

Työkykyjohtamisella kohti kestäväää työkykyä – tilannekuva ja toimenpiteet julkisella alalla

Johdanto

Julkisen alan organisaatioilla on keskeinen rooli suomalaisen yhteiskunnan palveluiden tuottajina ja järjestäjinä. Näiden palveluiden toteuttaminen nojaa vahvasti osaavaan ja työkykyiseen henkilöstöön. Siksi työkyky on olennainen osa organisaatioiden toimintakykyä, taloudellista kestävyyttä ja palveluiden jatkuvuutta.

Tässä katsauksessa tarjoamme näkökulmia ja havaintoja, jotka tukevat organisaatioiden johtoa ja esihenkilöitä työkykyjohtamisen kehittämisessä. Tavoitteenamme ei ole antaa yksiselitteisiä vastauksia, vaan virittää keskustelua ja tarjota ajattelun tueksi tietoa, kokemuksia ja tutkimukseen pohjautuvia havaintoja.

Julkisen alan organisaatioissa henkilöstön keski-ikä on korkeampi kuin yksityisellä sektorilla. Keski-ikä on noussut tasaisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana: kunnissa ja hyvinvointialueilla se on hieman yli 45 vuotta ja valtion sekä kirkon osalta lähempänä 50 vuotta.

Vaikka juuri tällä hetkellä akuuttia työvoimapulaa ei ole monellakaan julkisen sektorin toimialalla, pois lukien tietyt erityiset ammattiryhmät, ei tulevaan eläköitymisäaltoon ole ehkä vielä työelämässä täysin varauduttu.

Henkilöstön keski-ian noustessa lisääntyvät myös riskit työkyvyttömyysongelmiin – esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinsairaudet työpaikoilla, joissa tehdään keskiraskasta fyysistä työtä (jota julkisella sektorilla on monella toimialalla).

Vaikka viime vuosien tutkimukset, kuten Kevan julkaisemat kunta-alan ja hyvinvointialueiden sairauspoissaolot vuosina 2023-2024, osoittavat myönteistä kehitystä yli 55-vuotiaiden sairauspoissaoloissa ja työkyvyssä, tiedämme kuitenkin, että työkyvyttömyyden riski kasvaa voimakkaasti iän mukana: alle 35-vuotiaiden kolmen vuoden työkyvyttömyysriski on keskimäärin 0,4 prosenttia, 35–49-vuotiailla 1,1 %, 50–54-vuotiailla keskimäärin 3,2 prosenttia ja tätä vanhemmilla jo noin 6,9 prosenttia.

Vaikka työkyvyttömyysriski on nuorissa ikäluokissa pienempi, on nuorten julkisen alan työntekijöiden kokema henkinen työkyky Kevan tutkimusten mukaan heikentynyt viime vuosina: alle 30-vuotiaiden henkisen työkyvyn hyväksi tai erinomaiseksi arvioivien osuus on laskenut ja heikomman työkyvyn osuus kasvanut. Samalla mielenterveyssyistä (kuten ahdistus ja masennusoireet) johtuvat pitkät sairauspoissaolot ovat lisääntyneet.

Työkyvystä huolehtiminen ei voi olla vain henkilöstöohjelmien liite, vaan osa organisaation strategista johtamista. Tämä pitäisi tiedostaa organisaation kaikilla tasoilla, mukaan lukien strategiasta viime kädessä päättävät, vaaleilla valitut luottamushenkilöt.

Työkykyjohtamisen vaikuttavuus näkyy usein pitkällä aikavälillä, joten kustannusten ja toimenpiteiden arvioinnissa on huomioitava laaja aikajana ja erilaiset toimintavaihtoehdot.

Tässä katsauksessa otamme kantaa mm. seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä muuttuvassa toimintaympäristössä toiminen edellyttää työkykyjohtamiselta?
- Minkälaista työkykyjohtamisen ja työkyvyn tuen prosessien osaamista organisaatioilta, esihenkilöiltä ja johdolta tarvitaan?

Katsaus on jaettu kuuteen teemaan:

- 1 Mikä työssä kuormittaa ja mitä työkyvyttömyys maksaa
- 2 Ennakoinnin ja varhaisen reagoinnin merkitys kasvaa
- 3 Työyhteisöjen monimuotoisuus vaatii uusia ratkaisuja
- 4 Esihenkilöt kuormituksen keskellä
- 5 Työterveysyhteistyön johtamisen mahdollisuudet
- 6 Tekoälyn vaikutukset työkykyyn ja johtamiseen

1 Mikä työssä kuormittaa ja mitä työkyvyttömyys maksaa

Työelämän kuormitustekijät ja työkyvyttömyyden kustannukset ovat nousseet keskeisiksi haasteiksi sekä yksilöille että organisaatioille. Vuonna 2022 WHO ja ILO arvioivat, että masennus ja ahdistus aiheuttavat vuosittain noin 12 miljardin työpäivän menetyksen maailmanlaajuisesti. Financial Times kuvasi vuonna 2025 tilannetta otsikolla "Globaali mielenterveyden kriisi iski työpaikkoihin".

Työkyvyttömyyden kustannukset Suomessa

Suomessa suurimmat työkyvyttömyyseläkkeiden syyt ovat mielenterveyden ongelmat sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Kevan mukaan julkisen alan työkyvyttömyyden suorat kustannukset ovat noin 1,5 miljardia euroa vuodessa, ja 10 % henkilöstöstä aiheuttaa 50 % kustannuksista. Tämän lisäksi tulevat välilliset kustannukset, kuten tekemätön työ, sijaiskulut ja poissaolojen hallinnointi.

Vuonna 2024 työkyvyttömyydestä aiheutui:

- Kunta-alan työnantajille noin 700 miljoonaa euroa
- Hyvinvointialueiden työnantajille noin 600 miljoonaa euroa Näistä kustannuksista noin 70 % johtui sairauspoissaoloista.

Työvoimapula ja väestörakenne

2020-luvun alussa monilla aloilla oli merkittävä työvoimapula. Vaikka tilanne on osin korjaantunut, väestön ikääntyminen ja alhainen syntyvyys pitävät työikäisten määrän laskussa. Kevan ennusteen mukaan joka kolmas julkisen alan työntekijä eläköityy vuoteen 2030 mennessä. Työperäinen maahanmuutto ja tekoälyn kehitys voivat osaltaan helpottaa tilannetta.

Työn kuormittavuus – mistä se johtuu?

Työn määrä ei useinkaan ole suurin kuormitustekijä, vaan:

- Vaikutusmahdollisuuksien puute
- Ristiriitaiset vuorovaikutustilanteet
- Huonot ja tehottomat prosessit

Kevan tutkimusten mukaan erityisesti sote-sektorilla ja varhaiskasvatuksessa korostuvat kuormitus ja heikot vaikutusmahdollisuudet. Näillä aloilla myös esihenkilötyön intensiivisyys on vaativa: esihenkilöiltä odotetaan läsnäoloa, saavutettavuutta ja matalan kynnyksen puuttumista, mikä kuormittaa sekä heitä että työntekijöitä.

Mielenterveysongelmat ja sairauspoissaolot

Mielenterveyden häiriöt ovat yleistyneet merkittävästi. Vuonna 2023 36 % sairauspäivärahapäivistä korvattiin mielenterveyden häiriöiden vuoksi. Vuosien 2016–2017 aikana ahdistuneisuushäiriöt lähtivät jyrkkään nousuun. Erityisesti nuorten julkisen alan ammattilaisten mielenterveysongelmat ovat kasvaneet viimeisen 7–8 vuoden aikana.

Julkisen alan työntekijöistä noin 75 % on naisia, ja heidän osuutensa sairauspoissaoloista on korkea. Lisäksi naisten riski mielenterveyden haasteisiin on suurempi kuin miehillä.

- Joka neljäs suomalainen kokee elämänsä aikana diagnosoitavan mielenterveyden häiriön.
- Työikäisistä noin 15–20 %:lla on vuosittain hoitoa vaativa mielenterveyden ongelma.
- Masennus- ja ahdistuneisuushäiriöt ovat keskeisimpiä sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden taustalla.

Viime vuosina erityisesti nuorten aikuisten ja nuorempien työikäisten mielenterveyden häiriöt ovat yleistyneet, mikä heijastuu myös työmarkkinoille siirtymiseen ja työssä pysymiseen.

Työn ja työkyvyn kehittäminen

Vaikka työkyvyn ylläpitämisestä vastaa ensisijaisesti työntekijä itse, organisaation johto ja esihenkilöt ovat avainasemassa työkykyjohtamisessa. Erityisesti hybridityöaikana ja itseohjautuvassa työssä työmäärän hallinnan tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. Työkyvyn kehittäminen edellyttää kuitenkin myös työn kehittämistä – ei vain työmäärän hallintaa.

Työn puute – vielä kuormittavampaa?

Vaikka joskus kuulee sanottavan, että "jos työ keksittäisiin nyt, se kiellettäisiin terveydelle vaaralliseksi", tutkimustiedon mukaan työttömyys kuormittaa enemmän. THL:n mukaan työttömillä on enemmän pitkäaikaissairauksia ja psyykkistä kuormitusta kuin työssäkäyvillä. Eläketurvakeskuksen tilastot osoittavat, että yhä useampi siirtyy nuorena työkyvyttömyyseläkkeelle, ja elää kansaneläkkeen tai muun sosiaaliturvan varassa.

2 Ennakoinnin ja varhaisen reagoinnin merkitys kasvaa

Työkyvyttömyyden riskiä voidaan tehokkaasti vähentää ennakoimalla ja reagoimalla ajoissa. Työkyvyttömyysriskin hallinnassa matalan ja nopean kynnyksen varhaisen puuttumisen merkitys korostuu – juuri silloin on usein paras mahdollisuus löytää helppo ja vaikuttava ratkaisu. Kun ongelma on pieni, se on usein vaikeampi havaita, mutta helpompi ratkaista. Kun ongelma on suuri, se on helposti nähtävissä, mutta usein vaikea tai kallis korjata. Tämä asia pätee myös työkykyjohtamisessa. Varhainen puuttuminen vähentää sairauspoissaoloja, pienentää työkyvyttömyyden riskiä ja säästää kustannuksia.

Esimerkiksi osasairauspäivärahan ja korvaavan työn käyttö ovat konkreettisia keinoja, jotka tukevat tätä tavoitetta.

Ensimmäisten poissaolopäivien merkitys

Työkyvyn tukemisessa ensimmäiset sairauspoissaolopäivät ovat erityisen kriittisiä, etenkin mielenterveyteen ja ahdistuneisuuteen liittyvissä tilanteissa. Lyhyetkin poissaolot voivat joillakin pitkittyä, ja mitä pidempään työstä ollaan pois, sitä suurempi on riski jäädä kokonaan työelämän ulkopuolelle. Nopea esihenkilökontakti heti sairauspoissaolon alussa on usein ratkaisevaa, eikä vastuuta voi jättää pelkästään työterveyshuollolle.

Ennakoiva työkykyjohtaminen

Kustannuksiin voidaan vaikuttaa ennakoivalla työkykyjohtamisella, jossa keskitytään henkilöstön työkyvyn ylläpitämiseen ja ongelmien ennaltaehkäisyyn. Tämä edellyttää tiedolla johtamista, erityisesti muutosprosesseissa, joissa toimitaan epävarmassa ja nopeasti muuttuvassa ympäristössä. Kun resurssit – työntekijät, eurot ja esihenkilöt – ovat tiukoilla, organisaatioiden johdon tulisi seurata tarkasti työyhteisöjen ja esihenkilöiden tilannetta ja toimintakykyä.

Riskien tunnistaminen ja toimenpiteiden kohdentaminen

Julkisella alalla suurimmassa työkyvyttömyysriskissä ovat:

- sote-alan ammattilaiset
- varhaiskasvatuksen työntekijät
- tukipalvelujen tuottajat (ruoka-, siivous-, kiinteistöhuolto)

Myös ammattiryhmien ja toimialojen sisällä on yksilöitä, joilla työkyvyttömyysriski on erityisen korkea. Juuri nämä ryhmät tulisi tunnistaa ja kohdentaa toimenpiteet oikein, jotta työkykyä voidaan tukea vaikuttavasti.

Esimerkiksi Kevan työkyvyttömyysriskien ennustemallin avulla voidaan tunnistaa ne työntekijät, joiden riski pitkittyneisiin poissaoloihin on suurin. Tämä mahdollistaa työkyvyn tuen kohdentamisen ns. hälytysrajojen mukaisesti. Malli perustuu tilastollisiin menetelmiin ja huomioi mm. ammattialan, iän, sukupuolen ja muita työkyvyttömyysriskiin vaikuttavia tekijöitä.

Toimintatavat ja sitoutuminen

Vaikuttava työkykyjohtaminen edellyttää selkeitä ja yhteisesti sovittuja toimintatapoja, joiden käyttämiseen on sitouduttu organisaation kaikilla tasoilla. Kun työkyvyn johtamiseen panostetaan osaaamista, aikaa ja riittävästi resursseja, voidaan vähentää työkyvyttömyyden aiheuttamia kustannuksia.

Työkykykoordinaattorin rooli

Yksi konkreettinen esimerkki vaikuttavasta panostuksesta on työkykykoordinaattori. Jo yhden työkykykoordinaattorin työ voi maksaa itsensä takaisin, jos hänen tuellaan edes muutama täysi työkyvyttömyyseläke saadaan muutettua osatyökyvyttömyyseläkkeeksi.

3 Työyhteisöjen monimuotoisuus vaatii uusia ratkaisuja

Työelämässä erot eri alueiden, toimialojen, organisaatioiden ja työntekijöiden välillä kasvavat. Keskiarvot eivät enää riitä kuvaamaan työelämän todellisuutta, ja päätöksenteossa on tärkeää huomioida, mihin mittareihin ja lukuihin nojataan.

Elintavat ja fyysinen suorituskyky eriytyvät

Suomalaisten elintavoissa on tapahtunut merkittäviä muutoksia. Erot työikäisten fyysisessä aktiivisuudessa ja päihteiden käytössä ovat kasvaneet, ja erityisesti nuorilla ylipaino- ja uniongelmat ovat lisääntyneet. THL:n FinTerveys 2017-raportin mukaan:

- 67 % naisista ja
- 75 % miehistä on ylipainoisia.

Lisäksi tyyppin 2 diabeteksen esiintyvyys on kasvanut Suomessa 285 % kahdessa vuosikymmenessä, mikä on suurin nousu koko Länsi-Euroopassa.

Fyysinen suorituskyky vaihtelee suuresti. Osa työikäisistä on erittäin hyvässä fyysisessä kunnossa, osalla fyysinen kunto on heikko – millä on usein yhteys myös henkiseen jaksamiseen. Tämä on erityisen haaste julkisen alan töissä, joissa tarvitaan molempia.

Monimuotoistuvat työyhteisöt

Työyhteisöissä henkilöstö edustaa yhä useammin eri kulttuuri-, kieli- ja koulutustaustoja, ja tämä kehitys voimistuu. Tutkimusten mukaan työkyky vahvistuu, kun:

- psykologinen turvallisuus
- kielellinen tuki ja
- rakenteellinen tuki ovat kunnossa.

Vastaavasti puutteellinen viestintä ja sisäinen kommunikaatio voivat kuormittaa työkykyä. Esimerkiksi kielimuuri ja väärinymmärrykset voivat heikentää työn sujuvuutta ja turvallisuutta. Toisaalta monimuotoisuus voi parhaimmillaan laajentaa osaamista ja asiakasymmärrystä, erityisesti kaupunkien ja hyvinvointialueiden monimuotoisessa asiakaskunnassa.

Työkyky ei ole pysyvä tila

Työkyvyssä ja työkyvyttömyysriskeissä on suuria eroja. Yhä useamman työntekijän työkyky on osittainen – mutta silti arvokas. Työkyky ei ole pysyvä tila, vaan vaihtelee tilanteiden ja aikojen mukaan. Siksi tulisi keskittyä siihen, kuinka paljon työkykyä kullakin on käytettävissä, ja hyödyntää se parhaalla mahdollisella tavalla.

4 Esihenkilöt kuormituksen keskellä

Kevan Julkisen alan työhyvinvointi -tutkimus osoittaa selvästi, että esihenkilötyöllä on merkittävä vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja henkilöstön työkykyyn. Työkykyjohtaminen on koko organisaation yhteinen tehtävä, jossa jokaisella roolilla – ylimmästä johdosta henkilöstöhallintoon, esihenkilöihin ja työntekijöihin – on oma vastuunsa. Käytännön arjessa esihenkilöiden rooli on kuitenkin keskeinen.

Esihenkilötyön paineet ja odotukset

Esihenkilötyö on samanaikaisesti etuoikeus ja painekattila. Kuormitusta lisäävät:

- työtehtävien kasaantuminen
- julkisuus työyhteisössä ja mediassa
- päättäjien toiveet ja odotukset
- haastavat vuorovaikutustilanteet ja puuttumisen tarve

Monilla julkisen alan toimialoilla esihenkilöiltä odotetaan intensiivistä läsnäoloa ja jatkuvaa puuttumista, vaikka resurssit eivät aina mahdollista ennakoivaa johtamista. Esimerkiksi hyvinvointialueilla esihenkilöillä voi olla vastuullaan jopa 100 henkilön tiimejä, mikä tekee yksilöllisestä johtamisesta haastavaa. Voidaan sanoa suoraan, mahdotonta nykyisin välinein.

Lisäksi hybridityön vaikutukset esihenkilöiden työhön ovat vielä monilta osin epäselvät ja voivat toteutua eri tavoin eri johtajilla. Hybridityö voi lisätä esihenkilöiden kuormitusta, koska samassa työyhteisössä joudutaan johtamaan sekä lähi- että etätyötä, mikä vaatii kahden erityyppisen johtamisasetelman hallintaa.

Työn tavoitteet ja osaamisen kehittäminen

Esihenkilöiden kuormitusta voidaan vähentää antamalla vastuuta työntekijöille selkeiden tavoitteiden kautta. Kun työntekijöillä on ymmärrys työnsä tavoitteista ja heitä tuetaan osaamisen kehittämisessä, he kykenevät paremmin selviytymään työtehtävistään. Tämä antaa esihenkilöille enemmän tilaa:

- johtaa kokonaisuutta
- huomata yksilöitä ja

- kehittää työyhteisöä.

Tavoitteellinen työskentely tukee myös työyhteisön resilienssiä jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä. Työn kehittäminen, vuorovaikutus ja avoin keskustelu ovat keskeisiä tekijöitä työyhteisön selviytymiskyvyn vahvistamisessa.

Esihenkilötyön kehitys ja työkyvyn haasteet

Kevan tutkimusten mukaan viime vuosina esihenkilötyö on kehittynyt merkittävästi kaikilla toimialoilla. Esimerkiksi sote-sektorilla 70–80 % henkilöstöstä on tyytyväisiä esihenkilöiden toimintaan. Julkisen sektorin johtaminen on monin paikoin parempaa kuin sen maine antaa ymmärtää.

Samaan aikaan esihenkilöiden oma henkinen työkyky on heikentynyt. Vuonna 2022 87 % esihenkilöistä koki henkisen työkykynsä hyväksi tai erinomaiseksi, mutta vuonna 2025 vastaava luku oli enää 72 %. Tämä korostaa tarvetta tukea esihenkilöitä muutosten keskellä.

Kuormitus heijastuu koko työyhteisöön

Kuormittunut esihenkilö kuormittaa myös työyhteisöä. Työkykyjohtamisen onnistuminen edellyttää, että vastuu ei jää yksin esihenkilöille, vaan koko organisaatio osallistuu. Kun työkykyjohtamisen käytännöt vaihtelevat suuresti, ensimmäinen askel on vähentää vaihtelua ja sen jälkeen kehittää toimintaa systemaattisesti.

Ratkaisuja esihenkilötyön tueksi

Kaksi keskeistä ratkaisua esihenkilötyön tukemiseksi ovat:

1. Yhteisten toimintatapojen vahvistaminen
Matriisimainen HR-rooli auttaa yhdistämään organisaatiotasolla määritellyt periaatteet, käytännöt, roolit ja mittarit yksikötason toimintaan.
2. Resurssien kohdentaminen riskiperusteisesti
Sen sijaan, että kaikille tarjotaan samaa, tulisi kohdistaa tuki niihin yksilöihin ja ryhmiin, joilla työkyvyttömyysriski on suurin.

Esihenkilöiden osaaminen ja tuki

Esihenkilöiden osaamisen kehittäminen on työkykyjohtamisen onnistumisen edellytys. He tarvitsevat:

- valmiuksia tunnistaa työkyvyn haasteita
- taitoa käydä varhaisen tuen keskusteluja ja
- kykyä johtaa operatiivista arkea johdonmukaisesti.

Koulutus ja tuki auttavat hallitsemaan kuormitushuippuja ja vähentämään poissaoloja. Kun ongelmiin puututaan ajoissa ja lähellä, vaikutus on usein tehokkaampi. Esihenkilöiden tulisi myös ymmärtää oma vastuunsa työkykyjohtamisen prosessissa – ongelmien ulkoistaminen HR:lle ei ole tarkoituksenmukaista eikä vastuullista.

5 Työterveysyhteistyön johtamisen mahdollisuudet

Työterveysyhteistyön suurin haaste kiteytyy sen johtamiseen. Työnantajan näkökulmasta keskeinen kysymys kuuluu:

"Mistä tiedän, että organisaatiomme saa työterveyshuollosta hyötyä, laatua ja vaikuttavuutta?"

Työnantaja kuskin paikalla

Vaikuttava työterveysyhteistyö edellyttää, että työnantaja johtaa yhteistyötä. Monikanavaisen työterveysyhteistyön johtamiseen on useita tapoja ja käytännön toteutusvaihtoehtoja. Tämä vaatii vuorovaikutusta ja yhteistyötä eri toimijoiden, kuten työeläkevakuuttajan ja tapaturmavakuuttajan, kanssa – sekä yhdessä että erikseen.

Työkykyjohtamisen strategisuuden vahvistamiseksi työnantajan tulee:

- määritellä selkeät tavoitteet työterveysyhteistyölle
- johtaa yhteistyötä tavoitteiden kautta
- varmistaa, että työterveyshuolto tukee organisaation tarpeita

Työterveyshuolto ei korvaa työnantajan työkykyjohtamista, vaan toimii sen tukena. Monet työkykyhaasteet eivät ole sairausperusteisia, vaan niiden juuret ja ratkaisut löytyvät työpaikalta. Siksi ongelmiin tulee puuttua riittävän varhain ja mieluiten työpaikalla.

Tavoitteet, mittarit ja tilannekuva

Työterveysyhteistyön johtaminen perustuu:

- tavoitteisiin, jotka kumpuavat organisaation työkykyjohtamisen tarpeista
- mittareihin, joilla seurataan toiminnan vaikuttavuutta
- yhteiseen tilannekuvaan, joka perustuu parhaaseen saatavilla olevaan tietoon

Näistä muodostuu toimintasuunnitelma, joka ohjaa yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Valitettavasti monissa organisaatioissa tilannekuva henkilöstön työkyvystä, työhyvinvoinnista ja

sairauspoissaolojen taustoista ei ole riittävällä tasolla, vaikka juuri tämä tieto mahdollistaisi oikea-aikaiset ja vaikuttavat toimenpiteet.

Työterveyshuollon roolin uudistaminen

Muuttuva ja monimuotoistuva työelämä sekä työurien pidentämistavoitteet edellyttävät, että työterveyshuollon tavoitteita ja sisältöä suunnataan uudelleen. Pelkkä terveysvaarojen torjuminen ei enää riitä. Työterveyshuollon roolia tulee vahvistaa erityisesti:

- työkyvyttömyyden ennaltaehkäisyssä
- työkyvyn tukemisessa
- työurien pidentämisessä

Tiedolla johtaminen yhteistyön perustana

Kuten muussakin työkykyjohtamisessa, myös työterveysyhteistyötä tulee johtaa tiedolla. Tämä tarkoittaa:

- ajantasaisen ja luotettavan tiedon keräämistä henkilöstön tilanteesta
- tiedon hyödyntämistä tavoitteiden asettamisessa ja toimenpiteiden kohdentamisessa
- yhteistyön jatkuvaa arviointia ja kehittämistä

6 Tekoälyn vaikutukset työkykyyn ja johtamiseen

Tekoäly muuttaa työn tekemisen tapoja ja työelämää tavoilla, joita ei vielä täysin tunneta. Suomessa, erityisesti julkisella sektorilla, ollaan vasta ensimmäisten askelten äärellä tekoälyn hyödyntämisessä. Tutkimustietoa tekoälyn vaikutuksista työkykyyn tai johtamiseen on toistaiseksi niukasti, mutta kehityksen suunta on selvä.

Tekoälyn mahdollisuuksia työkykyjohtamisessa ei ole vielä kartoitettu riittävästi strategisella tasolla. Yksittäisille työntekijöille tekoäly voi lisätä työn merkityksellisyyttä poistamalla rutiinitehtäviä. On kuitenkin huomioitava työyhteisöjen erilaisuus ja valmius tekoälyn käyttöönotossa koko Suomen mittakaavassa – esimerkiksi suurten kaupunkien ja pienten kuntien välillä voi olla merkittäviä eroja. Samoin on eri asia, puhutaanko tekoälyn vaikutuksesta esimerkiksi viestinnän vai lähihoitajan työtehtäviin.

Tekoälyn rooli työelämässä

Julkisen alan tehtävät ovat moninaisia, eikä tekoäly kykene korvaamaan kaikkia työtehtäviä. Osa tehtävistä voidaan kuitenkin jo nyt hoitaa tekoälyn avulla, esimerkiksi HR kykenee jo nyt hyödyntämään tekoälyä:

- rekrytointihaastatteluissa
- perehdytyksessä
- neuvonnassa ja sparrauksessa

Tekoäly voi myös tukea työkykyjohtamisen kehittämistä, kunhan käytettävä sisältö on laadukasta ja luotettavaa.

Työkyvyn tukeminen vai kaventaminen?

Tekoälyllä on kaksijakoinen rooli työkyvyn näkökulmasta:

- Parhaimmillaan se vähentää kuormittavia rutiinitöitä (esim. kirjaaminen, tiedonhaku) ja vapauttaa aikaa asiakastyöhön.
 - Esimerkiksi sosiaalityöntekijän palvelutarpeen arviointi voi nopeutua, mikä keventää eettistä kuormaa ja lisää työn mielekkyyttä.

- Lääkärin vastaanottoaika voi keskittyä potilaaseen, kun tekoäly hoitaa taustatyötä.
- Toisaalta tekoäly voi korvata yksinkertaisia tehtäviä, erityisesti uran alkuvaiheessa, mikä vaikeuttaa joidenkin ryhmien pääsyä työmarkkinoille. Tämä korostaa osaamisen ja jatkuvan oppimisen merkitystä työkyvyn turvaamisessa.

Johtaminen ja työn merkityksellisyys

Johto- ja asiantuntijatyössä tekoäly voi haastaa motivaatiota ja työn merkityksellisyyttä. Kun tekoäly hoitaa yhä suuremman osan rutiineista, työntekijöiden kiinnittyminen työhön rakentuu entistä enemmän:

- työn merkityksellisyyden
- älyllisen stimulaation varaan

Jos tekoäly kykenee tulevaisuudessa hoitamaan myös stimuloivia tehtäviä, voi työn mielekkyys ja työyhteisöön kiinnittyminen heikentyä. Siksi tulevaisuuden työkyky tulisi rakentaa ihmisen ja tekoälyn yhteistyölle, ei pelkästään teknologian varaan.

HR:n rooli tekoälyn aikakaudella

Tekoälyn yleistyessä herää kysymys: Mikä on HR:n rooli tekoälyn implementoinnissa?

Jos tekoäly on yksi keskeisimmistä työelämää muovaavista megatrendeistä, HR:n tulisi olla sen kehittämisessä organisaation ytimessä, ei ulkokehällä. HR voi:

- varmistaa, että tekoäly tukee työkykyä ja osaamisen kehittämistä
- edistää eettistä ja tasa-arvoista teknologian käyttöä
- tukea työn merkityksellisyyden säilymistä

Tekoäly ja palveluiden saavutettavuus

Tekoälyllä on potentiaalia parantaa palveluiden tasa-arvoista saatavuutta. Kun julkinen sosiaali- ja terveydenhuolto on kuormittunut, eikä kaikilla ole pääsyä työterveyspalveluihin, luotettava ja ympäri vuorokauden käytettävissä oleva tekoälypohjainen tuki voi tarjota apua esimerkiksi mielenterveyden haasteisiin.

Lopuksi

Työkykyjohtaminen on yksi vastuullisen työnantajan kulmakivistä. Se voi olla myös tulevaisuudessa yksi keskeinen veto- ja pitovoimatekijä. Työkykyjohtamisen vaikuttavuus syntyy, kun johto tunnistaa sen strategisen merkityksen, keskijohto mahdollistaa sen toteutumisen rakenteiden ja prosessien kautta, ja lähiesihenkilöt yhdessä työntekijöiden kanssa tekevät siitä arjen tekoja. Näin työkykyjohtaminen tukee sekä yksilön jaksamista että organisaation onnistumista.

Erityisesti sote-sektorilla henkilöstön hyvinvointi – niin fyysinen kuin henkinen – on suoraan yhteydessä asiakaskokemukseen. Kun työntekijät voivat hyvin, myös palvelut toimivat. Vaikka julkinen ala ei aina saa ansaitsemaansa tunnustusta, tutkimukset osoittavat, että johtaminen ja esihenkilötyö ovat monissa suurissa organisaatioissa vahvalla tasolla: jopa 70–80 % henkilöstöstä on tyytyväisiä esihenkilöiden toimintaan.

Työkyvyn mittarit tulisi nähdä osana organisaation suorituskvyn kokonaisarviointia. Ne kertovat, kykeneekö organisaatio suoriutumaan perustehtävästään ja säilyttämään toimintakykynsä. Johtoryhmien tulisi tarkastella keskeisiä suorituskvyn mittareita vähintään kvartaaleittain.

Ylin johto voi vaikuttaa merkittävästi asettamalla selkeät tavoitteet ja seuraamalla niitä säännöllisesti – esimerkiksi sairauspoissaolopäivien, pitkien poissaolojen ja työkyvyttömyyskustannusten vähentämisen osalta. Kevan selvitykset osoittavat, että käytännöt vaihtelevat organisaatioittain, mutta mitattavien tavoitteiden asettaminen on yleistymässä.

Työkykyjohtaminen ei kuitenkaan ole vain analyysia tiedon ja mittareiden pohjalta. Sen pitää olla myös toimintaa: tavoitteellista, suunnitelmallista, tarkoituksenmukaista ja pitkäjänteistä. On muistettava, että yksin tavoitteet eivät ole strategia: tarvitaan myös tavat ja toimenpiteet, joilla tavoitteisiin päästään.

Tausta

Työeläkevakuuttaja Kevan lakisääteisenä tehtävänä on vähentää julkisen sektorin työkyvyttömyysriskiä yhdessä työnantaja-asiakkaidensa, julkisen alan työnantajien kanssa.

Tämän katsauksen on kirjoittanut Kevan asiakkuus- ja työkykyjohtaja Mikko Kenni. Sisältöjen laatimiseen on osallistunut laajasti Kevan asiantuntijoita, mukaan lukien Susanna Gardemeister, Kaisa Hakkarainen Niina Inkinen, Jaana Kekäläinen, Sanna Pesonen, Minna Rihtniemi, Laura Rinne ja Katja

Salmela. Tutkimustiedon osalta katsauksen laatimiseen ovat osallistuneet Laura Pekkarinen ja Tuomas Erkkilä.

Lämmin kiitos näkemyksistä ja kommenteista myös Tuija Merkel, Espoon kaupunki, Eija Pienimäki, Seinäjoen kaupunki ja Sami Ylipihlaja, Tampereen kaupunki.

Sisällössä on hyödynnetty taustamateriaalina useita Kevan viimeaikaisia tutkimuksia ja tilastoraportteja, mm.

- [Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2024](#)
- [Sairauspoissaolot kunta-alalla ja hyvinvointialueilla vuosina 2023-2024](#)
- [Keva tutkii: tutkittua tietoa työelämän tueksi julkisen alan työhyvinvoinnista, työkyvyttömyyden kustannuksista sekä työkykyjohtamisesta ja työterveysyhteistyöstä](#)
- [Kevan työkyvyttömyysriskin ennustemalli](#)
- [Kevan eläköitymisennuste](#)