksia
- 5 Työn yksilöllistyminen (johtajuus ja tiimityö ovat suojaavia tekijöitä)
- 6 Työterveyspalvelujen puute

# Työn murroksen vuoksi työkykyasioihin kohdistuu paljon muutoksia

Työn ja muun elämän raja haurastuu aikaisempaa enemmän

Syntyy uudenlaisia organisaatioita, itseohjautuvuus lisääntyy, johtaminen muuttuu, arvot ja kulttuuri korostuvat johtamisessa

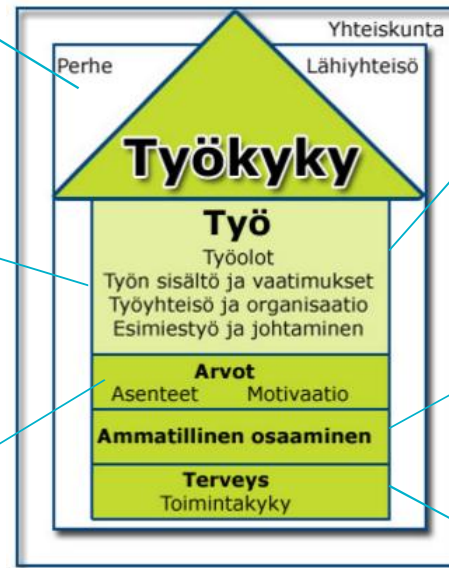
Nuorten suhtautuminen työhön saattaa olla hieman erilaista, työn yhteiskunnallinen merkitys saattaa muuttua

Eri toimijoiden rooli ja vaikutusvalta saattaa muuttua

Työn luonne muuttuu, esimerkiksi fyysinen työ vähenee ja työskennellään aikaisempaa enemmän koneen kanssa

Osaaminen vanhenee nopeammin, kyky oppia uutta korostuu voimakkaasti, muutoskyvykkyys tärkeää

Terveystila ja toimintakyky paranevat keskimäärin, uudet riskit, sosioekonomiset erot edelleen relevantteja



Juhani Ilmarinen

# Mitä johtaminen on?



Management is the art  
of getting things done  
through the people.

**Mary Parker Follett** (3. syyskuuta 1868 – 18. joulukuuta 1933) oli yhdysvaltalainen sosiaalityöntekijä, liikkeenjohdon konsultti ja edelläkävijä organisaation ja organisaatiokäyttämisen tutkijana.

# Maailma muuttuu monimutkaisemmaksi

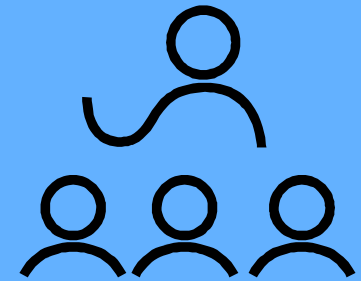
- *“Mitä monimutkaisemmaksi maailma muuttuu, sen yksinkertaisempaa johtamista tarvitaan” (Hertta Vuorenmaa)*
- Johtajan yhtenä tehtävänä on selkeyden luominen.
- **Helena Åhman:** “kukaan ei ole koskaan missään organisaatiossa arvostellut, että meillä on liian selkeää”



# Johtaminen ja työhyvinvointi ovat kiinteässä yhteydessä

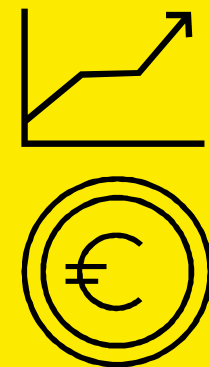
1. Työhyvinvointia tuotetaan hyvällä johtamisella.

- Management: työ sujuu
- Leadership: työpaikalla on hyvä vire, tehdään hyvää yhteistyötä hyvässä ilmapiirissä.



2. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen tuo paitsi parempaa työhyvinvointia, myös tuloksia

- Koettu työhyvinvointi
- Tuloksellisuus, pienemmät kustannukset, pidemmät työurat



# Mitä on työhyvinvoinnin johtaminen?

*Organisaatio on kiinnostunut henkilöstön työhyvinvoinnista ja työkyvystä sekä haluaa vaikuttaa näihin.*

Johdon asia, esimiesten asia, työntekijöiden asia

Hyödynnetään kumppaneita

Hankitaan tietoa

Rakennetaan toimintamalleja

Seurataan ja analysoidaan

Kehitetään toimintaa



# Miksi työhyvinvoinnin ja työkyvyn ongelmat maksavat?

Työpanos  
menetetään

Joudutaan  
rekrytoimaan  
sijaisia

Joudutaan  
teettämään  
ylitöitä

Työilmapiiri  
heikkenee

Poissaoloja  
joudutaan  
hallinnoimaan

Tuottavuus ja  
tuloksellisuus  
alenee

Palvelujen laatu  
heikkenee

Työterveyshuollon  
kustannukset  
kasvavat

Vakuutusmaksut  
kasvavat

Organisaatiolle  
syntyy suoria tai  
epäsuoria  
kustannuksia



# Työuran vaihteita johtamisen näkökulmasta

## Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen

### Työhyvinvointi

- Ilmapiiri
- Yhteistyö
- Johtaminen
- Työn imu

Ei työkykyongelmia.

### Työkyky

- Varhainen tuki
- Paluun tuki
- Työterveysyhteistyö
- Ammatillinen kuntoutus
- Määräaikaiset ja osaeläkkeet

Merkkejä työkyvyn menetyksestä.

### Työuran loppu

- Hallittu eläkkeellesiirtyminen
- Osaamisen siirtäminen
- Henkilöstösuunnittelu

Eläkkeelle siirtymisen kriteerit täyttyvät.

Työssä

Eläkkeellä



# Miten teknologia voi auttaa työkykyjohtamisessa?

## Ennusteet

- Työkykykskenaarioiden tekeminen datan perusteella. Esimerkiksi minkälaiset kehityskulut ovat todennäköisiä tietyillä oireilla, kuormituksella ja elintavoilla.

## Analyysit

- Yrityksen tietovarantojen yhdistäminen uudella tavalla. Esimerkiksi suoritusta ja asiakaskokemusta kuvaavan datan yhdistäminen työhyvinvointia, työterveyttä ja työkykyä kuvaavaan dataan.

## Prosessit

- Työkyvyn tuen prosessit jäävät kesken. Virtuaalinen coach voisi muistuttaa prosessien jatkamisesta sekä etenemisvaihtoehdoista eri tilanteissa.

## Ratkaisut

- Esimerkiksi sairauspoissaolojen perusteella "älykkäiden" ehdotusten/suositusten tekeminen perustuen esimerkiksi toistuviin tai toisaalta poikkeaviin käyttäytymismalleihin

## Valmennus, ohjaus

- Esimies voisi saada coachausta varhaisen puuttumisen tilanteisiin ja työntekijä omaan terveysdataansa liittyvää palautetta.



Betonimies Erkki

## Tehtävä:

Valmistaa betonielementtejä. Betonielementtien valmistus on fyysisesti kuormittavaa ja tarkkuutta vaativaa työtä.

## Päänsärky:

Työn fyysinen kuormittavuus asettaa kovat vaatimukset fyysiselle kunnolle.

Myös henkisen vireystilan tulee olla hyvä, jotta työn tulos vastaa korkeita laatuvaatimuksia.

Elämäntavat eivät parhaalla mahdollisella tavalla edistä palautumista työn vaatimuksia edellyttämällä tavalla.

## Miten teknologia voi auttaa:

Sensortechniikka mittaa unta, palautumista ja liikkumista. Työssä paikantaa kuormitushuippuja.

Virtuaalicoach antaa palautetta, kannustaa ja ohjaa nukkumista, ruokailutottumuksia ja liikuntaa.

Tiedot ovat käytettävissä työterveyshuollossa.

# Vuorovaikutuksen merkitys



*Datan visualisointi on keskustelunaihe, keskustelussa syntyy tietoa, ymmärrystä ja sitoutuminen toiminnan parantamiseksi.*

# Työelämän myytit ja todellisuus

“Pätkätyö lisääntyy”

Lyhyiden työsuhteiden määrä ei ole kasvanut. Sen sijaan koettu epävarmuus on lisääntynyt

“Prekarisaatio (useiden epävarmuustekijöiden kokeminen) yleistyy”

Suurimmalla osalla työvoimasta menee hyvin, noin 250 000 palkansaajan joukko, jolle kasaantuu epävarmuutta

“Olemme siirtyneet 24/7 palkkatyöyhteiskuntaan”

Säännöllisen päivätyön rytmi on pitänyt hyvin pintansa

“Nuoret ovat vähemmän työkeskeisiä kuin vanhemmat ikäluokat”

Ei pidä paikkaansa, mutta vapaa-ajan ja perheen arvostus on kasvanut

“Pätkätyössä työhyvinvointi on huonompi kuin vakituksessa työsuhteessa”

Ei pidä paikkaansa. Toisaalta paljon evidenssiä epävarmuuden haitallisista vaikutuksista.

# Lopuksi

## Työn muutos

- Tulevaisuus on sumuinen
- Teknologian kehitys on merkittävä ajuri
- Disruptio etenee
  
- Sosiaaliturvaan kohdistuu uudistuspaineita
- Samoin työterveyteen ja -turvallisuuteen
- Osaamisen ja taitojen päivittäminen ja ylläpitäminen
- Elinikäiseen oppimiseen