

A photograph of three people walking on a modern staircase in a dark, industrial-style building. The man on the left is wearing an orange sweater and blue jeans, smiling. The woman in the middle is wearing a light blue blazer and blue jeans, looking up. The man on the right is wearing a plaid shirt and blue jeans, gesturing with his hands. The background features dark walls with recessed lighting and a staircase with a metal railing.

Mielenterveyttä vahvistavat keinot – työpaikkojen hyvät käytännöt

Haastattelututkimus Varman asiakasorganisaatioissa

VARMA



Sisältö

- 1 Tausta, tavoitteet ja aineisto
- 2 Mielen terveyden edistäminen edellyttää yhteistyötä
- 3 Työpaikkojen hyviä käytäntöjä mielen terveyden tukeen
- 4 Yhteenveto ja ratkaisuja työhön

1. Tausta, tavoitteet ja aineisto



Tausta

- Mielen terveyden sairaudet ovat merkittävä työkyvyttömyyden syy. Vuonna 2023 yli 100 000 suomalaista sai sairauspäivärahaa mielen terveyssyistä (Kela, 2024).
- Vuonna 2022 mielen terveysperusteinen työkyvyttömyyseläke myönnettiin yli 5 600 henkilölle (ETK, 2023).
- Vuonna 2023 Varmassa myönnetyissä uusissa työkyvyttömyyseläkkeissä mielen terveyden häiriöt oli yleisin työkyvyttömyyden syy – 35 prosentin osuudella.
- Työpaikoilla on useita keinoja tukea työntekijöiden mielen terveyttä, mutta työpaikat voivat kuitenkin kohdata käytännön haasteita: Mistä lähteä liikkeelle? Mitä työpaikalla tulisi konkreettisesti tehdä? Miten voi onnistuneesti vahvistaa mielen terveyttä?
- Näihin kysymyksiin haettiin vastauksia tässä tutkimuksessa.



Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

- Tutkimuksen tavoitteena oli **kartoittaa työpaikkojen konkreettisia keinoja** – arkisia toimintatapoja ja toimenpiteitä – **mielenterveyden vahvistamiseen.**
- Keskeiset tutkimuskysymykset olivat
 - Millaisia rooleja ja vastuita eri toimijoilla on mielenterveyden edistämässä?
 - Millaisia ovat mielenterveyttä tukevat käytännöt ja olosuhteet työpaikalla?
 - Millaisia konkreettisia toimia työpaikoilla on työntekijöiden tukemiseen eri tilanteissa (esim. ennakointi, työkyvyn haastekohdat, työhön paluu)?

Aineisto ja menetelmät

- **Tutkimuksen kohderyhmänä** olivat Varman asiakasorganisaatiot, joissa on onnistuttu löytämään ratkaisuja työntekijöiden mielenterveyden tukemiseen.
- Tutkimuksessa haastateltiin asiakasorganisaatioiden HR-asioista vastaavia, esihenkilöroolissa toimivia henkilöitä sekä työntekijöitä. Osallistuminen oli vapaaehtoista ja luottamuksellista.
- **Haastattelut toteutettiin yksilö- ja ryhmähaastatteluina** (Teams). Yksilöhaastatteluja oli 19 ja ryhmähaastatteluja kolme.
- Yksilöhaastattelujen kesto oli keskimäärin 47 minuuttia, ryhmähaastatteluiden 71 minuuttia (vaihteluväli 33–91 min).
- Yksilöhaastatteluihin osallistui pääasiassa esihenkilöitä ja HR:n edustajia, ryhmähaastatteluihin työntekijöitä. Yksilöhaastatteluissa oli yksi haastattelija, ryhmähaastatteluissa kaksi.
- **Yhteensä haastateltiin 28 henkilöä**, joista naisia oli 22.
- Haastateltavat olivat **kuudesta organisaatiossa**, jotka edustivat eri toimialoja ja kokoluokkia.
- Haastattelut toteutettiin 21.9.–16.11.2023.
- Tutkimuksen käytännön toteutuksesta vastasi Aula Research Oy.



2. Mielen terveyden edistäminen edellyttää yhteistyötä

Eri toimijoiden roolit



Mielenterveyden edistäminen edellyttää yhteistyötä

- Haastatteluissa tuotiin vahvasti esiin, että hyvä mielenterveyden edistäminen työpaikoilla edellyttää sujuvaa yhteistyötä johdon, esihenkilöiden, HR:n ja työntekijöiden välillä.
- Myös työterveyshuollon rooli työntekijöiden mielenterveyden tukemisessa nähtiin erittäin tärkeäksi.
- Seuraavaksi kuvataan tarkemmin eri toimijoiden roolia ja vastuita mielenterveyden edistämisessä työpaikalla. Mukana on myös suoria sitaatteja haastatteluista.



Johdolla on tärkeä rooli mielenterveyden edistämisessä

- On aidosti kiinnostunut mielenterveyden edistämisestä
- Luo mahdollisuuksia hyvälle työkyvylle ja sen edistämiseksi
- Viestii asioista avoimesti ja säännöllisesti
- Tukee esihenkilöitä
- Kantaa vastuun tekemistään päätöksistä



Johdon tulee ymmärtää, miten mielenterveys liittyy organisaation henkilöstöön.

Esihenkilö on keskeinen toimija

- Johtaa oikeudenmukaisesti, kannustaa ja tukee sekä luo psykologista turvallisuutta
- Varmistaa riittävät resurssit
- Kohtaa ja kuuntelee työntekijöitään
- On helposti lähestyttävä
- Viestii ja käy säännöllistä keskustelua, myös kahden kesken
- Vie asioita eteenpäin
- Ottaa työkykyyn liittyvät huolet esiin varhain, havainnoi riskejä, ohjaa työntekijän tarvittaessa työterveyshuoltoon ja tukee työhön paluussa



"Esihenkilön [on tärkeä] olla läsnä kohtaamisissa, puhua tapaamisissa muistakin kuin työasioista ja olla aidosti kiinnostunut tiimiläisistä."

HR on keskeinen rakenteiden kehittäjä ja kumppani

- Vastaa varhaisen välittämisen, työhön paluun tuen sekä muista työkyvyn tuen ja mielen hyvinvoinnin toimintamalleista, ohjeista ja prosesseista
- Järjestää osaamisen kehittymisen ja oppimisen mahdollisuuksia
- Tukee ja sparraa esihenkilöitä
- Kerää tietoa työkyvyn tilanteesta, seuraa ja arvioi
- Toteuttaa mielen hyvinvoinnin edistämisen toimenpiteitä yhdessä esihenkilöiden kanssa
- Koordinoi työkyvyn tuen kumppaniverkostoa

"HR:stä saa apua, kun mielenterveysasiat ovat hienovaraisia ja vaikeita asioita. HR:ään on hyvät keskusteluyhteydet ja he antavat vahvoja suosituksia, miten toimia."



Työyhteisön rooli mielen hyvinvoinnin rakentajana

- Jokainen tiimin jäsen voi luoda ja ylläpitää psykologista turvallisuutta.
- Haastateltavien mielestä työyhteisön yhteiset pelisäännöt tukevat työn sujuvuutta.
- Haastatteluissa tuotiin esille myös se, että työkavereilta saatava tuki ja palaute ovat tärkeitä voimavaroja, ja ne tukevat myös mielen hyvinvointia.
- Oman osaamisen sekä tiedon jakaminen on tärkeää. Myös epäonnistumisista on tärkeä voida kertoa avoimesti!
- Yhteisöllisyyden vahvistaminen työpaikalla on kaikkien tehtävä. Esimerkiksi yhteiset tavoitteet, kohtaamiset työn arjessa sekä kuulumisten vaihto vapaamuotoisesti mm. lounas- ja kahvitauoilla sekä toisten huomiointi vahvistavat yhteisöllisyyttä.
- Myös ongelmatilanteisiin puuttuminen on kaikkien vastuulla - esimerkiksi työn kuormittavuuden esille nostaminen sekä työhön liittyvistä haasteista kertominen.

"Työkulttuuri on hyvää. Pystyy sanomaan asioita ääneen ja muilta saa tukea."


"Ilmapiiri että uskaltaa sanoa, ettei osaa tai jaksa."

"Yhteinen työnteko on tärkeää. Siitä tulee yhteenkuuluvuuden tunne. Vietämme enemmän aikaa toimistolla kuin etätöissä kotona."

VARMA

Työterveyshuolto on työpaikan tärkeä kumppani

- Työterveyshuolto on työterveyden ja työkyvyn asiantuntija ja työpaikkojen keskeinen kumppani työkykyasioissa.
- Haastatteluissa hyvä yhteistyö työterveyshuollon kanssa nähtiin keskeiseksi onnistumiseksi työntekijöiden mielenterveyden edistämisessä.
- Kattavat työterveyshuollon palvelut työterveyspsykologin palveluineen sekä työterveyshuollon ja muiden palveluntuottajien matalan kynnyksen keskustelupalvelut miellettiin tärkeiksi mielenterveyden tukipalveluiksi.



"Meillä on hyvä yhteistyö työterveyden kanssa ja avoimet välit molempiin suuntiin."

Myös yksilöllä on vastuu omasta mielenterveydestään

- Haastatteluissa tuotiin esille, että jokaisen työntekijän on tärkeää huolehtia omasta työkyvystään sekä työn ja muun elämän tasapainosta.
- Riittävä lepo ja uni, liikunta, terveelliset elintavat ja vastapaino työlle tukevat mielen hyvinvointia.
- Myös aktiivisuus, aloitteellisuus ja avoimuus työyhteisön jäsenenä nähtiin tärkeäksi. Keskeistä on esimerkiksi oman osaamisen ja tiedon jakaminen, yhteisöllisyyden rakentaminen sekä epäkohtien ja mieltä painavien asioiden esille tuonti.

“Nykyään on hyväksyttävämpää kertoa, että on käynyt työpsykologilla tai terapeutilla, mutta näen, että on potentiaalia kehittyä. Uskon että on paljon vielä ihmisiä, jotka eivät puhu.”



VARMA

3. Työpaikkojen hyviä käytäntöjä mielenterveyden tukeen

Millaisia ovat työpaikkojen hyvät käytännöt työkyvyn erilaisiin tilanteisiin?



Työpaikan käytännöt – erilaisia keinoja eri tilanteissa



**Ennaltaehkäisy &
varhainen tuki**



**Kun työkyky on
uhattuna**



Työhön paluun tuki



Seuranta & arviointi

Työpaikan arkisia käytäntöjä mielenterveyden edistämiseen



- ✓ Selkeät työn tavoitteet ja vastuut sekä riittävä töiden resurssointi sekä töiden yhteinen priorisointi
- ✓ Kannustava, rohkaiseva ja oikeudenmukainen esihenkilö
- ✓ Sujuva vuorovaikutus, avoin keskustelu työstä ja sen haasteista
- ✓ Työstä saatu palaute, kannustus ja tuki
- ✓ Vaikutusmahdollisuudet työhön
- ✓ Yhteiset pelisäännöt ja toimintamallit
- ✓ Työaikajoustot, työn muokkaus ja keventäminen
- ✓ Hyvä fyysinen ja kognitiivinen ergonomia työssä
- ✓ Osaamisen kehittäminen, myös mielen hyvinvoinnista (esim. luennot, esihenkilökoulutus)
- ✓ Pienet arkipäivän yhteisöllisyyttä vahvistavat teot, kuten yhteiset kahvitauot, virkistys- ja kehityspäivät, erilaiset aktiviteetit, kuten kerhot ja yhteiset aamupalat



” *On määritelty selkeät odotukset ja tavoitteet. Siitä tulee työntekijälle hallinnan tunne.*

Työnjaon selkeys on oleellista. Silloin ei tarvitse murehtia kenen vastuulla on mitäkin ja asiat sujuvat kun omat työtehtävät hoidetaan. Organisaatiossamme luotetaan työntekijöihin.

Koen, että on mahtavaa, että voi vaikuttaa omaan työhön ja työaikoihin. -- Mennään työntekijä edellä. Hyvinvoinnin kannalta jousto on ehdoton plussa.

Ollaan panostettu esihenkilötyöhön. Haluamme, että he ovat helposti lähestyttäviä ja ottavat itse asioita puheeksi. Tavoitteenamme on, että heidän kanssaan voi puhua mistä tahansa.

”



VARMA

Miten työpaikalla tunnistetaan työkykyyn liittyviä huolenaiheita?



- **Esihenkilöllä** on keskeinen rooli varhaisten signaalien havaitsemisessa. Signaaleja voivat olla esimerkiksi työntekijän ärtymys, keskittymishäiriöt, maltin menettäminen tai työsuoritusten heikkeneminen. Säännölliset esihenkilön ja työntekijän väliset keskustelut ovat tärkeitä. **HR** on keskeinen esihenkilön kumppani työkykyasioissa. Myös esihenkilöiden työkykyosaamisesta on tärkeä huolehtia.
- **Henkilöstökyselyiden** avulla voi kartoittaa työntekijöiden työoloja ja työkykyä sekä niissä tapahtuvia muutoksia. Kun keskeiset työn kuormitustekijät on tunnistettu, on mahdollista suunnitella työkykyä edistäviä toimia.
- **Sairauspoissaolojen hälytysrajat** auttavat esihenkilöitä reagoimaan ja puuttumaan työkykyhaasteisiin.
- **Työntekijällä** itsellään on myös tärkeä rooli huolien ja haasteiden esillä tuomisessa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Myös kollegiaalinen tuki, työkavereista huolehtiminen ja työkykyongelmien varhaisten signaalien esille tuominen on tärkeää.
- **Työterveyshuolto** on työpaikan tärkeä kumppani työkyvyn tuessa ja työkykyhaasteiden tunnistamisessa.



Hyviä toimintatapoja pitkien sairauspoissaolojen aikana



- Työpaikalla on hyvä olla yhteiset toimintatavat yhteydenpitoon pitkän sairauspoissaolon aikana.
- Poissaolonaikaisen yhteydenpidon keskeisenä tavoitteena on, ettei kynnyks töihin paluulle nouse liian korkeaksi.
- Esihenkilöllä on keskeinen rooli yhteydenpidossa, mutta myös työkavereita on hyvä kannustaa pitämään yhteyttä kolleegaan.
- Keskusteluissa voidaan käydä läpi myös työntekijän kuulumisia, jotka eivät liity työhön. Työntekijän omaa toivetta keskustelun sisällöstä on tärkeää kunnioittaa, kuten kaikessa vuorovaikutuksessa.



Hyviä käytäntöjä työhön paluuseen

- Työhön perehdyttäminen ja muu osaamisen varmistaminen
- Työn muokkaaminen työhön palaajan työkykyä vastaavaksi
- Osa-aikatyö ja muut työaikajärjestelyt
- Työhön paluun keskustelu, työterveysneuvottelu
- Osasairauspäivärahan käyttö
- Työterveyshuoltoyhteistyö
- Työkokeilu työterveyshuollon kuntoutuspäätöksellä
- Ammatillinen kuntoutus (työkokeilu, työhönvalmennus, koulutus)



Tehtyjä toimenpiteitä on tärkeä arvioida ja seurata!



- Tärkeä osa mielenterveyden edistämistä on vaikutusten arviointi. Vaikuttavuus kuvaa sitä, kuinka hyvin tietyllä toiminnalla onnistutaan saavuttamaan halutut tulokset ja vaikutukset.
- Vaikutusten arviointi lyhyellä ja pitkällä aikavälillä on tärkeää toiminnan kehittämisen kannalta.
- Tyypillisiä vaikuttavuuden mittareita ovat sairauspoissaolot (esim. lyhyet ja pitkät poissaolot) ja henkilöstökyselyistä kertyvä tieto työoloista ja työkyvystä. Onnistumista ja mahdollisia haasteita voi arvioida myös laadullisin menetelmin, esimerkiksi työntekijöitä haastatteleamalla.



- Haastatteluissa useimmiten mainitut vaikuttavuuden mittarit olivat sairauspoissaolojen seuraaminen sekä henkilöstökyselyt ja ns. lyhyet pulssikyselyt.
- Kyselyitä on hyvä toteuttaa riittävän usein, jotta niitä on mahdollista hyödyntää toiminnan kehittämisen seurannan välineinä.
- Osassa haastatteluista tuotiin myös esiin, että omalla työpaikalla on olemassa ennalta määritellyt prosessit työkyvyn tuen keskusteluista ja toimenpiteistä.
- Tehtyjien toimenpiteiden vaikutuksia seurattiin säännöllisesti pääosin vuositasolla. Tehdyn analyysin pohjalta työpaikoilla tehdään päätöksiä uusista toimenpiteistä työkyvyn edistämiseksi.

Haastateltavien keskeiset vinkit työpaikoille

- ✓ Huolehtikaa hyvästä vuorovaikutuksesta ja avoimesta viestinnästä.
- ✓ Keskustelkaa avoimesti mielen hyvinvoinnista, sen ylläpidosta ja haasteista.
- ✓ Luottakaa työntekijöihin ja kuunnelkaa henkilöstöä ja sen toiveita.
- ✓ Panostakaa hyvään esihenkilötyöhön ja esihenkilöiden osaamisen vahvistamiseen mielenterveyteen liittyvistä asioista.
- ✓ Hyödyntäkää henkilöstökyselyitä työolosuhteiden, mielen hyvinvoinnin sekä työkyvyn tilan kartoittamiseen.
- ✓ Tehkää yhteistyötä. Hyödyntäkää esimerkiksi työterveyshuollon osaamista ja palveluita työntekijöiden mielenterveyden sekä työkyvyn edistämisessä.



Keskeiset tavoitteet, toimenpiteet ja toimijat mielenterveyden vahvistamisessa työpaikalla

Tavoite	Keskeisiä toimenpiteitä tavoitteen saavuttamiseksi	Keskeiset toimijat
Hyvä mielenterveyttä tukeva työkuultuuri	Avoin keskustelu työpaikalla ja tiimeissä mielen hyvinvoinnista, sen edistämisestä ja haasteista, osaamisen vahvistaminen mielen hyvinvoinnista (esim. luennot, esihenkilökoulutus, työpaikan sisäiset mielen hyvinvoinnin kampanjat)	Johto, HR, esihenkilöt, työntekijät (kaikki)
Ajantasainen tilannekuva mielen hyvinvoinnista	Henkilöstökyselyt ja -pulssit & riskien arviointi työoloista, työn kuormitustekijöistä ja työkyvystä, sairauspoissaolotieto, työterveyshuollon data (esim. työpaikkaselvitykset)	HR ja työsuojelu
Sopiva työn kuormitus	Selkeät roolit ja työn tavoitteet, työn organisointi, työn ja työajan muokkaaminen, riittävä tauotus ja palautuminen, riittävä työn hallinta	Esihenkilöt, johto
Hyvä esihenkilötyö	Oikeudenmukainen johtaminen, riittävä tuki ja palaute työhön, esihenkilön lähestyttävyyttä, esihenkilöiden osaamisen vahvistaminen	Esihenkilöt, johto ja HR
Hyvä työilmapiiri	Säännölliset keskustelut ja kohtaamiset, yhteinen työn kehittäminen, työkavereiden tuki ja palaute, osaamisen jakaminen, avoin tiedonkulku, vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet työssä	Kaikki
Ennakoiva ote työkyvyn haasteisiin	Varhaisen välittämisen toimintatavat ja mallit, työkykyhaasteiden havainnointi ja ennakointi, avoin keskustelu ja vuorovaikutus, varhainen puheeksiotto	HR, esihenkilöt
Pitkien sairauspoissaolojen vähentäminen	Yhteydenpito poissaolon aikana, työhön paluun tuki (esim. työaikajoustot, työn muokkaus ja työtehtävien räätälöinti)	HR, esihenkilöt
Mielenterveyden haasteiden hyvä hoito	Työterveyshuollon palvelut, ml. matalan kynnyksen työterveyspsykologikäynnit ja keskustelu- ja terapiapalvelut	Työterveyshuolto, muut palveluntuottajat

4. Yhteenveto ja ratkaisuja työhön



Työpaikoilla on monia keinoja tukea mielenterveyttä

- **Tutkimuskohteena olevilla työpaikoilla on tehty paljon toimia mielenterveyden edistämiseksi.** Työn kasvavat vaatimukset, monipaikkaisen työn tuomat haasteet työkyvyn johtamiseen, mielenterveyden ongelmat sekä johdon kiinnostus ovat olleet keskeisiä kimmokkeita mielen hyvinvointiin panostamiseen.
- Haastateltavat tunnustivat useita hyviä käytäntöjä, jotka tukevat työntekijöiden mielenterveyttä ja työkykyä. Monet käytännöt ovat sellaisia arkisia toimintatapoja, jotka voi ottaa käyttöön millä tahansa työpaikalla.
- Esihenkilön rooli työntekijöiden mielen hyvinvoinnin edistämässä korostui. Esihenkilöllä on keskeinen rooli työkyvyn tukemisessa, tarvittaessa työterveyshuoltoon ohjaamisessa sekä työhön paluun tukemisessa.
- Mielenterveyden edistäminen edellyttää yhteistyötä. Esihenkilön ohella johto, HR, kukin työyhteisön jäsen sekä työterveyshuolto ovat tärkeitä toimijoita.



Muista myös työterveyshuolto

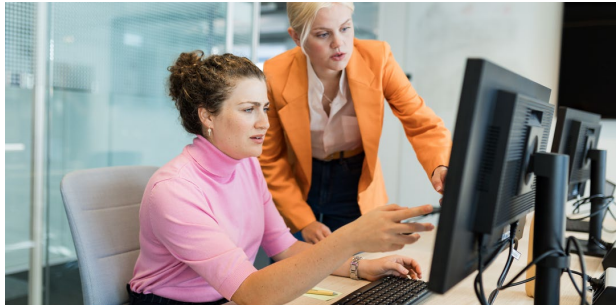
- Työterveyshuolto voi auttaa työpaikkoja hyvää mielenterveyttä tukevan työympäristön kehittämisessä.
- Työpaikkaselvityksillä tulee arvioida myös työn psykososiaalisia olosuhteita ja kuormitustekijöitä – työpaikan oma riskinarviointi auttaa nostamaan tämän esiin.
- Työterveyspsykologin suunnattu työpaikkaselvitys syventää tarvittaessa tilannekuvaa ja nostaa esiin ratkaisuvaihtoehtoja.
- Työterveysneuvottelussa tulee keskustella työn muokkauksen tarpeista ja mahdollisuuksista mahdollisimman konkreettisesti.
- Työterveyshuoltoa voi hyödyntää myös varhaisen tuen ja työn muokkauksen mallien rakentamisessa.



Luo hyvää vuorovaikutusta ja avointa työilmapiiriä
Panosta hyvään ja oikeudenmukaiseen johtamiseen
Vahvista yhteisöllisyyttä
Huolehdi, ettei työ kuormita liikaa
Varmista riittävä työkyvyn tuki



Ratkaisuja työhön



Luo hyvää vuorovaikutusta ja avointa työilmapiiriä

Rakentakaa työkulttuuria, jossa mielen hyvinvoinnista ja sen haasteista uskalletaan puhua avoimesti osana arjen työtä.

Hyvässä ja psykologisesti turvallisessa työyhteisössä myös työhön liittyviä epäkohtia käsitellään avoimesti ja mahdollisimman varhain, ja virheet ovat sallittuja.



Panosta hyvään ja oikeudenmukaiseen johtamiseen

Esihenkilöllä on keskeinen rooli työntekijöiden mielen hyvinvoinnin tukemisessa.

Hyvä esihenkilö välittää ja on aidosti läsnä, kannustaa, luottaa sekä kuuntelee työntekijöitään.

Selkeät työn tavoitteet, töiden hyvä organisointi sekä riittävä työstä palautuminen on tärkeää.

Myös vaikutusmahdollisuudet työhön sekä työn hallinta tukevat työkykyä.



Vahvista yhteisöllisyyttä

Huolehdi siitä, että kukin saa työhönsä tarvitsemaansa tukea, työntekijät tuntevat toisensa ja työssä on riittävästi kohtaamisia.

Avoin osaamisen jakaminen, oppimisen mahdollistaminen sekä työn kehittäminen yhdessä on arvokasta.

Ratkaisuja työhön



Huolehdi, ettei työ kuormita liikaa

Tunnistakaa työn kuormitustekijät ja vähentäkää liiallista kuormitusta. Samalla on tärkeää vahvistaa työn voimavaroja.

Työn kuormitus- ja voimavaratekijöiden tunnistamisessa voi hyödyntää muun muassa henkilöstökyselyitä, tiimeissä käytäviä keskusteluja, työterveyshuollon dataa ja selvityksiä sekä toimialakohtaista tietoa.

Sopikaa yhdessä pelisäännöt esimerkiksi työajan ja keskeytysten hallintaan sekä lähi- ja etättyöhön.



Varmista riittävä työkyvyn tuki

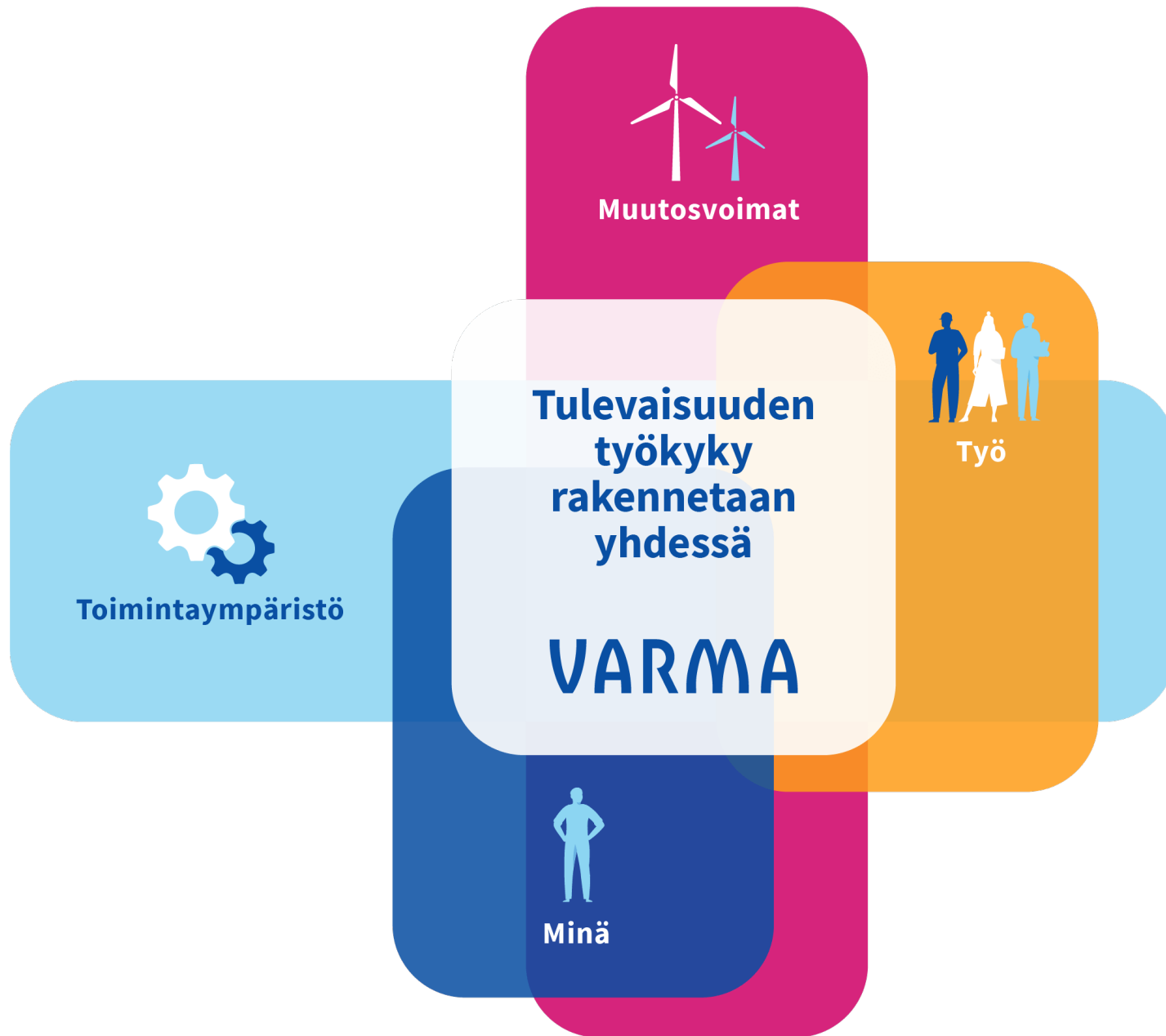
Huolehtikaa riittävästä varhaisen välittämisen, työkykyhaasteiden sekä työhön paluun tukitoimista, ja siitä että työntekijät tuntevat nämä erilaiset toimintatavat.

Työtä kannattaa muokata ja tehdä työ- ja työaikajärjestelyjä siten, että ne tukevat työkykyä.

Työ itsessään kuntouttaa silloin, kun se on mitoitettu yksilön voimavarojen mukaisesti.

Työterveyshuollon asiantuntemusta on hyvä hyödyntää mielenterveyden ja työkyvyn edistämässä.

Myös työeläkevakuuttaja voi tukea mielenterveyttä vahvistavan työkykyjohtamisen kehittämistä työpaikoilla.



Yhteystiedot



Auli Airila
tutkimuspäällikkö
auli.airila@varma.fi

Me Varmassa haluamme ymmärtää muuttuvaa työtä ja sen asettamia haasteita työkyvyille, jotta voimme tuottaa asiakkaillemme ajantasaista ja luotettavaa tutkimukseen pohjautuvaa tietoa työkyvystä.

www.varma.fi/tutkimus

VISIO

**Me tuemme
sinua maailmassa,
jossa on käynnissä
mieletön muutos.**

VARMA

VARMA