VARMA

Tietoa työkyvystä **4/2024**

TYÖKYKYJOHTAMISEN NYKYTILA JA MUUTOSKUVIA

– tutkittua tietoa ja ratkaisuja tulevaisuuden työkykyjohtamiseen

Tietoa työkyvystä **4/2024**

TYÖKYKYJOHTAMISEN NYKYTILA JA MUUTOSKUVIA
– tutkittua tietoa ja ratkaisuja tulevaisuuden työkykyjohtamiseen

TEKIJÄ: Auli Airila, Minna Savinainen

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma

TAITTO: Innocorp Oy

ISBN 978-952-65571-1-3 (PDF)

ISNN 2670-2932

SISÄLLYS

5 Tiivistelmä

7 Työkykyjohtaminen nyt ja tulevaisuudessa

7 Mitä työkykyjohtamisella tarkoitetaan?

8 Muuttuva työelämä ja työ haastavat työkykyjohtamista

13 Työkyvyn tilannekuva

17 Tutkimuksen tavoitteet, aineisto ja menetelmät

17 Tutkimuksen tavoitteet

17 Työkykyjohtamisen tilanneanalyysi

18 Työpajat ja ennakkotehtävät

21 Tutkimuksen tulokset

21 Työkykyjohtamisen tilanne työpaikoilla

23 Muuttuva työ ja työkykyjohtaminen

30 Työkykyä haastavat tekijät

33 Työkyvyn tiedolla johtamisen merkitys

35 Miten työkykyjohtamisen on muututtava?

45 Kohti vaikuttavaa työkykyjohtamista

48 Lähteet

Tiivistelmä

Monet työn ja toimintaympäristön muutokset haastavat työntekijöiden työkykyä ja voivat vaikuttaa myös työkykyjohtamiseen. Tutkimuksemme tavoitteena oli kartoittaa työn ja työelämän muutosten vaikutuksia työkykyyn ja työkykyjohtamiseen sekä löytää sellaisia ratkaisuja, jotka tekevät työkykyjohtamisesta vaikuttavaa myös tulevaisuudessa.

Tutkimuksessa hyödynnettiin sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Määrällinen aineisto muodostuu Varman asiakasorganisaatioille suunnatun riskikartoituksen työkykyjohtamista tarkastelevasta osiosta. Laadullinen aineisto on kerätty Varman asiakasorganisaatioille suunnatuista työpajoista, jotka toteutettiin touko–kesäkuussa 2024. Työpajoja toteutettiin kolme, ja niihin osallistui yhteensä 26 henkilöä 12 organisaatiosta.

Tutkimusaineistossa tunnistettiin useita muutoksia, jotka muuttavat työtä, työn tekemisen tapoja ja työntekijöihin kohdistuvia odotuksia. Työpaikoilla keskustelua herättivät erityisesti talouden muutokset, digitalisaatio ja teknologinen muutos sekä toimintaympäristön muutokset. Työn kasvavat vaatimukset, työn psykososiaalinen ja kognitiivinen kuormittavuus sekä monet toimintaympäristöön, yhteiskuntaan ja yksilöön liittyvät tekijät vaikuttavat työntekijöiden työkykyyn.

Tutkimuksemme osoittaa, että työkykyjohtamisen on uudistuttava, jotta työntekijät säilyvät työkykyisinä myös tulevaisuudessa. Muutostarpeita ilmeni esimerkiksi työkykyjohtamisen toiminta- ja ajattelutavoissa, osaamisessa, arjen työkykyjohtamisessa, työkyvyn tuen toimenpiteissä sekä yhteistyössä. Monet näistä muutostarpeista liittyvät työkykyjohtamisen keskeisiin elementteihin, jotka ovat tärkeitä nyt ja tulevaisuudessa.

Tulevaisuuden työkykyjohtaminen on strategista, ennakoivaa ja osallistavaa. Ennakointi on tärkeää, jotta työkyvyn ongelmiin voidaan tarttua riittävän varhain. Olennaista on johdon sitoutuminen, proaktiivinen ote sekä sujuva yhteistyö. Muutosta tarvitaan esimerkiksi siinä, miten työpaikalla puhutaan työelämästä, suhtaudutaan osatyökykyisyyteen ja mielenterveyden haasteisiin sekä huomioidaan erilaiset työnteon muodot. Tapamme puhua työstä ja työelämästä olisi hyvä olla myönteisempää. Työpaikoilla tarvitaan ymmärrystä esimerkiksi siitä, että me kaikki voimme olla ajoittain osatyökykyisiä, eikä se ole este työnteolle. Myös haastavista työkykyyn liittyvistä asioista on uskallettava puhua. Avoin ja luottamuksellinen keskusteluilmapiiri mahdollistaa myös haastavien asioiden esille tuomisen.

Työpaikoilla tunnistettiin, että tiedolla johtaminen on keskeinen osa työkykyjohtamista. Olennaista on datan ymmärtäminen sekä työkykyongelmien juurisyiden tunnistaminen. Työkykyjohtaminen edellyttää ymmärrystä työkyvystä, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä keinoista, joilla sitä voidaan edistää. Tämä vaatii niin johdon, henkilöstöhallinnon, esihenkilöiden kuin työntekijöidenkin osaamisen kehittämistä.

Esihenkilön merkitys korostuu arjen työkykyjohtamisessa. Parhaimmillaan työkykyjohtaminen on arkea läpileikkaavaa päivittäistä työtä. Keskiössä on arkinen keskustelu, ei asioihin puuttuminen ainoastaan silloin, kun työkyvyssä on haasteita. Avoimen keskustelukulttuurin ja luottamuksen rakentaminen vaativat aikaa, ja siksi työpaikoilla on tärkeä huolehtia siitä, että esihenkilöillä on riittävästi aikaa työkykyjohtamiseen. Esihenkilöt tarvitsevat myös tukea työhönsä, ja heidänkin työkyvystään on huolehdittava.

Tulevaisuuden työkykyjohtaminen on suunnitelmallista ja ratkaisukeskeistä. Hyvä työkykyjohtaminen perustuu analysoituihin tarpeisiin ja vaikuttaviin toimenpiteisiin. Henkilöstön osallistuminen työkykyjohtamisen suunnitteluun ja toimeenpanoon on tärkeää. Tulevaisuudessa tarvitaan entistä enemmän yksilöllisiä työkyvyn tuen ratkaisuja. Työn muutosten vuoksi työpaikoilla tarvitaan enemmän keinoja myös psykososiaalisen ja kognitiivisen työkuormituksen hallintaan. Lisäksi on tärkeää varmistua riittävästä työkykyjohtamisen seurannasta, arvioinnista ja toiminnan jatkuvasta kehittämisestä.

Työkykyjohtaminen edellyttää myös sujuvaa yhteistyötä työkyvyn tuen verkostoissa. Mukaan tarvitaan niin työpaikan johto, esihenkilöt, HR, työsuojelu, työntekijät kuin työpaikan ulkopuolinen työkyvyn tuen verkosto. Moniammatillinen yhteistyö yleistyy tulevaisuuden työkykyjohtamisessa.

Muutosten tekeminen vaatii työtä, aikaa ja uskallusta. Kun työpaikan johto ymmärtää, että työkykyjohtaminen on organisaation kilpailuetu, on perusta hyvälle tulevaisuuden työkykyjohtamiselle vahva. Tulevaisuuden työelämän ennakointia tarvitaan jatkossakin. Työpaikalla on tärkeä säännöllisesti pysähtyä yhdessä pohtimaan tulevaisuutta ja mahdollisia työkykyjohtamisen tulevaisuuskuvia. Hyvä lähtökohta muutoksen tekemiselle on se, että monella työpaikalla on ymmärretty työkykyjohtamisen merkitys työpaikan menestyksen ja kestävän työelämän kannalta ja tunnistetaan tulevaisuuden työkykyjohtamisen keskeisiä muutoskuvia. Lisäksi tulevaisuuden työkykyjohtamisessa nähdään useita innostuksen aiheita.

Työkykyjohtaminen nyt ja tulevaisuudessa

Mitä työkykyjohtamisella tarkoitetaan?

Työkykyjohtaminen on tavoitteellista ja suunnitelmallista päivittäistä työtä henkilöstön työkyvyn edistämiseksi. Työkykyjohtaminen rakentuu konkreettisista keinoista ja toimintatavoista, jotka tukevat työntekijöiden työkykyä eri tilanteissa. Keskeistä on johdon sitoutuminen, henkilöstön aktiivinen osallistuminen, työkykyä tukeva kulttuuri, sujuva yhteistyö sekä toiminnan jatkuva kehittäminen ja arviointi.

Työkykyjohtaminen on tavoitteellista ja suunnitelmallista päivittäistä työtä henkilöstön työkyvyn edistämiseksi. Työkykyjohtamisessa keskeistä on toiminnan kytkeytyminen strategiaan, johdon sitoutuminen, henkilöstön aktiivinen osallistuminen sekä sujuva yhteistyö työntekijöiden työkyvyn vahvistamisessa. Tiedolla johtaminen tukee yrityksen johtoa työkykyyn liittyvässä päätöksenteossa. Ennakointi, kokonaisvaltaisuus sekä jatkuva toiminnan kehittäminen lisäävät työkykyjohtamisen onnistumisen edellytyksiä. Työkykyjohtaminen edellyttää myös riittävää resurssointia ja osaamista. Työkykyjohtaminen rakentuu työpaikan konkreettisista keinoista ja toimintatavoista, jotka tukevat työntekijöiden työkykyä eri tilanteissa. Näitä ovat esimerkiksi työolojen ja työympäristön kehittäminen, esihenkilöiden ja työntekijöiden osaamisen kehittäminen, varhaisen tuen ja työhön paluun tukitoimet sekä työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö. (ks. esim. Airila & Savinainen 2023; Pehkonen ym. 2017.) Arjen työkykyjohtamisessa esihenkilöllä on keskeinen rooli.

Kuva 1. Työkykyjohtamisen keskeiset osa-alueet ja sisällöt.

Työkykyjohtamisen on tärkeää kytkeytyä osaksi organisaation strategiaa ja toiminnan tavoitteita.

Työkykyjohtaminen edellyttää pitkäjänteisyyttä. Kuitenkin ajoittain työkykyjohtaminen voi työpaikoilla näyttäytyä pirstaleisena, pistemäisenä tai yksittäisiin tilanteisiin ja työkykytapauksiin reagointina. Myös työpaikan aika- ja henkilöresurssit pitkäjänteiseen työkyvyn kehittämiseen voivat olla niukat (esim. Pehkonen ym. 2017). Ylipäätään työpaikkojen toiminta ja kehittämistyö näyttää muuttuneen lyhytjänteisemmäksi muuttuneessa ja epävarmassa toimintaympäristössä. Esimerkiksi työnantajien kustantamaan koulutukseen käytetty aika on lyhentynyt. Yksityisellä sektorilla koulutukseen osallistutaan julkista sektoria vähemmän. Myös erilaisten toimintatapojen ja prosessien kehittäminen työpaikoilla näyttää vähentyneen. (Lyly-Yrjänäinen, 2024.)

Työkykyjohtamista voivat haastaa myös monet työ- ja toimintaympäristöön liittyvät ilmiöt, kuten hybridityön lisääntyminen, kansainvälistyminen, väestön ikääntyminen ja fyysisen kunnon rapautuminen sekä talouden epävarmuus. Myös työkykyä uhkaavat riskit muuttuvat ajassa. Nämä muutokset vaikuttavat myös työkykyjohtamiseen työpaikoilla.

Tarvitsemme lisää tietoa siitä, miten työkykyä johdetaan ja osataan johtaa työpaikoilla erilaisten muutosten keskellä, sekä siitä, millaisia uudenlaisia toimintatapoja ja käytäntöjä työkykyjohtamiseen tulee sisältyä, jotta työntekijät säilyvät työkykyisinä myös tulevaisuudessa. Millä tavalla työkykyjohtamisen tulisi muuttua, jotta se vastaa muuttuneen työelämän ja toimintaympäristön vaatimuksiin?

Muuttuva työelämä ja työ haastavat työkykyjohtamista

Megatrendit auttavat meitä ymmärtämään tulevaisuuden kehityskulkuja ja tarjoavat vaikuttamisen keinoja tulevaisuuteen. Keskeisiä muutosvoimia ovat digitalisaatio, teknologinen kehitys, väestön ikääntyminen sekä monimuotoisuus. Työelämässä muutokset ilmenevät esimerkiksi uudenlaisina työn tekemisen tapoina ja työnteon muotoina sekä uusina vaatimuksina työntekijöille. Muuttuva työ vaatii osaamisen jatkuvaa kehittämistä. Muutokset edellyttävät myös uudenlaisia työkyvyn tukemisen ja työkykyjohtamisen keinoja.

Työelämän toimintaympäristössä on tapahtunut merkittäviä muutoksia, jotka ovat monin tavoin vaikuttaneet työhön, työn tekemiseen ja ammattirakenteeseen. Megatrendit auttavat hahmottamaan näitä muutoksia ja tarjoavat keinoja niihin vaikuttamiseksi. Sitran selvityksessä vuoden 2023 megatrendeiksi tunnistettiin luonnon kantokyvyn mureneminen, hyvinvoinnin haasteiden kasvaminen, talouden perustan rakoileminen, kilpailun kiihtyminen digivallasta sekä demokratian kamppailun koveneminen. (Dufva & Rekola, 2023.) Luonnon monimuotoisuuden heikkeneminen ja ilmastonmuutos koskettavat jokaista työpaikkaa ja työntekijää, mikä edellyttää muutoksia työpaikkojen toiminnassa, palvelu- ja tuotantoproses-

seissa sekä uuden osaamisen kehittämistä (esim. Ala-Laurinaho ym. 2020). Monien pitkän ajan kehityskulkujen ohella on ilmaantunut uusia globaaleja kriisejä, kuten Ukrainan sota ja yleinen geopoliittinen tilanne, jotka ovat tuoneet mukanaan epävarmuutta ja pelkoa (Ranki, 2022). Muita tunnistettuja 2030-luvun alun keskeisiä työpaikkoihin ja työntekijöiden arkeen vaikuttavia muutossuuntia ovat esimerkiksi ennakoimattomat muutokset, elämän ylitsepursuavuus, sidoksisuus esimerkiksi verkostoimaisessa ja monipaikkaisessa työssä, työurien vaihtelevuus ja osaamisen jatkuva päivittämisen tarve. Nämä muutossuunnat vaativat uudenlaista ajattelua ja toimintatapoja sekä kykyä priorisoida ja karsia tarpeetonta. (Väänänen ym. 2020.) Erilaiset ennakoimattomat muutokset koetaan myös keskeiseksi työhön liittyväksi uhkatekijäksi (Alasoini & Varje, 2024). Työelämän muutokset ja yleinen epävarmuus voivatkin heijastua työntekijöiden työkykyyn, kuten mielenterveysongelmien lisääntymiseen (Dufva ym. 2023).

Ennakoimattomat muutokset tuovat epävarmuutta ja haastavat työn arkea.

Digitalisaatio ja teknologinen kehitys muuttavat työtä ja työn tekemisen tapoja

Digitalisaatio näkyy entistä enemmän ihmisten arjessa ja työssä. On ilmeistä, että teknologinen kehitys, kuten tekoäly ja robotiikka, muuttaa monin tavoin työn vaatimuksia ja työn tekemisen tapoja (esim. Alasoini, 2023). Myös vihreä siirtymä on merkittävä muutosvoima. Digivihreällä siirtymällä tarkoitetaan uusien digiratkaisujen hyödyntämistä esimerkiksi työtapojen ja työympäristöjen kehittämisessä. Vihreä siirtymä on myös luonut uusia työpaikkoja ja ammattialoja. (Alasoini, 2024; Järvensivu & Haapakorpi, 2024). Toisaalta monet digitalisaation ja teknologisen kehityksen positiivisiksi mielletyt muutokset voivat kaventaa työntekijöiden toimintamahdollisuuksia (Alasoini ym. 2020) sekä lisätä kohtaanto-ongelmia työpaikkojen ja työnhakijoiden välillä (Alasoini, 2024; Dufva ym. 2023).

Teknologinen ja digitaalinen kehitys on mahdollistanut myös monipaikkaisen työn ja etätyön, mikä näkyy erityisesti asiantuntijatyössä. Etätyö yleistyi Suomessa huomattavasti koronapandemian myötä. Yhtenä etä- ja hybridityön etuna on mahdollisuus työn uudelleenorganisoitiin ja hajauttamiseen myös globaalisti (Dufva ym. 2023). Pandemian ja etätyösuosituksen päättymisen jälkeenkin valtaosa palkansaajista haluaa jatkaa etätyön tekemistä (Haltia ym. 2024; Ranki, 2022; Sutela & Pärnänen, 2021). Tällä hetkellä joka kymmenes palkansaaja tekee päivittäin etätöitä ja noin joka viides 2–3 etätyöpäivää viikoittain (Lyly-Yrjänäinen, 2024).

Kuva 2. Keskeisiä työelämän toimintaympäristön muutosvoimia.

Jatkuva oppiminen helpottaa muutoksiin sopeutumista. Työpaikoilla on tärkeää varata aikaa uuden oppimiseen.

Osaamisen merkitys on entistä keskeisempi

Teknologinen kehitys ja digitalisaatio vaikuttavat myös osaamisen kehittämisen tarpeisiin. Esimerkiksi digiosaamisen tarve on kasvanut monissa työtehtävissä (esim. Haltia ym. 2024; Väänänen ym. 2024). Uudenlaiset osaamistarpeet voivat luoda myös kokonaan uusia ammatteja, joita ei vielä osata edes kuvitella (Haltia ym. 2024). Myös digivihreä siirtymä voi ennakoida korkean tason osaamista vaativan asiantuntijatyön kasvua. Erityisesti on nähty tarve korkealle teknologia- ja ympäristöosaamiselle sekä siirtymään liittyvien investointien parissa työskenteleville teollisuuden, rakentamisen ja huollon työntekijöille. Työvoiman saatavuuden haasteena Suomessa on työväestön väheneminen sekä koulutustason nousun pysähtyminen. (Alasoini, 2024.)

Jatkuva osaamisen kehittämisen ja uuden oppimisen, yhteistyön sekä verkostoitumisen merkitys korostuvat entisestään työelämässä (Dufva ym. 2023; Haltia ym. 2024; Kokkinen, 2020). Jatkuva oppiminen on tärkeää niin työkyvyn, muutoksissa pärjäämisen kuin yrityksen kilpailukyvyn ja tuottavuudenkin näkökulmista. Työpaikan toimintatavoilla, työkulttuurilla sekä johtamisella on suuri merkitys osaamisen kehittämisessä ja työntekijöiden jatkuvan oppimisen toteutumisessa. (Lyly-Yrjänäinen ym. 2024.) Tulevaisuuden työelämässä keskeistä on myös työyhteisön kyky sopeutua ja uudistua (Ranki, 2022). Työntekijän näkökulmasta keskeisiä metataitoja ovat tietoisuus itsestä, proaktiivisuus ja työuran hallinta. Työpaikoilla tuleekin varata aikaa uuden oppimiselle. (Väänänen ym. 2020.)

Työssäkäyvien keski-ikä nousee ja työyhteisöt monimuotoistuvat

Väestön ikääntyminen ja monimuotoisuus vaikuttavat myös työelämään. Työikäisen väestön määrä kääntyi Suomessa laskuun vuonna 2021 (Suomen virallinen tilasto, 2024). Seuraavien vuosikymmenten aikana ikääntyvän, erityisesti yli 55-vuotiaiden, ja ulkomaalaistaustaisen työväestön osuus kasvaa. Samaan aikaan työelämässä on entistä vähemmän alle 25-vuotiaita nuoria. (Bergbom ym. 2020; Väänänen ym. 2024.) Väestön ikääntyminen kasvattaa myös työssäkäyvien hoivavastuuta läheisistään. Työpaikoilla tämä voi ilmetä työkyvyn haasteina etenkin niillä ikääntyvillä työntekijöillä, jotka pyrkivät yhdistämään kokopäiväisen työn ja hoivavastuun (esim. Bergbom ym. 2020).

Tulevaisuudessa yhä useampi työskentelee monikulttuurisessa ja monikielisessä työyhteisössä. Monimuotoinen työyhteisö, jossa hyödynnetään työntekijöiden erilaisia vahvuuksia ja osaamista, mahdollistaa usein uudenlaista toimintaa ja toisilta oppimista. Monimuotoisen työyhteisön toimivuus on ensiarvoisen tärkeää, jotta työntekijät voivat hyvin ja työ on tuloksellista. Toisinaan eri-ikäisten ja eri kulttuuritaustasta tulevien erilaiset arvot ja asenteet voivat aiheuttaa työyhteisössä ristiriitoja, mikä voi heijastua työkykyyn negatiivisesti. (esim. Bergbom ym. 2020.)

Työväestön ikääntyminen haastaa osaavan työvoiman saatavuutta ja riittävyyttä.

Tulevaisuudessa yhä useampi työskentelee monimuotoisessa työyhteisössä.

Epätyypilliset työsuhteet voivat yleistyä työelämän muuttuessa

Vuonna 2023 Suomessa kokoaikatyötä teki 15–74-vuotiaista työllisistä palkansaajista 81,5 prosenttia ja osa-aikaista työtä 17,5 prosenttia. Määräaikaisten työsuhteiden osuus oli 17 prosenttia ja vuokratyön kolme prosenttia. (Suomen virallinen tilasto, 2024.) Monimuotoinen ansiotyö tarkoittaa, että työntekijä tekee samanaikaisesti palkkatyötä kahdella tai useammalla työnantajalla (Kaleva ym. 2024). Vuosina 2010–2016 Suomen työllisistä 8,1 prosenttia teki useaa työtä samanaikaisesti (Kauhanen, 2022). Samanaikaisesti usealle työnantajalle työskentelyn syynä voi olla esimerkiksi riittävän toimeentulon varmistaminen, kokoaikaisen työn puute, vaihtelunhalu, mahdollisuus joustavampaan työntekoon, oman osaamisen kehittäminen tai halukkuus valita itse, milloin työskentelee, sekä terveydelliset syyt (Kaleva ym. 2024). Epätyypilliset työsuhteet ovat tyypillisiä esimerkiksi nuorilla. Nuorten siirtyminen työelämään ei aina olekaan suoraviivaista, vaan työsuhteet, opiskelu ja työttömyysjaksot voivat esiintyä vuorotellen (esim. Aaltonen ym. 2015; Järvinen & Vanttaja, 2013).

Perinteisten työsuhteiden ja yrittäjyyden lisäksi työtä tehdään alusta- tai jakamistaloudessa, jossa toimitaan palkkatyön ja yrittäjyyden välissä (Haapakorpi ym. 2022). Tilastokeskuksen tiedot osoittavat, että alustatyö on Suomessa vähäistä. Vuonna 2022 alustatyötä oli viimeisen 12 kuukauden aikana tehnyt 3,9 prosenttia 15–64-vuotiaasta väestöstä. Ulkomaalaistaustaisista kymmenen prosenttia ja suomalaistaustaisista kolme prosenttia oli tehnyt alustatyötä edellisen 12 kuukauden aikana. Arvioita voidaan pitää suuntaa antavana, koska alustatyön määritelmä ei ole yksiselitteinen. Alustatyö oli päätyö reilulle neljännekselle, ja yli puolelle alustatyötä tekevälle kyse oli täydentävästä tai satunnaisesta työstä. Eri-ikäiset tekevät alustatyötä lähes yhtä yleisesti, poikkeuksena 55–64-vuotiaat, joille tämä työmuoto on harvinaisempaa. Alustatyön hyvinä puolina on mainittu esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa omiin työtehtäviin ja -aikoihin, työn vapaus sekä työn ja työntekijöiden kohtaamisen helpottuminen ja joustavampi työhön pääsy. Sen sijaan työsuojelun puute ja pienet palkkiot huolestuttavat alustatyössä. (Pärnänen, 2023.)

Alustatyö on päätoiminen tulonlähde reilulle neljännekselle alustatyön tekijöistä.

Epätyypilliset työsuhteet voivat tuoda uusia haasteita myös työntekijöiden työkyvylle. Esimerkiksi Kalevan ym. (2024) tutkimuksessa todettiin, että useammalle työnantajalle töitä tekevät kokivat haasteita palautumisessa ja olivat huolissaan toimeentulostaan. Eri töiden yhdistäminen oli kuormittavaa, vaikka monet tekivätkin sitä mielellään. Työnantajat kokivat haasteena useaa työtä tekevien työkyvyn heikentymisen riittävän varhaisen havaitsemisen tai toisesta työstä tulleisiin ongelmiin vaikuttamisen sekä työn muokkaamisen ja työhön paluun tukemisen. Työkyvyn tukeminen vaatii pitkäjänteisyyttä ja kokonaisvaltaista sitoutumista, mikä ei aina ole mahdollista monimuotoisessa työssä. Lisäksi tutkimuksessa havaittiin, että työkyvyn tukemisen käytännöt on usein suunniteltu kokoaikaisuuden ja vakituisten työsuhteiden perusteella. Monimuotoinen ansiotyö edellyttää yksilöltä omaa aktiivisuutta oman työkykynsä ylläpitämisessä ja mahdollisen tuen tarpeen hakemisessa. Lisäksi tutkijat toivat esiin, että yksilö tarvitsee työkyvyn lukutaitoa eli hänen tulisi tietää, millaista toimintakykyä ja vireystilaa mikäkin työ vaatii, ja olla tietoinen omasta työkyvystään ja työtunneistaan, jotta voi varata tarpeeksi aikaa palautumiselle. (Kaleva ym. 2024.)

Monimuotoisen ansiotyön haasteena on riittävä palautuminen.

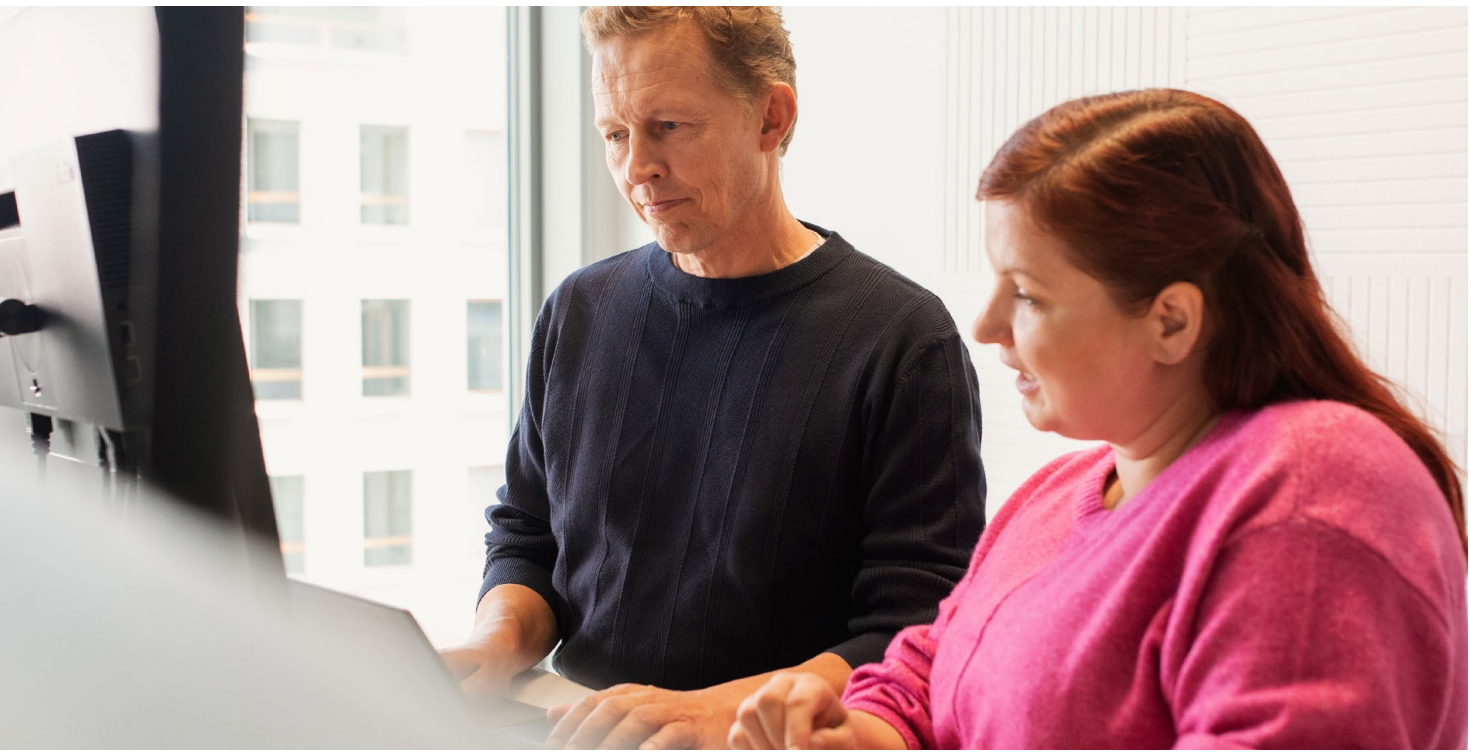
Työelämän muutokset heijastuvat työkykyyn ja työkykyjohtamiseen

Työelämän muutokset ja työurien pidentyminen vaikuttavat työntekijöiden työkykyyn ja työkyvyn tukemiseen (Ranki, 2022). Digitalisaatio, joustavat työajat, projektityö ja etätyö ovat lisänneet työntekijöiden itsenäisyyttä ja joustavuutta, mutta samalla ne ovat tuoneet mukanaan uusia haasteita työkyvylle. Esimerkiksi etätyö voi parantaa työn tehokkuutta, mutta toisaalta se voi lisätä työuupumusta ja eristäytymisen tunnetta, mikä voi heikentää työkykyä. Lisäksi etätyö on kasvattanut työntekijöiden vapautta, mutta samalla lisännyt vaatimuksia jatkuvasta tavoitettavuudesta ja itsensä johtamisesta (esim. Melin, 2022). Samaten jatkuva osaamisen kehittäminen sekä vaatimus omasta työkyvystä huolehtimiseen voivat innostaa, mutta samanaikaisesti myös kuormittaa työntekijöitä, millä voi olla kielteisiä työkykyvaikutuksia (esim. Bergbom ym. 2020).

Tulevaisuuden työelämää haastavat myös kansanterveydelliset ongelmat, kuten ylipainoisuuden, liikkumattomuuden ja mielenterveyden häiriöiden lisääntyminen (esim. Haltia ym. 2024; Väänänen ym. 2024). Tutkimukset osoittavat esimerkiksi huolestuttavia havaintoja aikuisten liikkumisesta. Yli puolet aikuisväestöstä ei saavuta terveysliikuntasuosituksen mukaista liikkumisen määrää (Lahti ym. 2024). Työntekijöiden fyysisen kunnon heikentyminen voi johtaa siihen, että tulevaisuudessa ei ole riittävästi työkykyisiä henkilöitä fyysisesti raskaisiin työtehtäviin.

Tulevaisuudessa on tärkeä kiinnittää yhä enemmän huomiota työkyvyn varhaiseen tukeen ja jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Työkyvyn tukeminen edellyttää monipuolisia toimenpiteitä, kuten työhyvinvoinnin edistämistä, työkykyjohtamisen vahvistamista sekä työterveyshuollon palveluiden kehittämistä (Ranki, 2022). Tulevaisuuden johtamisessa ja käytänteissä keskeistä on tukea keskinäisen luottamuksen rakentumista sekä osallisuuden ja yhdenvertaisuuden toteutumista (Bergbom ym. 2020). Mielenterveyden ja psyykkisen hyvinvoinnin vahvistaminen puolestaan edellyttää, että työpaikoilla on psykologisesti turvallinen ilmapiiri (esim. Väänänen ym. 2020). Tulevaisuuden työelämästä voidaan tehdä entistä parempi, jos työelämän pitkän tähtäimen tavoitteista, keinoista ja niihin sitoutumisesta on yhteinen ymmärrys (Haltia ym. 2024).

Tulevaisuuden työelämä edellyttää muuttuvan työn ymmärtämistä.



Työkyvyn tilannekuva

Henkilöstön työkyvyn tilanteen tunteminen ja ymmärtäminen on tärkeää toimivan työkykyjohtamisen suunnittelussa, toteutuksessa ja tulosten saavuttamisessa. Työkyvyn seurantaan on käytettävissä useita mittareita ja työkaluja. Subjektiivinen arvio omasta työkyvystä ennakoi tulevia sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyttä.

Työkykyjohtaminen edellyttää hyvää tilannekuvaa henkilöstön työkyvystä. Tyypillisiä työkyvyn seurannan mittareita työpaikalla ovat erilaiset henkilöstölle suunnatut työkyvyn tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä kartoittavat kyselyt ja kartoitukset, sairauspoissaolot ja työtapaturmat. Työterveyshuollon tietoja sairauspoissaoloista, kuten lyhyiden ja pitkien poissaolojen määrää ja poissaolojen diagnooseja, on hyvä seurata säännöllisesti ja hyödyntää työkykyjohtamisessa. Työeläkevakuuttajille kertyy puolestaan tietoa vakuutettujen työkyvystä kuntoutus- ja työkyvyttömyyseläkehakemuksissa.

Tutkimuksista tiedetään, että itse arvioitu työkyky ennustaa myöhempiä sairauspoissaoloja (esim. Ahlström ym. 2010; Hynninen ym. 2020) ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä (Kainulainen ym. 2023; Fauser ym. 2022). Tuore Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -tutkimus osoittaa, että työssäkäyvien koettu työkyky heikentyi koronapandemian aikana, eikä ole palannut sitä edeltävälle tasolle. Vuonna 2019 koettu työkyky oli keskimäärin 8,0, kun vuoden 2024 kesäkuussa se oli noin 7,8. Työkyvyn heikkeneminen oli keskimääräistä suurempaa alle 36-vuotiailla ja työntekijöillä kuin tätä vanhemmilla ja esihenkilöillä. (Suutala ym. 2024b.) Vastaavasti Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen Terve Suomi -tutkimuksen (2023) mukaan 20–64-vuotiaista vastaajista noin 80 prosenttia koki olevansa täysin työkykyisiä (Sarttila ym. 2024). Miehet, 20–39-vuotiaat ja korkeasti koulutetut kokivat olevansa keskimääräistä yleisemmin täysin työkykyisiä (Koponen ym. 2023).

Työstä palautuminen on tärkeää, koska se voi ehkäistä työn aiheuttaman haitallisen kuormituksen kasautumista ja siten työkykyongelmien kehittymistä. Joensuun ym. (2024) tutkimus osoitti, että noin puolet työssäkäyvistä kokee palautuvansa työstään hyvin. Alle 35-vuotiaat (41 prosenttia) ja palvelu- ja myyntitehtävissä työskentelevät naiset (38 prosenttia) kokivat palautuvansa muita heikommin. Työuupumusoireet ovat lisääntyneet viimeisen viiden vuoden aikana, etenkin työssä kyynistyminen ja kognitiiviset häiriöt (Suutala ym. 2024b). Työuupumuksen riskisin ryhmä on alle 35-vuotiaat naiset, joista noin 14 prosenttia on riskissä uupua, kun työssä käyvillä osuus on keskimäärin yhdeksän prosenttia (Väänänen ym. 2024).

Työstä palautuminen on työkyvyn kannalta tärkeää.

Viime vuosina nuorten työkyky on heikentynyt enemmän kuin vanhemmilla ikäryhmillä.

Mielenterveyden häiriöt ovat yleisin sairauspäivärahan syy

Vuosittain noin kymmenen prosenttia työikäisestä, ei eläkkeellä olevasta väestöstä, saa sairauspäivärahaa. Kela maksaa sairauden ajalta sairauspäivärahaa silloin, kun sairaus on kestänyt yli 10 päivää. Naiset ja fyysisissä työntekijäammateissa toimivat saavat miehiä ja toimihenkilöammateissa toimivia yleisemmin sairauspäivärahaa. Vuonna 2023 yleisimpinä syinä Kelan korvaamalle sairauspäivärahalle olivat mielenterveyden häiriöt (36 prosenttia) ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet (25 prosenttia). Mielenterveyden häiriöiden osuus sairauspäivärahoista on noussut viime vuosina, erityisesti ahdistuneisuushäiriöiden osalta. Vastaavasti tuki- ja liikuntaelinsairauksien osuus on pienentynyt. Nuorilla korostuvat mielenterveyden häiriöt sairauspäivärahan syynä ja iäkkäämmillä tuki- ja liikuntaelinsairaudet. (Kela, Tietopaketti 2024.)

Terve Suomi -tutkimuksen mukaan työssä olevat 20–64-vuotiaat miehet olivat sairauden takia poissa töistä edeltävän 12 kuukauden aikana keskimäärin 6,6 päivää, kun naisten vastaava osuus oli 11,5 päivää. Eniten sairauspoissaoloja oli 20–39-vuotiailla naisilla (14 päivää) ja vähiten 20–39-vuotialla miehillä (5,9 päivää). (Koponen ym. 2023.)

Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä on vähentynyt

Vuonna 2023 työeläkejärjestelmästä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi 17 700 henkilöä, joista osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtyneitä oli 4 600 henkilöä. Täysien työkyvyttömyyseläkkeiden suurin sairauspääryhmä on mielenterveyden häiriöt (35 prosenttia) ja osatyökyvyttömyyseläkkeissä tuki- ja liikuntaelinsairaudet (47 prosenttia). Parin viime vuosikymmenen aikana työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä on vähentynyt, erityisesti yli 55-vuotiailla. Kuitenkin yli 60-vuotiaiden työkyvyttömyyseläkeläisten määrä on kasvanut, mikä johtuu osittain osatyökyvyttömyyseläkkeiden lisääntymisestä. Vuonna 2023 työkyvyttömyyseläkkeelle jäi 6 900 yli 60-vuotiasta. Nykyisin naisia siirtyy työkyvyttömyyseläkkeelle enemmän kuin miehiä. Naisten yleisin työkyvyttömyyseläkkeen syy on mielenterveyden häiriöt ja miehillä tuki- ja liikuntaelinsairaudet. (Eläketurvakeskus, 2024.)

Tulevaisuuden työkyky moninaisten muutosten maailmassa

Toimintaympäristössä ja työelämässä tapahtuvat muutokset vaikuttavat työkykyyn, kuten muutoksia käsittelevässä luvussa toimme esille. Työkyky voi myös olla syklistä ja vaihdella eri aikoina ja tilanteissa. Esimerkiksi työkykyä ennen ja jälkeen koronapandemiaa tarkastelevassa tutkimuksessa (Kausto ym. 2024) löydettiin kolme erilaista työkyvyn kehityskulkua: ajan myötä heikentyvä työkyky (12 prosenttia), suhteellisen tasainen hyvä työkyky (73 prosenttia) ja koko ajan optimaalinen työkyky (15 prosenttia). Pandemian aikana suurimmalla osalla työkyky säilyi optimaalisena. Sen sijaan niillä, joiden työkyky oli jo ennestään heikentynyt, työkyky heikentyi entisestään, mikä johtui osittain pandemiasta ja osittain työn muutoksista. Työkyvyn heikkenemistä selittivät korkea työn kuormittavuus, huono tiimihenki, epäoikeudenmukaisuus organisaatiossa, tiimien uudelleenjärjestelyt sekä vähäinen etätyö pandemian aikana. Työssä esiintyneet psykososiaaliset riskitekijät ennen pandemiaa ja suuret työssä tapahtuvat muutokset pandemian aikana olivat myös yhteydessä huonoon ja heikentyvään työkykyyn.

Tulevaisuuden työkyvyn ennakointia kannattaa tehdä, vaikka se voikin olla haastavaa. Esimerkiksi Lahti ym. (2024) ovat tutkineet koetun työkyvyn kehitystä eri syntymäkohorteissa vuosina 2000–2020, minkä perusteella he ennustivat vuoden 2040 työkykyä. Ennusteiden mukaan vuoteen 2040 mennessä työkyky laskisi kaikissa ikäryhmissä, ja noin puolella 55-vuotiaista ja sitä vanhemmilla olisi hyvä työkyky, mikä on noin 10–15 prosenttiyksikköä

vähemmän kuin tällä hetkellä. Nämä ennusteet viittaavat siihen, että työkyky tulee heikkenemään tulevaisuudessa, mikäli työkyvyn heikkenemisen ehkäisemiseksi ei tehdä riittäviä toimenpiteitä.

Työkyky on moninainen ja jatkuvasti muuttuva, ja siihen vaikuttavat monet yksilöön, työhön sekä toimintaympäristöön liittyvät tekijät. Myös erilaiset globaalit muutosvoimat heijastuvat työhön ja työkykyyn. (Kuva 3.) Onnistunut työkykyjohtaminen edellyttää, että työpaikalla ja työkykyjohtamisen avainhenkilöillä – johdolla, esihenkilöillä ja henkilöstöasioista vastaavilla – on kokonaisvaltainen ymmärrys henkilöstön työkyvystä sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Tulevaisuuden työkykyyn on työpaikoilla mahdollista vaikuttaa, ja keinoja vaikuttavaan työkykyjohtamiseen lähdimme tässä tutkimuksessa hakemaan.

Kuva 3. Työkykyyn vaikuttavat tekijät.

Tutkimuksen tavoitteet, aineisto ja menetelmät

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli tarkastella työkykyjohtamista nyt ja tulevaisuudessa. Tutkimuksessa on hyödynnetty sekä määrällistä että laadullista aineistoa. Määrällinen aineisto muodostuu Varman asiakasorganisaatioille suunnatun riskikartoituksen työkykyjohtamista tarkastelevasta osiosta. Laadullinen aineisto on kerätty Varman asiakasorganisaatioille suunnatuista työpajoista, jotka toteutettiin touko–kesäkuussa 2024.

Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena oli tuottaa lisää ymmärrystä työkykyjohtamisen nykytilasta ja kehittämisen kohteista, jotta työkykyjohtaminen on vaikuttavaa myös tulevaisuudessa. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa tietoa työkyvyttömyyden riskeistä sekä niiden hallinnasta muuttuvassa työelämässä.

Keskeisiä tutkimuskysymyksiä olivat:

- Miten työ on muuttunut, ja miten muutokset ilmenevät työpaikalla?
- Mitkä tekijät tässä ajassa uhkaavat työkykyä? Mistä syntyvät merkittävimmät työkykyriskit?
- Miten yritysten HR, johto, esihenkilöt sekä henkilöstö näkevät työkykyjohtamisen nykytilan ja tulevaisuuden?
- Millaista on hyvä työkykyjohtaminen tulevaisuudessa, ja mitä se edellyttää?
- Millainen on työkyvyn tiedolla johtamisen rooli?
- Millaisia ovat työpaikkojen hyvät käytännöt nouseviin työkyvyn haasteisiin, kuten väestön ikääntymiseen, hybridityöhön tai eri riskiryhmien tukemiseen? Entä ajattelutavan muutokset – millaista muutosta tarvitaan?

Työkykyjohtamisen tilanneanalyysi

Tutkimuksen yhtenä aineistona hyödynnettiin Varman asiakasorganisaatioille suunnattuun digitaaliseen asiointipalveluun sisältyvän riskikartoituksen työkykyjohtamista tarkastelevan osion vastauksia. Työkykyjohtamisen osiossa vastaajat voivat arvioida esimerkiksi työkykyjohtamisen nykytilaa ja kehittämiskohteita sekä työkyvyn toimintamalleja. Riskikartoituksen täyttäjä on tyypillisesti työpaikan henkilöstöasioista vastaava henkilö. Tutkimusaineisto kattaa yhteensä 400 vastausta ajalta 6/2021–11/2023.

Työpajat ja ennakkotehtävät

Tutkimuskysymyksiin haettiin vastauksia myös Varman asiakasorganisaatioille suunnatuissa työpajoissa. Tutkimukseen kutsuttiin mukaan eri kokoisia ja eri toimialoja edustavia työpaikkoja, joissa on tunnistettu työkyvyttömyyden riskejä ja jotka halusivat löytää ratkaisuja vaikuttavaan työkykyjohtamiseen.

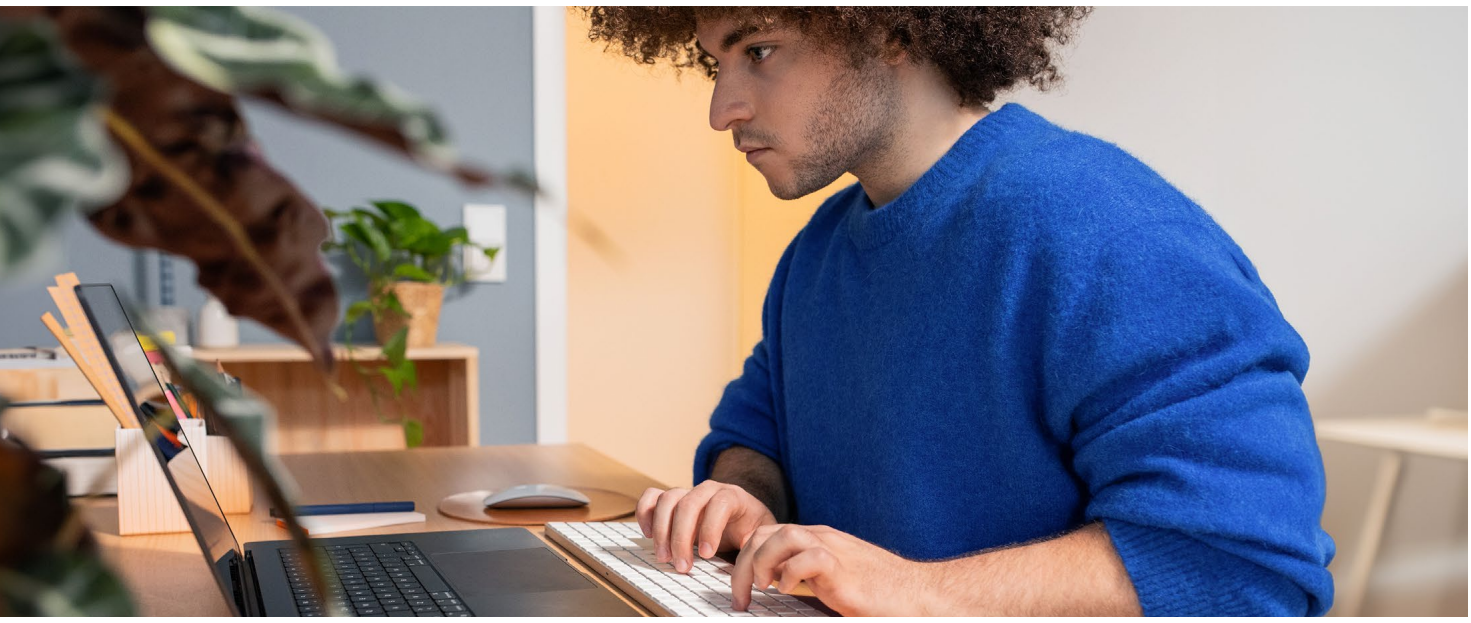
Tutkimuksessa toteutettiin kolme työpajaa, jotka oli suunnattu työpaikkojen HR-asiantuntijoille, esihenkilöille ja johdolle. Yhteensä työpajoihin osallistui 26 henkilöä 12 organisaatiosta. Valtaosa osallistujista työskenteli erilaisissa henkilöstöhallinnon tehtävissä ja oli naisia. Työpajat toteutettiin kolmella paikkakunnalla touko-kesäkuussa 2024. (Taulukko 1.)

Työpajaan osallistuminen oli vapaaehtoista ja luottamuksellista. Osallistujilta pyydettiin kirjallinen suostumus ennen työpajaa. Työpajoissa käytiin yhteistä keskustelua työkykyjohtamisesta ja pyrittiin löytämään ratkaisuja, jotka tukevat työkyvyn edistämistä myös tulevaisuudessa. Kutakin työpajaa edelsi ennakkotehtävä Howspace-alustalla.

Ennakkotehtävän tavoitteena oli viritellä osallistujia työpajaan sekä kartoittaa työpaikkojen tulevaisuuden työkykyjohtamisen tilannetta ja haasteita. Ennakkotehtäviin vastaaminen oli anonyymiä, lukuun ottamatta omaa esittäytymistä. Kutsu ennakkotehtävään lähetettiin noin kaksi viikkoa ennen työpajaa. Vastausaika päättyi työpajaa edeltävänä päivänä. Työpajan jälkeen vastaajille tarjottiin mahdollisuus kommentoida alustalla käytyä keskustelua kahden viikon ajan.

Taulukko 1. Työpajat ja niiden osallistujat.

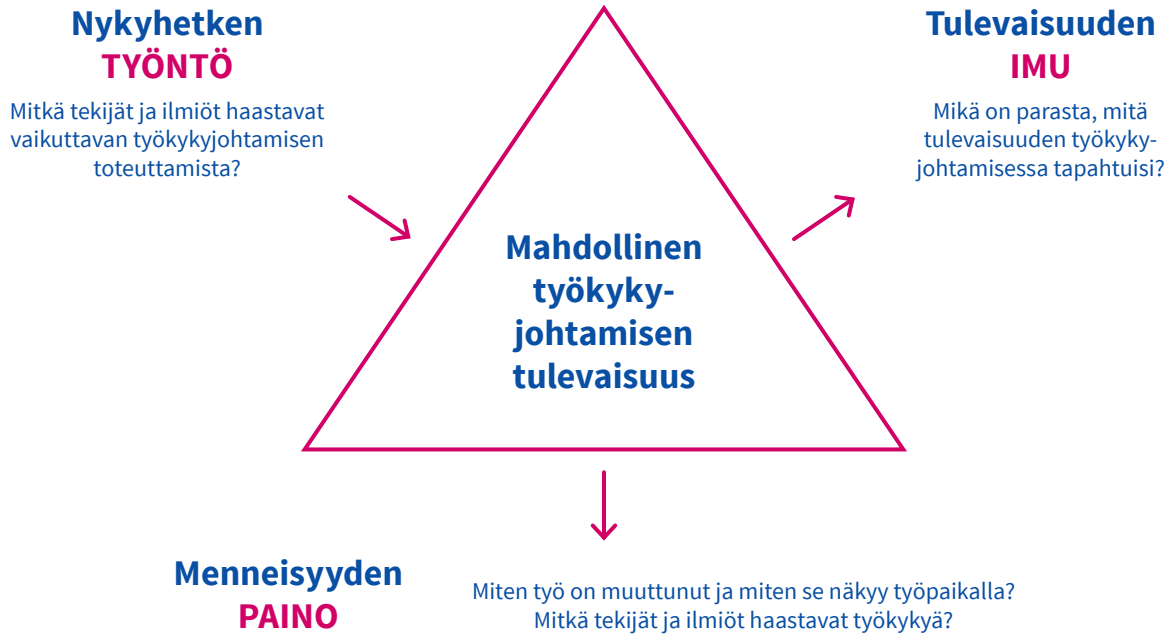
Työpaja	Organisaatioiden lukumäärä	Henkilöiden lukumäärä	HR:n osuus (%)
Työpaja 1	4	7	57 %
Työpaja 2	3	6	83 %
Työpaja 3	5	13	46 %
Yhteensä	**12**	**26**	**58 %**



Ennakkotehtävissä sovellettiin Tulevaisuuskolmio-viitekehystä (Dufva ym. 2023; Inayatullah, 2008) (ks. Kuva 4). Ennakkotehtävissä *menneisyyden painon* näkökulmasta tarkasteltiin muuttuvaa työtä ja toimintaympäristöä. Erityisesti kartoitettiin osallistujien näkemyksiä siitä, miten työ on muuttunut, ja miten se näkyy työpaikalla. Toisaalta osallistujilta kysyttiin, mitkä tekijät ja ilmiöt haastavat työkykyä. *Nykyhetken työntö* -kohdassa pureuduttiin erilaisiin muutoksen esteisiin työkykyjohtamisessa. *Tulevaisuuden imu* -kohdassa osallistujia pyydettiin kuvaamaan parasta mahdollista työkykyjohtamisen tulevaisuutta: millaista se on ja mitä on tapahtunut?

Kussakin työpajassa oli samanlainen rakenne. Työpaja aloitettiin osallistujien lyhyellä esittäytymisellä. Sen jälkeen tulevaisuustutkija Ilkka Halava piti noin puolen tunnin alustuksen, jossa hän kuvasi työelämän muutossuuntia sekä niiden heijastusvaikutuksia työpaikoille ja henkilöstön työkykyyn. Osallistujilla oli myös mahdollisuus kommentoida alustusta ja tuoda esiin sen herättämiä ajatuksia. Tämän jälkeen siirryttiin ryhmätyöskentelyyn. Ryhmätehtäviä oli kolme. Ensimmäisessä tehtävässä käsiteltiin tulevaisuuden työkykyjohtamisen innostuksen aiheita sekä oletettuja muutoksia. Toisessa tehtävässä pureuduttiin hyvän tulevaisuuden työkykyjohtamisen elementteihin ja siihen, millaisia konkreettisia edellytyksiä hyvä tulevaisuuden työkykyjohtaminen vaatii. Kolmannessa tehtävässä keskusteltiin siitä, mikä tekee tulevaisuuden työkykyjohtamisesta vaikuttavaa. Tehtävien yhteydessä käsiteltiin myös työpajojen ennakkotehtävien tuloksia sekä hyödynnettiin muita virikkeitä, kuten työkykyyn vaikuttavia tekijöitä (ks. Kuva 3). Ryhmätehtävissä osallistujat jaettiin pienempiin ryhmiin. Tämän raportin aineistolainauksissa viitataan työpajoihin 1, 2 tai 3, ei yksittäiseen ryhmään.

Työpajojen vetäjinä toimi kaksi Varman työkykyjohtamisen kehityspäällikköä. Varman tutkimuspäälliköt havainnoivat käytyä keskustelua sekä tekivät muistiinpanoja. Työpajojen ryhmätyökeskustelut tallennettiin. Aineiston analysointi perustui sisällönanalyysiin. Aineistolainauksia on osin muokattu yleiskieleksi sekä poistettu täytesanoja sekä taukojen merkkejä.



Kuva 4. Työkykyjohtamisen tulevaisuuskolmio. Mukaeltu: Dufva ym. 2023, Inayatullah, 2008.

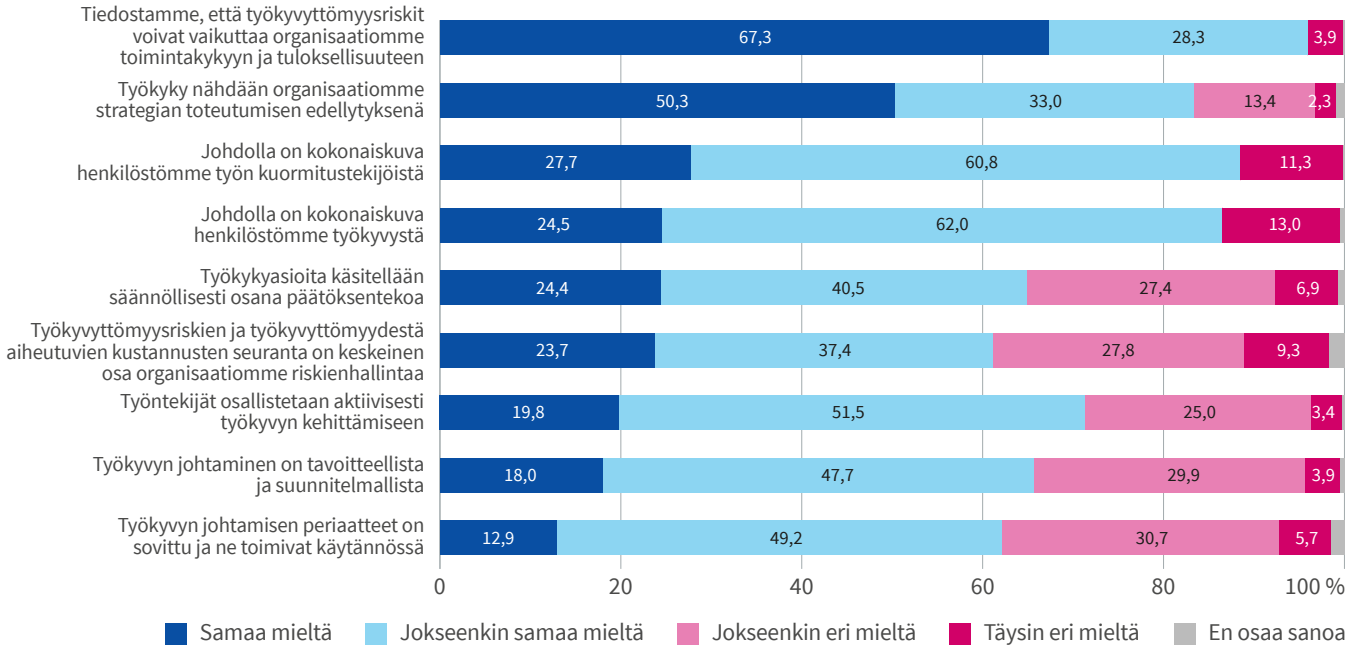
Tutkimuksen tulokset

Työkykyjohtamisen tilanne työpaikoilla

Työkykyjohtamisen kehittäminen edellyttää hyvää tilannekuvaa. Varman asiakasorganisaatioiden riskikartoitusten tulokset osoittavat, että työpaikoilla ymmärretään se, että työkykyriskit vaikuttavat organisaation toimintakykyyn ja tuloksellisuuteen. Samoin työpaikat osaavat hyödyntää työkykyyn liittyvissä asioissa työterveyshuollon asiantuntemusta. Kehittämistarpeita tunnistettiin esimerkiksi työkykyjohtamisen tavoitteellisuudessa ja suunnitelmallisuudessa sekä toimenpiteiden seurannassa.

Työkykyjohtamisen kehittäminen edellyttää, että työpaikalla on tiedossa työkykyjohtamisen nykytilanne. Tärkeitä kysymyksiä ovat esimerkiksi: mitkä ovat keskeiset työkykyriskit, ovatko työkykyjohtamisen toimintamallit ja prosessit kunnossa, miten mallit toimivat käytännössä sekä ovatko roolit ja vastuut selvillä? Varman asiakasorganisaatioille suunnattu riskikartoitus auttaa vastaamaan muun muassa näihin kysymyksiin. Kun nykytilanne on tiedossa, voidaan työpaikalla suunnitella toimenpiteitä työkyvyn edistämiseksi sekä sopia siitä, miten toimenpiteiden toteutumista seurataan, arvioidaan ja raportoidaan. Tässä luvussa raportoimme Varman asiakasorganisaatioiden riskikartoituksen työkykyjohtamisen osion tuloksia. Kaikki raportoitavat kysymykset olivat väittämämuotoisia, ja niitä arvioitiin viisiportaisella asteikolla (täysin samaa mieltä – täysin eri mieltä ja en osaa sanoa).

Reilu kaksi kolmasosaa organisaatioista oli sitä mieltä, että työkyvyttömyysriskit voivat vaikuttaa organisaation toimintakykyyn ja tuloksellisuuteen. Noin puolet vastaajista arvioi, että henkilöstön työkyky nähdään heidän organisaatioissaan strategian toteutumisen edellytyksenä. Ainoastaan noin joka kahdeksannessa organisaatiossa arvioitiin, että työkyvyn johtamisen periaatteet on sovittu ja että ne toimivat käytännössä. Lisäksi alle viidennes organisaatioista piti työkyvyn johtamista omassa organisaatiossaan tavoitteellisena ja suunnitelmallisena. (Kuva 5.)

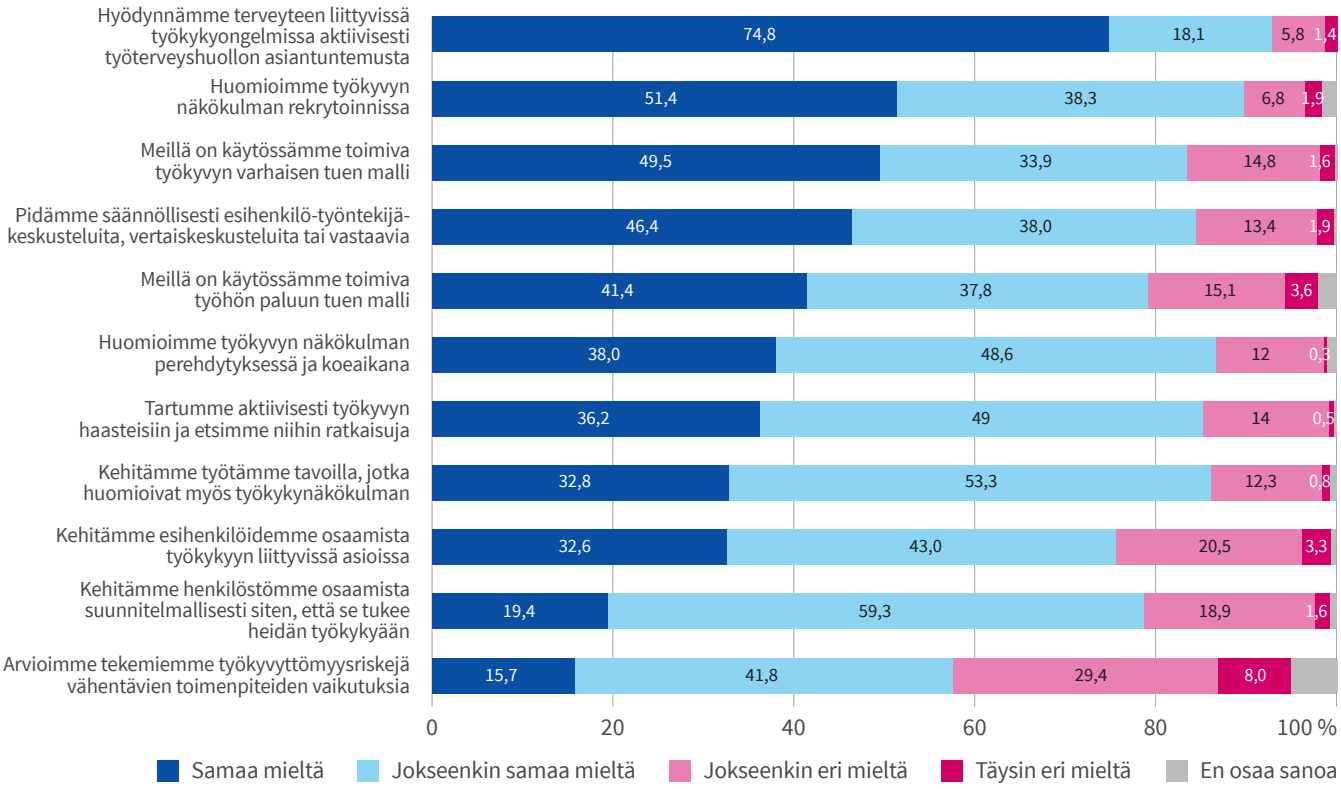


Kuva 5. Työkykyjohtamisen toteutuminen Varman asiakasorganisaatioissa (n=388–392).

Kuvassa 6 kuvataan erilaisten työkykyjohtamisen toimintamallien ja prosessien toteutumista organisaatioissa. Noin 75 prosenttia organisaatioista arvioi hyödyntävänsä aktiivisesti työterveyshuollon asiantuntemusta työkykyongelmissa. Hieman yli puolet organisaatioista huomioi työkyvyn näkökulman rekrytoinnissaan, ja vastaavasti noin puolet oli samaa mieltä siitä, että niillä on käytössään toimiva työkyvyn varhaisen tuen malli. Sen sijaan työkyvyttömyysriskien vähentämiseksi tehtyjen toimenpiteiden vaikutusten arviointi ja henkilöstön osaamisen suunnitelmallinen kehittäminen oli vähäisempää. (Kuva 6.)

Työpaikoilla tulisi tehostaa työkyvyttömyysriskejä vähentävien toimenpiteiden vaikutusten arviointia.

Tavoitteellinen ja suunnitelmallinen työkykyjohtaminen toteutuu joka viidennessä organisaatiossa.

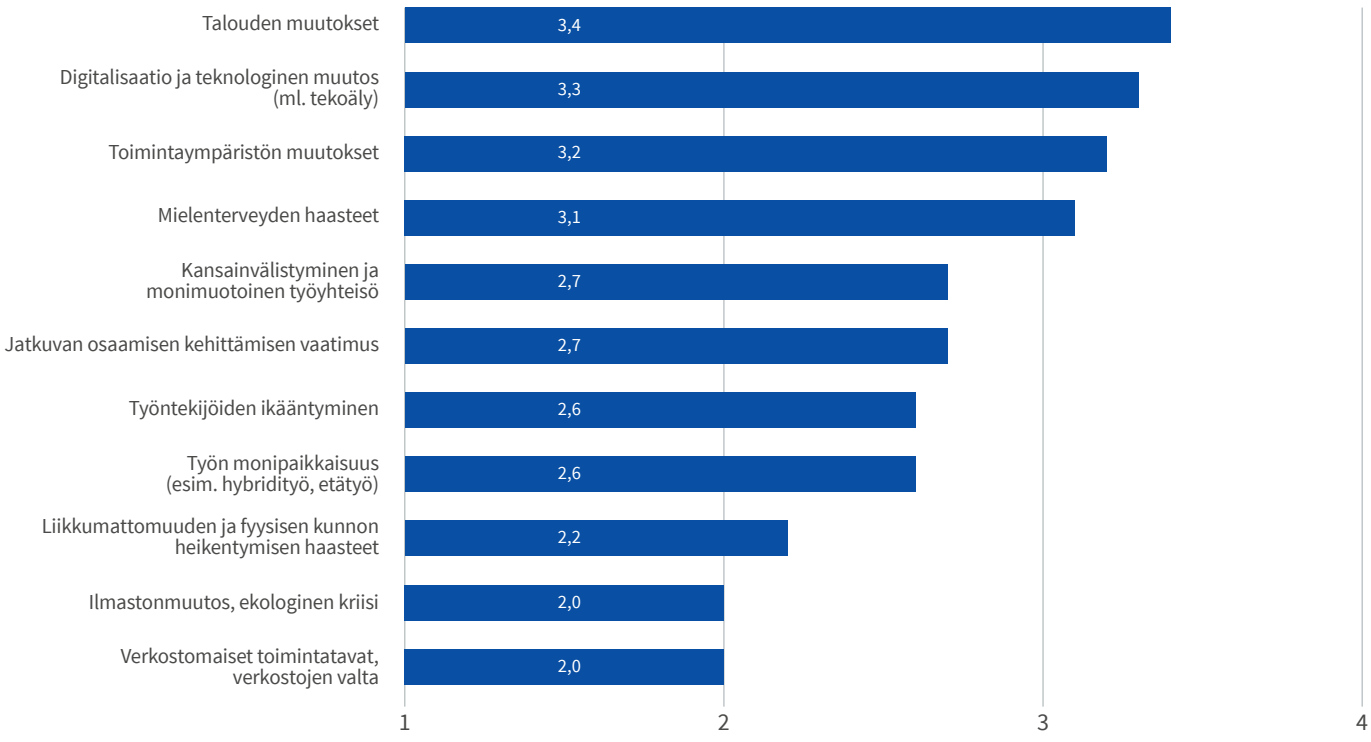


Kuva 6. Työkykyjohtamisen toimintamallien ja prosessien toteutuminen Varman asiakasorganisaatioissa (n=364–366).

Muuttuva työ ja työkykyjohtaminen

Työelämä, työ ja työpaikkojen toimintaympäristö ovat jatkuvassa muutoksessa. Tutkimusaineistossa tunnistettiin useita muutoksia, jotka muuttavat työtä, työn tekemisen tapoja ja työntekijöihin kohdistuvia odotuksia. Tulevaisuuden työelämässä nähtiin haasteita sekä innostavia elementtejä. Työkykyjohtamisen on uudistuttava, jotta se pystyy vastaamaan muutoksiin siten, että työntekijät säilyvät työkykyisinä tulevaisuudessakin.

Työn muutos näkyy työpaikoilla monin tavoin ja muutokset heijastuvat myös työkykyjohtamiseen. Työpajojen ennakkotehtävissä kysyimme, missä määrin erilaiset muutosvoimat puhututtavat osallistujien organisaatioissa tällä hetkellä. Vastausvaihtoehtoja oli neljä (1= ei lainkaan, 4= erittäin paljon). Kuva 7 osoittaa, että eniten työpaikoilla keskustelua herättivät talouden muutokset, digitalisaatio ja teknologinen muutos sekä toimintaympäristön muutokset. Myös mielenterveyden haasteet puhuttivat paljon. Vähiten esitetyistä vaihtoehdoista keskustelua vastaajien organisaatioissa synnyttivät verkostomaiset toimintatavat ja ilmastonmuutos sekä liikkumattomuuden ja fyysisen kunnon heikentymisen haasteet.



Kuva 7. Organisaatioissa puhututtavat muutosvoimat, keskiarvot. Työpajojen ennakkotehtävät (n=23).

Ennakkotehtävissä kysyimme osallistujilta myös, miten työ on muuttunut ja miten se näkyy työpaikalla. Vastaajat tunnistivat useita muutoksia, jotka liittyivät työhön ja sen luonteeseen, työn tekemisen tapoihin sekä työntekijöihin kohdistuviin vaatimuksiin ja odotuksiin (ks. Taulukko 2). Monilla muutoksilla nähtiin myös työkykyvaikutuksia.

Työelämän muutokset ovat jatkuvia ja entistä nopeampia.

Taulukko 2. Ennakkotehtävissä tunnistettuja keskeisiä muutoksia työssä ja toimintaympäristössä aineistoesimerkkeineen.

Muutoskuvia	Esimerkkejä aineistosta
Digitalisaatio ja teknologia muuttavat työtä	”Työ automatisoituu ja tekoäly tekee tuloaan.” ”Työ on digitalisoitunut, ketteröitynyt aikavyöhykkeet ylittäväksi rooliksi kansainvälisessä yrityksessä. Digiketteryys haastaa off-line-tilassa oloa.”
Työ on luonteeltaan vaativampaa ja kuormittavampaa	”Työelämästä on tullut hyvin vaativaa, haastavaa ja kuormittavaa.” ”Työ on todella hektistä ja muutoksia paljon. Työssä paljon keskeytyksiä. Työn hallinnan tunne kadoksissa.” ”Työtahti kiivastunut ja kuormitus lisääntynyt melkein tehtävässä kuin tehtävässä. Ne haastavat palautumista työpäivän aikana ja sen jälkeenkin.”
Työntekijöiltä odotetaan laajempaa osaamista	”Kaikilta työntekijätasoilta odotetaan kehitysorientaatiota, yhteistyötaitoja sekä ongelmaratkaisuja. Esihenkilötyössä vaaditaan kokonaisvaltaista johtamisotetta liittyen työsuoritukseen, osaamiseen, turvallisuuteen, strategiaan ja työhyvinvointiin.”
Työn määrä kasvaa	”Henkilöstön vähentyessä työn määrä lisääntyy.” ”Kiire ja työmäärä ovat kasvaneet.”
Etätyö tuo myönteistä ja kielteistä kehitystä	”Toimihenkilöillä etätyö on muuttanut työkulttuuria paljon. Etätyö tuo paljon mahdollisuuksia, mutta myös haasteita (etenkin työn johtamisen kannalta).” ”Etätyö on lisääntynyt ja sitä kautta menetetty yhteisöllisyys monen tekijän osalta.”
Toimintaympäristö muuttuu vaativammaksi	”Kilpailu kovenee. Byrokratia ja lakisääteiset velvollisuudet lisääntyvät.” ”Toimintaympäristö on entistä kompleksisempi - matriisiorganisaatiot, järjestelmät, monisuuntaiset odotukset, kehittynyt teknologia jne.”
Työn merkitys elämän kokonaisuudessa on muutoksessa	”Nuoret eivät elä työlle, kuten jotkut vanhemmat ikäsukupolvet. Kokeneemmat eivät välttämättä ymmärrä nuorempien tiukempaa rajanvetoa työn ja vapaa-ajan välillä ja vastaavasti nuoremmat eivät ymmärrä, että miksi töitä tulisi tehdä kuten kokeneemmat, myös vähän työajan jälkeenkin.” ”Osa työntekijöistä on sitoutumattomampia ja herkästi vaihdetaan ja etsitään sopivampaa tai erilaista.”

Työn ja työelämän muutoksiin liittyvä keskustelu jatkui työpajoissa. Työpajoissa kuvattiin niin työn, työelämän ja globaalin toimintaympäristön isoja muutoslinjoja kuin yksittäisiä työssä tapahtuneita muutoksia. Muutoksia tunnistettiin niin johtamisessa ja sen rakenteissa, organisaatiokulttuurissa, työn tekemisen tavoissa kuin muutoksen nopeudessa. Eräässä työpajakeskustelussa kuvattiin esimerkiksi sitä, miten organisaatiokulttuuri on muuttunut vähemmän hierarkkiseksi. Aiempi johdon ja toimihenkilöiden etäisyys ”duunareista” on väistynyt, mikä ilmeni konkreettisesti esimerkiksi entisajan istumapaikkajärjestelyjen romuttumisessa työpaikkaruokalassa. Henkilöstö on mukana myös toiminnan kehittämisessä enemmän kuin aiemmin. Muutoksia tunnistettiin myös työpaikkojen toimintaympäristössä, joka on aiempaa kompleksisempi. Byrokratian ja erilaisten lakisääteisten velvollisuuksien nähtiin myös lisääntyneen. Keskusteluista välittyi kuva, että muutokset työssä ja toimintaympäristössä ovat jatkuvia ja entistä nopeampia. Tämä tekee muutosten hallinnasta haastavaa. Jatkuvat muutokset hankaloittavat myös tulevaisuuden ennakointia, myös henkilöstöltä vaadittavan osaamisen näkökulmasta.

> *Kyllähän me siinä murroksessa eletään jo. Niin kyllähän se on, sitten mietit työnantajan edustajana itseäsi tai esihenkilönä, niin vähän semmoinen voimaton olo, että enhän mä voi millään tietää kaikkea, mitä omassa tiimissä vaikka, mitä ihmisten pitää osata ja mihin heidän pitää kehittyä. (Työpaja 1)*

> *Ainut mikä on pysyvää, on muutos ja tavallaan se maailma muuttuu niin nopeasti, että miten siinä pysyy mukana tämän työkykyjohtamisen tiimoiltakin. (Työpaja 3)*

Työhön liittyvät **digitaaliset ja teknologiset muutokset** ja niiden ilmeneminen työn arjessa korostuivat työpajakeskusteluissa. Keskusteluissa tuotiin esiin, että työn automatisoituminen ja teknologinen kehitys muuttavat työtä ja perinteisiä työn tekemisen tapoja. Digitaalinen ja teknologinen kehitys edellyttävät työntekijöiltä jatkuvaa osaamisen kehittämistä sekä uusien toimintatapojen omaksumista ja haltuunottoa. Tutkimuksemme tulokset tukevat tältä osin myös aiempia havaintoja digiosaamiseen liittyvistä kasvavista vaatimuksista useissa työtehtävissä (esim. Haltia ym. 2024; Väänänen ym. 2024). Työntekijöiltä odotetaan jatkuvaa ”ajan hermolla pysymistä”. Vaatimus osaamisen jatkuvasta kehittämisestä voi haastaa etenkin vanhempia työntekijöitä. Lisäksi aineistosta ilmeni, etteivät osaamisen kehittämisen vaateet koske yksinomaan asiantuntijatyötä, vaan yhtä lailla suorittavaa työtä, jossa on entistä enemmän tietojen käsittelyä, uudenlaisten teknologisten järjestelmien ja laitteiden sekä uuden tiedon haltuunottoa. Tätä työntekijäammateissakin tapahtuvaa muutosta kuvasi eräs työpajaosallistuja osuvasti:

> *Pitää siivoojan osata käyttää teknologiaa tänä päivänä valtavat määrät. [Kun] tulee töihin, niin hänen pitää ensimmäiseksi osata näppäillä missä hän on ja mitä hän tekee. Ja sitten hänen työkaveri tulee siihen ja kysyy mitä tehdään tänään. Hänen siis, robotti-imuri. Ja sitten hänen pitää osata ohjelmoida se, että se menee oikeeseen paikkaan. -- Ei ole enää semmoista työtä mun mielestä, mikä ei olisi teknologiapainotteinen. (Työpaja 1)*

Digitalisaatio muuttaa kaikkea työtä ja edellyttää jatkuvaa oppimista.

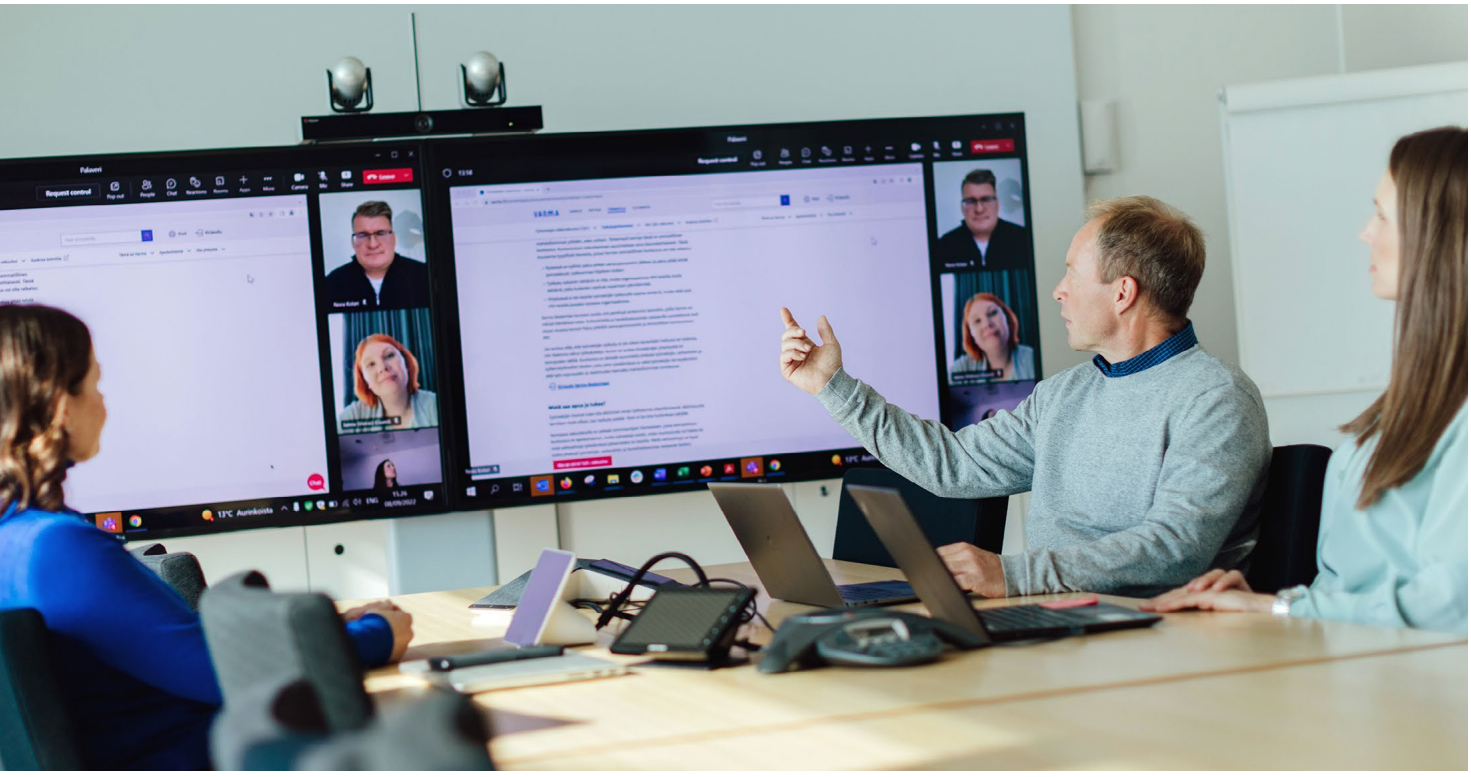
Työpajoissa keskusteltiin myös **työn luonteen muuttumisesta** aiempaa vaativammaksi. Työ on usein kompleksista, projektimaista, verkostoitunutta ja aiempaa pirstaleisempaa. Lisäksi työ edellyttää entistä laajempien kokonaisuuksien hallintaa. Projektimaisessa työssä myös työkaverit voivat vaihtua entistä useammin, myös organisaatiorajat ylittäen. Myös työtahdin kuvattiin olevan aiempaa kiivaampaa ja työn syklien nopeampia. Muuttuneen työn myötä työntekijöiltäkin odotetaan entistä vahvempia yhteistyö- ja ongelmanratkaisutaitoja sekä kykyä oman työnsä johtamiseen. Tällä on omat riskinsä työkyvyn näkökulmasta, mikä myös tunnistettiin:

> *Se [työ] vaatii enemmän sitä itsensä johtamista ja sitä, että sitten henkilöt, joilla ei ole niitä kykyjä, niin sitten helposti tipahtaa kelkasta. On vaativampaa kokonaisuudessa. (Työpaja 3)*

Mikä on työyhteisön merkitys monipaikkaisessa työssä?

Työn tekemisen tavoista työpajoissa keskusteltiin paljon monipaikkaisesta työstä, ja etenkin etätyöstä, joka on viime vuosina yleistynyt toimihenkilöammateissa (esim. Lyly-Yrjänäinen, 2024). Työ ei ole samalla tavalla sidoksissa tiettyyn aikaan ja paikkaan kuin ennen. Etätyössä nähtiin sekä etuja että haittoja. Etuna tunnistettiin erityisesti etätyön tarjoama joustavuus, mikä voi myös tukea yksilön työkykyä. Haittana nähtiin erityisesti työkykyjohtamisen vaikeutuminen, mikä haastaa etenkin esihenkilöiden työtä. Jos etätyö on pääasiallinen työnteon muoto, voi näkymä työntekijöihin ja heidän tilanteeseensa heikentyä huomattavasti. Ryhmäkeskusteluissa tuotiin esiin, että esihenkilöillä voi olla paljon johdettavia työntekijöitä, jotka ovat vielä hajaantuneet eri paikkakunnille. Tämäkin haastaa työkykyjohtamista, vaikkakin monet teknologiset työkalut auttavat monipaikkaisen työn johtamista. Työpajakeskusteluissa lisääntyneellä etätyöllä ennakoitiin olevan vaikutusta myös yhteisöllisyyden rapautumiseen.

> – *Työyhteisö on ollut voimavara, mutta nyt kun tämä pirstaloituu, niin häviääkö tämä voimavaratekijä siitä taustalta.*
> – *Ja millä tavalla sitä pystyy tukemaan.*
> – *Aivan. (Työpaja 3)*



Työnteon muotojen moninaistuminen uudistaa työkykyjohtamista.

Samankaltaisia havaintoja etätyön haitoista on tehty myös aiemmissa tutkimuksissa. On esimerkiksi havaittu, että etätyö voi pitkällä aikavälillä lisätä yksinäisyyden ja tylsyyden kokemuksia, ja saattaa vaikuttaa työyhteisöjen vuorovaikutukseen, yhteiseen oppimiseen sekä innovatiivisuuteen ja uudistumiseen (esim. Kinnunen ym. 2024; Ranki 2024; Suutala ym. 2024a; 2024b).

Työpajakeskusteluissa pohdittiin myös sitä, mikä ylipäätään on työyhteisön merkitys tulevaisuudessa. Monipaikkainen ja verkostoitunut työ sekä erilaiset työnteon muodot murtavat käsitystä perinteisestä työyhteisöstä. Työnteon sirpaleisuus voi johtaa myös siihen, että merkityksellisyyden tunne löytyy muualta kuin työstä yksittäisessä työpaikassa. Mikäli yhteisöllisyys rakentuu yksilön toiminnasta eri verkostoissa, voi se rapauttaa perinteisen työyhteisön merkitystä. Toisaalta joissakin keskusteluissa nähtiin, että tulevaisuudessa tiimityön ja yhteisöllisyyden merkitys voi itse asiassa olla nykyistä vahvempi. Keskusteluissa esimerkiksi otaksuttiin, että työyhteisön rooli työkyvyn tukemisessa voi kasvaa, kun esihenkilö ei ole samalla tavalla läsnä etätyössä kuin lähityössä. Tiimeillä ja yhteisöllisyydellä on edelleen oma tärkeä paikkansa:

> *Mä en usko myöskään tämmöiseen kauheaan minä-keskeisyyteen. Että tulevaisuudessa mun mielestä ehkä kuitenkin ryhmäytyy ennemmin tai myöhemmin, että ihminen on kuitenkin tarkoitettu olemaan toisten kanssa. (Työpaja 1)*

Työpajoissa keskusteltiin paljon myös **muutoksista työnteon eri muodoissa**. Työntekijällä saattaa olla rinnakkaisia palkkatyösuhteita ja sen ohella esimerkiksi yritystoimintaa muun muassa digitaalisilla alustoilla, kuten aiemmin tässä raportissa kuvasimme. Työpajoissa ennakoitiin, että erilaisia työnteon yhdistelmiä saattaa tulevaisuudessa olla nykyistä enemmän, ja tähän muutoskuvaan tulisi työpaikoilla varautua. Muutamat työpajaan osallistuvat totesivat omankin työnsä jo rakentuvan erilaisista palkkatyön, yrittäjyyden ja vapaaehtoistyön kombinaatioista. Osassa keskusteluja työnteon muodoissa tapahtuvaa muutosta pidettiin huolestuttavana kehityskulkuna, vaikka se on jo osin työelämän arkea. Huolenaiheiksi nousi etenkin se, miten työkykyä voidaan johtaa, jos yksilöt ”piipahtavat” työpaikalla, tai miten työkyvyn riskejä voidaan arvioida, jos työntekijän työ jakaantuu moneen paikkaan. Samankaltaisia haasteita tunnistettiin Kalevan ym. (2024) tutkimuksessa, joka osoitti, että työnantajat kokivat varhaisen reagoinnin työkyvyn ongelmiin vaikeaksi niiden työntekijöiden kohdalla, jotka tekivät useaa työtä. Tutkimuksemme työpajakeskusteluissa keskeiset haasteet työkykyjohtamisessa monen samanaikaisen työsuhteen tilanteessa nähtiin liittyvän esihenkilön työhön

työntekijöiden johtamisessa, työsuojeluasioihin sekä henkilöstöresurssien suunnitteluun. Erityistä huolta ja epävarmuutta herätti esihenkilön rooli ja vaikutusmahdollisuudet sellaisissa tilanteissa, joissa työntekijällä on samanaikaisesti muita työsuhteita, yritystoimintaa ja vapaaehtoistöitä. Kenellä on hallussa työkyvyn kokonaiskuva ja ymmärrys henkilön kokonaiskuormituksesta? Miten esihenkilö voi huolehtia, ettei työntekijä kuormitu liikaa?

- *Kuka sen työkykyjohtamisen omistaa? Tulevaisuudessa meillä on viisi niin sanotusti toimeentulon lähdettä. Kenelle se kuuluu?*
- *Se on kyllä ihan haastava tai mielenkiintoinen kysymys. Joo, en mä ole tuommoista osannut ajatellakaan, että se on oikeasti menossa tuonne suuntaan. Niin hyvinkin kuulostaa kyllä haasteelliselta. Vaikka työsuojelunkin näkökulmasta, mitä minä tällä hetkellä teen, niin ei kuulosta helpolta. (Työpaja 1)*

> *Kuka vahtii, että sillä on just sopiva määrä työkuormitusta, työtunteja takana, ja miten kaikki, työsuojeluvalvonnasta tulevat pykälät, että kuka vastaa niistä, niin se on hajallaan se paketti. Jos siellä on viikkoon 100 tuntia, niin voi olla väsyneenä vähän, ja työt tekee väsähtäneenä sen jälkeen. (Työpaja 3)*

Työkykyjohtamisen nähtiin monimutkaistuvan useiden työsuhteiden ja erilaisten työnteon muotojen maailmassa. Keskusteluissa työn pirstaloitumisessa moneen paikkaan ja yhteisöön nähtiin myös uhkakuvia:

> *Onhan se tilanteena kestämätön työnantajalle, että jos sulla on vaikka 20 tunnin sopimus sitten jatkossa ja loput teet sitten neljää, viittä ammattia, niin miten me kannetaan vastuu sitten hänen työkyvystänsä ja kenelle se kuuluu. --- Tämä on ehkä se isoin huolenaihe. Että tähän on rakennettu tähän vanhaan malliin tämä nykyinen työkykyjohtaminen, että on se yksi palkka-suhde. (Työpaja 1)*

Työnteon muotojen moninaisuus edellyttää eittämättä uudenlaista johtamista ja uudenlaisia työkykyjohtamisen rakenteita, myös työkyvyn tuen verkostoissa, kuten työterveyshuollon kanssa tehtävässä yhteistyössä. Myös aiemmin on todettu, että työn tekemisen tapojen monimuotoistuminen vaatii työnantajilta sopeutumista ja johtamistyön muutosta (Salin & Koponen, 2023).

Jos työntekijä tekee töitä useammalle työnantajalle tai työskentelee yrittäjänä, korostaa se väistämättä myös työntekijän vastuuta omasta työkyvystään. Tämä näkökulma nousi esille useissa työpajakeskusteluissa.

> *Jotenkin mä ehkä näen sitten taas toisaalta, jos henkilöt haluaa tehdä monta, silloin varmaan se henkilökohtainen vastuukin, jotenkin mä näkisin tai luulen, niin että jos mä itse vaikka haluaisin tehdä sitten vaikka toiminimellä jotain muita töitä tai muuta, niin silloin mä todennäköisesti myöskin pitäisin siitä omasta jaksamisesta ehkä enemmän huolta. -- Mutta että varmaan se vastuu tietyllä tavalla varmasti menee enemmän siihen yksilötasollekin. Ja varmaan se ehkä, ainakin toivoisin, että se henkilö myöskin enemmän sitten huolehtisi siitä omasta jaksamisestaan myöskin sitä kautta enemmän, jos hän tekee montaa juttua. (Työpaja 1)*

Työpaja-aineistossa tunnistettiin myös **työväestöön liittyviä muutoksia**. Esille tuotiin esimerkiksi työntekijöiden kansainvälistymiseen, ikääntymiseen ja sukupolvien välisiin eroihin liittyviä tekijöitä. Työyhteisöjen monikulttuurisuuden näkökulmasta työkykyjohtamisen haasteiksi tunnistettiin kieleen ja kulttuuriin liittyviä tekijöitä. Eri kulttuureissa voi olla erilainen tapa ymmärtää työkyky, ja myös tavat puhua työkyvystä voivat vaihdella. Tällöin omaan terveyteen ja työkykyyn liittyviä asioita voidaan pitää yksityisasioina, joita ei tuoda työnantajan tietoon. Myös työterveyshuollon tarjoamat tukimahdollisuudet voivat olla vieraita ulkomaalaistaustaisille. Aiemminkin on havaittu, että ymmärrys

Korostuuko yksilön vastuu työkyvystään tulevaisuudessa?

työterveyden merkityksestä ja toimintatavoista voi poiketa eritaustaisilla työntekijöillä (esim. Bergbom ym. 2018).

Sukupolvien väliset erot suhtautumisessa työelämään ja työhön puhuttivat useissa työpajakeskusteluissa. Keskusteluissa tuotiin esimerkiksi esiin, että nuoret sukupolvet suhtautuvat työhön jossakin määrin eri tavalla kuin vanhemmat sukupolvet. Monet nuoret arvostavat työn joustavuutta sekä työn ohella vapaa-aikaa, eivätkä ole valmiita ”uhraamaan” työlle niin paljon aikaa kuin vanhemmat sukupolvet. Nuoret eivät välttämättä halua myöskään sitoutua yhteen työpaikkaan pitkäksi aikaa, vaan hakevat vaihtelua ja erilaisia urapolkuja. Osa nuorista myös odottaa, että töissä ”pitää aina olla kivaa”. Myös aiemmat tutkimukset osoittavat, että nuoret odottavat työelämältä merkityksellisyyttä, joustavuutta sekä mahdollisuutta kasvaa ja kehittyä. Lisäksi nuorten työelämäodotuksissa korostuu omien arvojen mukaisen työn tekeminen. (Westerback & Rissanen, 2020.) Yhtä lailla nuorten odotukset esihenkilötyötä kohtaan voivat poiketa aiemmista sukupolvista: nuoret odottavat enemmän vuorovaikutusta, palautetta ja yhteistä keskustelua. Tämä edellyttää myös esihenkilöiltä uudenlaista osaamista sekä kykyä johtaa eri-ikäisiä työntekijöitä, kuten eräässä keskustelussa kuvattiin:

> *Puhutaan näistä nuorista ikäsukupolvista, mikä muuttuu, niin mun mielestä tapa viestiä ja kommunikoida. Siinä näkee nyt, kun käy esihenkilöitten kanssa keskustelua, että kun [he] on ihmeissään, että kun se ei oikein otakaan tätä palautetta vastaan samalla tavalla kuin nainen 65 vee. Että se, miten sä johdat konkreettisesti viestimällä tai esimerkillä tai millä tahansa muulla, niin siinä on välillä tosi isoja eroja, miten työyhteisöissä tiimin sisälläkin jo ne ihmiset ottaa sitä vastaan. (Työpaja 2)*

Työkykyjohtamisen näkökulmasta nuorten työntekijöiden osalta tuotiin esiin myös huoli heikoista työelämätaidoista. Työpaikoilla saatetaan joutua käymään keskusteluja perusasioista, kuten työhöntuloajoista sekä riittävän levon ja unen merkityksestä. Myös nuorten valmiuksissa sietää vastoinkäymisiä, epäonnistumisia ja työelämän epävarmuuksia nähtiin

kehittämisen varaa. Myönteisenä havaintona tuotiin esiin se, että nuoremmille sukupolville vastuullisuus, kestävä kehitys ja ympäristöstä huolehtiminen ovat tärkeitä arvoja. Myös nuorten hyvä ja monipuolinen kielitaito tuotiin esiin.

Tulevaisuuden työelämä tarjoaa uhkakuvien ja haasteiden ohella myös paljon **mahdollisuuksia ja innostuksen aiheita,** ja tämä tunnistettiin myös aineistossamme. Uudistuvat työn tekemisen tavat tarjoavat mahdollisuuksia työn kehittämiseen. Teknologinen kehitys on myös hyvä mahdollisuus parantaa työkykyjohtamista. Teknologia voi esimerkiksi auttaa tunnistamaan työkyvyn ongelmia varhaisessa vaiheessa ja tekemään työkykyjohtamisesta vaikuttavampaa. Teknologia ja robotiikka voivat tukea niin työkyvyn tiedolla johtamista kuin yksittäistä työntekijää, esimerkiksi työn keventämisessä fyysisesti vähemmän kuormittavaksi. Digitalisaation uskottiin lisäävän myös työn innostavuutta ja helpottavan rutiininomaisia tehtäviä, mikä vapauttaa aikaa oppimiselle sekä osaamisen ja työn kehittämiselle.

> *Uskon, että digitalisaation kautta me voidaan [saada] paljon mahdollisuuksia, että just sitä innostavuutta lisäämään. Plus, että varmasti helpottaa sitä työtä saada semmoista ehkä rutiininomaista hommaa jo vaikka automatisoitua enemmän, jolloin jäisi ehkä aikaa enemmän oppimiselle ja muulle kehittämiselle. (Työpaja 1)*

> *Mua kiinnostaa ja kiehtoo tavallaan nähdä, että missä vaiheessa aidosti robotiikka tai teknologia tuo semmoista selkeetä apua raskaisiin fyysisiin töihin. Miettiä sitä työuran ylläpitämistä, kehittämistä ja edistämistä. (Työpaja 2)*

Tulevaisuuden uskottiin tuovan mukanaan uudenlaisia ajattelutapoja, ketteryyttä ja uusia oppimiskäytäntöjä. Tulevaisuuden työelämä nähtiin aiempaa rohkeampana, jossa myös työkyvystä puhuminen on entistä kiinteämpi osa arkea. Innostavana työkykyjohtamisen tulevaisuuskuvana nähtiin myös kestävän työelämän ja vastuullisuuden korostuminen, jotka ovat erityisesti nuorille työntekijöille tärkeitä arvoja. Myös työkyvyn tuen palveluiden, työkalujen ja toiminnan räätälöinti yksilöllisten tarpeiden ja tilanteiden mukaan nähtiin tulevaisuuden työkykyjohtamisessa innostavana.

Tulevaisuuden työelämä on myös innostavaa!

Keskusteluissa tuotiin esiin, että tulevaisuus tuo tullessaan myös enemmän vaihtoehtoja yksilön oman työuran ja osaamisen kehittämisen näkökulmista. Innostavaksi koettiin esimerkiksi yksilön autonomian ja itseohjautuvuuden kasvu. Työelämän joustot mahdollistavat myös erilaisia urapolkuja ja valintoja, mikä voi lisätä myös työntekijöiden motivaatiota.

> *Vaihtoehdothan lisääntyy ihan valtavasti. Ja se taas sitten innostaa, kun sun pitää itsekin vähän avata sitä sun päätä ja ajattelua, että lähdet miettimään edes niitä, että mitä kaikkea ja mikä kaikki on mahdollista ja mitä kaikkea voi tehdä. (Työpaja 2)*

> *On entistä helpompi olla yksilöllinen, tehdä omannäköistä elämää, omannäköistä työuraa. (Työpaja 2)*

Myös verkostojen merkityksen kasvussa nähtiin paljon hyvää, esimerkiksi oppimisen ja osaamisen näkökulmasta. Kaikkea ei tarvitse osata itse, vaan voi hyödyntää verkostoja oman työnsä tukena, kuten eräs HR:n edustaja kuvasi:

> *Mua esimerkiksi innostaa tässä HR-työssä, jos ajatellaan tulevaisuuden näkökulmasta, niin se, että mun ei tarvitse itse oikeasti osata ihan kaikkea. Riittää, että mä tunnen ihmisiä, jotka osaa. (Työpaja 2)*

Muutoinkin osaamisen näkökulma tuotiin esiin tulevaisuuskuvissa. Osaamisen kehittämiseen halutaan panostaa. Vertaisoppiminen nähtiin tärkeäksi työntekijöiden taitojen kehittämisessä. Omaa osaamista voi osoittaa entistä useammin myös erilaisilla näytöillä perinteisen koulutuksen sijaan.

Työkykyä haastavat tekijät

Työn ja toimintaympäristön muutokset heijastuvat työkykyyn. Työn kasvavat vaatimukset, työn psykososiaalinen ja kognitiivinen kuormittavuus sekä monet toimintaympäristöön, yhteiskuntaan ja yksilöön liittyvät tekijät vaikuttavat työntekijöiden työkykyyn. Monet näistä aineistossamme esille nousseista työkyvyn haasteista liittyvät muutoksiin, joita kuvasimme jo edellisessä luvussa.

Ennakkotehtävissä ja työpajakeskusteluissa tunnistettiin useita tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijöiden työkykyyn (ks. taulukko 3). Työn muuttuminen tietotyövaltaiseksi synnyttää uudenlaista työkuormitusta. Tietotyön tyypilliset piirteet, kuten suurien tietomäärien käsittely, työn monimutkaisuus sekä keskeytykset, lisäävät työn kuormittavuutta (Airila, 2022). Aineistossammekin tunnistettiin työn kognitiivisen kuormituksen kasvu. Työn hektisyys, jatkuvat keskeytykset, tietotulva sekä työn monikanavaisuus kuormittavat työntekijöitä. Työ on myös aiempaa pirstaleisempaa, kun samanaikaisesti on käynnissä useita projekteja ja työtehtäviä. Lisäksi työ edellyttää jatkuvaa uudistumista sekä uusien asioiden ja järjestelmien haltuunottoa. Aineistossa tunnistettiin myös se, että tulevaisuudessa tietotyön piirteitä on myös entistä useammassa ammatissa, ei ainoastaan asiantuntijatyössä.

> *”Tietotyössä työn tahti on nopeutunut. Uusia asioita tulee paljon ja niitä täytyy omaksua nopeammin.” (Ennakkotehtävä)*

> *”Paine moniajoon. Informaatioähky. Nopeasti kehittyvät, muuttuvat ja lukuisat it-järjestelmät. Jatkuva saatavilla olo.” (Ennakkotehtävä)*

Työn hallinnan tunne on entistä useammin koetuksella. Aineistossa nousi esille myös kiireen ja työn määrän lisääntyminen. Tämä voi johtaa työn eettisen kuormittavuuden lisääntymiseen, jos työtä ei ennätä tehdä niin hyvin kuin haluaisi. Myös työn tuloksia ja työssä onnistumista seurataan aiempaa tarkemmin. Jatkuva seuranta ja arviointi työssä voikin kuormittaa.

> *”Työn tulosta seurataan eri tavalla ja erilaiset mittarit ovat tulleet uutena. Osa kuormittuu työn tarkemmasta seuraamista, kun enää työn laatu ei olekaan oman mielipiteen varassa vaan siitä saa palautetta.” (Ennakkotehtävä)*

Myös tietotyön mahdollistamassa etätyössä tunnistettiin työkyvyn riskejä, ja näitä kuvattiin myös jo aiemmin tässä raportissa. Yksinäisyyden kokemukset voivat kasvaa, mikä voi tutkimusten mukaan olla yhteydessä myös mielenterveyden haasteiden lisääntymiseen (esim. Kraav, 2022). Etätyö voi myös kaventaa työn ja vapaa-ajan välistä eroa sekä pidentää työpäiviä.

Työn tietotyövaltaistuminen lisää työn kognitiivista kuormittavuutta.

Lisäksi puolikuntoisena työskentely etätyössä voi lisätä työntekijän kuormitusta, mihin työpaikoilla tulisi myös osata kiinnittää huomioita. Tutkimuksetkin osoittavat, että sairaana työskentely, eli presenteismi, voi olla työkyvyttömyyden riskitekijä (esim. Gustafsson ym. 2019; Lopez-Bueno ym. 2021). HR-asiantuntijoita ja esihenkilöitä haastavatkin työn ja työkyvyn johtaminen monipaikkaisessa ja verkostomaisessa työssä, jos näkymä työntekijöiden työkyvyn tilanteisiin on vähäistä.

Taulukko 3. Ennakkotehtävissä tunnistettuja työkykyä keskeisesti haastavia tekijöitä.

Teema	Keskeiset sisällöt
Työn kasvavat vaatimukset	• jatkuva uuden oppimisen vaatimus • kokonaisuuksien hallinta • työtahdin kiristyminen, vaatimus entistä nopeammasta reagoinnista • sosiaaliset taidot, tiedonkäsittelytaidot
Johtaminen	• työkykyjohtamisen osaamisen rajallisuus • vähän aikaa esihenkilötyöhön • työkykyjohtamisen haasteet monipaikkaisessa työssä
Työn kognitiivinen kuormitus	• työn hektisyys, työtahdin kiristyminen • työn pirstaleisuus ja jatkuvat keskeytykset • paine monen asian samanaikaiseen tekemiseen • tietotulva • uusien tietojärjestelmien haltuunotto ja käytettävyyden haasteet
Monipaikkainen työ	• yksinäisyys etätyössä • yhteisöllisyyden haasteet • työkyvyn johtamisen haasteet
Eri-ikäisten tilanteet ja haasteet	• fyysisen työkyvyn heikentyminen • mielenterveyden haasteet • motivaatiohaasteet uuden oppimiseen • yksilöiden muuttuvat tarpeet ja odotukset
Yhteiskuntaan ja toimintaympäristöön liittyvät tekijät	• geopoliittiset tilanteet • elämän ylikuumeneminen • suorituskeskeisyys • työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen haasteet
Elintapatekijät	• elämänhallinnan haasteet • riittämätön liikunta • riittämätön uni ja palautuminen • epäterveellinen ruokavalio • sosiaalisen median ja digilaitteiden käyttö

Eri-ikäisillä voi olla erilaisia työkyvyn riskejä.

Työpajoissa työkyvystä keskusteltiin myös eri-ikäisten työntekijöiden näkökulmasta. Aineistossa tunnistettiin työkykyyn liittyvää polarisaatiota: osa työntekijöistä voi hyvin, osa huonosti, ja työkyvyn ongelmat voivat myös kasautua. Keskustelu toisti tältä osin vallitsevaa keskustelua mielenterveyden problematiikasta, joka liittyy erityisesti nuoriin. Ahdistuneisuuden ja mielenterveysoireilun todettiin yleistyneen, ja ongelmia voi ilmetä jo kesätyöntekijöillä. Ongelmia nähtiin myös nuorten fyysisessä työkyvyssä.

> *Toisaalta se fyysisen kunnon [haaste], mutta kyllähän me tunnistetaan jo nyt se haaste, että nyt ekat kesätyöntekijät tulee, ja joo, että me puhutaan ensimmäisen viikon jälkeen heidän mielenterveyden haasteista. Niin kyllä mä sanon, että kun he tulee aidosti työelämään sitten, niin siellä osin tulee huonokuntoisia, että pitäisi jaksaa, mutta tulee mieleltään myös kuormittuneita, jo valmiiksi kuormittuneita. (Työpaja 2)*

Vanhempien työntekijöiden osalta keskusteltiin muun muassa motivaatiosta oman osaamisen kehittämiseen. Esimerkiksi työn teknologinen ja digitaalinen kehittyminen edellyttäisi jatkuvaa osaamisen kehittämistä, jotta työntekijä pysyy muuttuvan työn mukana, mutta tähän ei kaikilla ole kiinnostusta.

Työntekijöitä kuormittavat myös työn ulkopuoliset tekijät ja olosuhteet.

Työkykyä haastavat myös työn ulkopuoliset tekijät. Kuormittavuus voi syntyä esimerkiksi yksilön omasta elämäntilanteesta, omista elintavoista ja toiminnasta työn ulkopuolella. Monet työpajoihin osallistuneet kokivat, että näihin työn ulkopuolisiin tekijöihin on työpaikalla vaikea vaikuttaa. Samalla tuotiin vahvasti esiin, että yksilöllä on oma tärkeä rooli työkyvyn edistämisessä. Haastavaksi koettiin esimerkiksi työntekijöiden elintapoihin vaikuttaminen. Keskusteluissa ilmeni turhautuneisuutta ja voimattomuutta siitä, etteivät työpaikan toimet terveellisiin elintapoihin näytä vaikuttavan. Pääosin työntekijät tietävät, miten työkykyä voi omaehtoisesti edistää, mutta käytännössä he eivät kuitenkaan tee muutoksia elintavoissaan, kuten eräässä keskustelussa kuvattiin:

> – *Kyllähän meillä tietoa hirveästi on työkykyjohtamisesta yksilöinä, en puhu HR:nä. Että kyllä mä tiedän, että jos mä en mene riittävän ajoissa nukkuu, niin mua aamulla väsyttää, ja siltikään mä en tee sitä. Niin tämä on ehkä se ydinhomma, että miten sitä muutosta saadaan siellä.*
> – *Miten sä saat hoksautettua sen työntekijän...*
> – *Jep.*
> – *...että hänelläkin on vastuu. Ei me voida kaataa työnantajalle sitä ratkaisua...*
> – *Ei.*
> – *...vaan hänen pitää myöskin olla osa sitä ratkaisua.*
> – *Joo ja hänkin tietää. (Työpaja 2)*

Ratkaisuja työkyvyn haasteita odotettiin myös yhteiskunnalta ja työpaikan ulkopuolisilta toimijoilta, koska osa työkykyongelmien juurisyistä liittyy pikemminkin toimintaympäristöön, kulttuuriin ja yhteiskuntaan kuin itse työpaikkaan.

> *Yhteiskunnassa ei aloiteta tarpeeksi ajoissa tätä korjaustoimintaa. Ja se ei ole suinkaan mun mielestä terapiaa ja mielenterveyshaasteet. Se on ihan siitä elämänhallinnasta ja sitä, että meillä on paljon perheitä, missä lapset jää --, että meidän pitäisi pureutua siihen haasteeseen, että meidän työelämä -- ketä meillä edes on tässä pienessä Suomenmaassa, niin ne voisi tulla sinne kohtuullisen hyvässä työkunnossa vielä. Meillä on ainakin se ongelma, että ne [nuoret] tulee sinne niin hajalla, ja sitten odotetaan, että te työnantajana nyt sitten korjatkaa tämä, kun tämä ihminen on ollut jo vuosikymmeniä jollain lailla marginaalissa siellä ehkä reunalla. Että se on sellainen asia, joka mua itseäni vaivaa ja sitten se, että kun on nuorista henkilöistä kyse ja näkee, ettei ole saanut mitään apua asioihin, niin tuntuu jotenkin tosi väärältä. (Työpaja 1)*

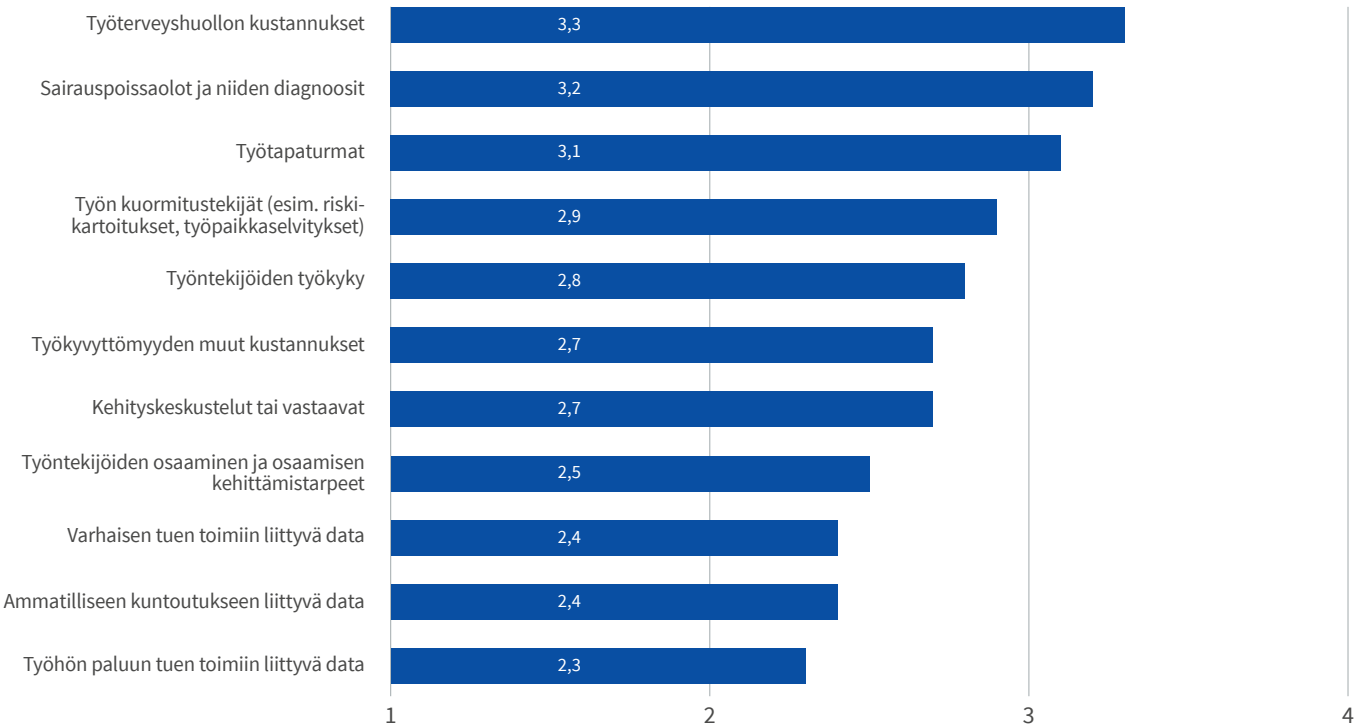
Työkyvyn tiedolla johtamisen merkitys

Työpaikoilla tunnistettiin, että tiedolla johtaminen on keskeinen osa työkykyjohtamista. Tietoa työkyvystä on paljon. Tulevaisuuden työkykyjohtamisessa keskeistä on datan ymmärtäminen sekä työkykyongelmien juurisyiden tunnistaminen. Mukaan ratkaisujen hakemiseen tarvitaan niin HR, johto, esihenkilöt, työsuojelu, työntekijät kuin työpaikan yhteistyötahotkin, kuten työterveyshuolto.

Ennakkotehtävissä kartoitimme työkykytiedon hyödyntämistä organisaatioissa. Vastaajilta kysyttiin: ”Missä määrin hyödynnätte organisaatiossanne tietoa seuraavista tekijöistä?”. Vastausvaihtoehtoja oli viisi (1= ei lainkaan, 4=erittäin paljon, sekä en osaa sanoa). En osaa sanoa- vastauksia oli viisi ja ne on poistettu kuvasta 8. Vastaajien mukaan useimmiten hyödynnettiin tietoa työterveyshuollon kustannuksista, sairauspoissaoloista ja niiden diagnooseista sekä työtapaturmista. Vähiten hyödynnettiin tietoja työhön paluun tuen toimista sekä ammatillisesta kuntoutuksesta. Nämä tulokset tukevat myös aiemman kartoituksemme tuloksia (Airila, 2021).

Työkyvyn tiedolla johtamisen tärkeys tunnistettiin työpajakeskusteluissa. Tiedolla johtamisen merkityksen arvioitiin myös entisestään korostuvan tulevaisuudessa: data on työkykyyn liittyvän päätöksenteon perusteena. Faktapohjainen tieto helpottaa myös HR-toimijoita silloin, kun johdolle tarvitaan perusteluja työkykyjohtamisen ja käytännön toimenpiteiden tarpeellisuuden osoittamiseksi. Esimerkiksi työkyvyttömyyden kustannusten näkyväksi tekeminen on tärkeää. Datalähtöisyys tekee työkykyjohtamisesta myös systemaattisempaa.

> *Se on tosi tärkeätä tiedolla johtaminen, koska sitten tästä toiminnasta tulee tavoitteellista, että se ei ole vain sitä pelkkää puhetta, että jos on aikaa, niin sitten näihin asioihin panostetaan, vaan tämä on yhtä tärkeä agendalla kuin liiketoiminnan johtaminen. (Työpaja 3)*



Kuva 8. Työkykytiedon hyödyntämisen indikaattoreita organisaatioissa, keskiarvot. Työpajojen ennakkotehtävät (n=18).

Hyvänä tavoitetilana pidettiin työkykytiedon keräämistä eri toimijoilta ja erilaisista lähteistä. Samalla todettiin, että tietoa on paljon ja ennen kaikkea tarvetta on relevantin tiedon ymmärtämisessä ja hyödyntämisessä päätöksenteossa. Työpajakeskusteluissa tyypillisiksi työkyvyn indikaattoreiksi tunnistettiin sairauspoissaolot ja työtapaturmat. Näiden lisäksi esille tuotiin esimerkiksi kyselyt, työpaikalla käytävät keskustelut, perehdyttämisen onnistuminen sekä koulutuspäivien ja varhaisen tuen keskustelujen lukumäärät. Tekoälyn mahdollisuuksia työkyvyn tiedolla johtamisessa ei vielä laajasti tunnistettu. Esille kuitenkin tuotiin tekoälyn hyödyntämisen mahdollisuudet työkyvyn seurannassa, arvioinnissa ja tuessa, esimerkiksi työn taottamisessa ja riittävässä palautumisessa. Samalla nähtiin tarve uudenlaisille työkyvyn mittareille. Monen työpajaosallistujan viesti oli, että sairauspoissaoloja seuraamalla ollaan liian myöhässä. Sairauspoissaolot työkyvyn indikaattoreina eivät palvele riittävästi, kuten eräs osallistuja kuvasi:

> *Sairaspoissaolomittarin aivan roskakoppaan voi heittää. Mitäs niillä tekee? Hohhoijaa. Pitäis kattoa, että miten ne terveet siellä voi, että myös se ajatusmaailma, että mitä johdetaan, on mun mielestä hirveän tärkeä. (Työpaja 1)*

Keskusteluissa tuotiin esiin, että työkyvyn tiedolla johtamisen pitäisi olla ennakoivaa ja kokonaisvaltaista. Samalla kuitenkin tunnistettiin, että jatkuvat ja entistä nopeammat työelämän ja toimintaympäristön muutokset tekevät tulevaisuuden ennakoinnista yhä vaikeampaa. Yhtenä ideana esitettiin, että jatkuva yhteinen keskustelu ja entistä tiiviimpi työkyvyn tilanteen seuranta esimerkiksi erilaisin pulssikyselyin voisi auttaa. Ennakoivaa otetta haastaa myös se, että terveyshuoltokin saattaa olla pitkälti kiinnostunut ainoastaan sairauspoissaoloista. Tätä olennaisempaa olisi työkykyongelmien juurisyiden selvittäminen. Silloin voitaisiin paremmin vaikuttaa työkyvyn haasteisiin, jotka johtuvat työstä, sen rakenteista ja työoloista. Tällöin työkyvyn tiedolla johtaminen olisi myös nykyistä vaikuttavampaa, kuten eräässä keskustelussa hyvin tuotiin esiin:

> *Me nähdään kyllä meidän luvuista, vaikka sairaspoissaoloista ja työterveyshuollon kustannuksista, niin se on aika surullinen tavallaan tuo, että tuohon peräpeiliin se korostuu. Mutta se mitä me ainakin tehdään ehkä vähän valitettavan vähän on se, että ei hyödynnetä edes työsuojelun puolelta tuttua juurisyyanalyysiä siihen työhyvinvointipuoleen, että miksi meidän ihmiset vastaa henkilöstökyselyyn näin. Mitkä on ne ajurit siellä, miksi he kokee näin, ja miten me voitais sinne, mikä on se rakenteessa oleva juttu mitä korjata toimenpiteenä, jotta sen vaikutus olisi per sata ihmistä. Eikä silleen lähdettäisi miettimään Matti Meikäläisen asiaa, vaan se että päästäisiin kiinni niihin systeemisiin asioihin ja sieltä muuttaa sitä asiaa, niin silloin me saataisiin siitä vaikuttavaa. (Työpaja 3)*

Kokonaiskuvan saamista työkykytilanteesta ja juurisyistä hankaloittaa tiedon pirstaloituminen eri tahoille. Jos esimerkiksi työntekijällä on useita työsuhteita, voi tieto työkyvystä olla usealla eri työterveyshuollolla ja työnantajalla. Tällöin yksittäiselle työnantajalle ei rakennu kokonaiskuvaa työntekijän työkyvyn tilanteesta.

> *Missä se tieto on ja miten me sitä saadaan? Kun se voi olla monen toimijaan tai työnantajaan tai palveluntarjoajaankin jakaantunut, tai että miten sitten tehdään sitä kokonaisuutta datasta? (Työpaja 3)*

Samankaltaisia tuloksia saatiin myös Kalevan ym. (2024) tutkimuksessa. Tutkimuksessa haastatellut työterveyshuollon edustajat arvioivat, että tiedon ja toimintamahdollisuuksien puute on keskeinen ongelma niiden työntekijöiden kohdalla, jotka tekevät useaa työtä. Hoitosuhteissa ei välttämättä ole jatkuvuutta, jos työnantaja vaihtuu usein. Lisäksi työterveyshuollon voi olla hankalaa perehtyä useaa työtä tekevien erilaisiin työolosuhteisiin, ja myös työnantajayhteistyö voi olla haastavaa.

Työkyvyn tiedolla johtamisen haasteeksi tunnistettiin myös työkykytiedon jakamisen haasteet yhdenkin työterveyshuollon kanssa. Terveystieto on aina salassa pidettävää, eikä siitä voida keskustella ilman työntekijän suostumusta.

Työpaikalla on tärkeä olla kokonaiskuva työkyvyn tilasta ja työkykyongelmien juurisyistä.

Työpajakeskusteluista välittyi kuva, että tietosuojasäädösten ja niihin liittyvien tulkintojen muutokset ovat vaikeuttaneet yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Työpajaosallistujien mukaan muutokset vaikeuttavat esimerkiksi yksilön haasteiden työperäisyyden tunnistamista.

Keskusteluissa ilmeni myös toiveita esihenkilöiden suuntaan siinä, että he osaisivat hyödyntää dataa ja analytiikkaa paremmin myös osana arjen työkykyjohtamista. Säännöllinen keskustelu ja vuoropuhelu tiimeissä sekä kahdenkeskisissä keskusteluissa lisää työpajaosallistujien mukaan esihenkilön ymmärrystä siitä, missä mennään, mikä työssä sujuu ja missä kenties on haasteita. Jatkuva vuoropuhelu mahdollistaisi myös varhaisen reagoinnin ennen kuin työkykyongelmat kasvavat suuriksi. Myös palautteen antamisesta tulisi osallistujien mielestä merkityksellisempää, jos se perustuisi vahvemmin dataan. Toisaalta yhdessä työpajassa korostettiin myös sitä, ettei työkykydatan hyödyntämistä, kuten henkilöstökyselyiden tulosten analysointia ja sen pohjalta tehtyjen toimenpiteiden toteuttamista, tule jättää yksinomaan esihenkilöiden harteille. Työkyvyn edistämiseen tarvitaan mukaan myös muut työpaikan toimijat, johto mukaan lukien. Juurisyiden ja ratkaisujen hakeminen yhdessä on tärkeää. Myös henkilöstö tulisi saada vahvemmin mukaan niin työkykyongelmien juurisyiden tarkasteluun kuin toimenpiteiden toteutukseen.

> *Se, että me saataisiin henkilöstö mukaan miettimään niitä juurisyitä, ja tavallaan tekemään sitä muutosta yhdessä yrityksen kanssa, koska he on kuitenkin se, jotka parhaiten tietää, miltä siellä tuntuu. (Työpaja 3)*

Miten työkykyjohtamisen on muututtava?

Muuttuva työ ja toimintaympäristö edellyttävät, että työkykyjohtaminen kehittyy siten, että se pystyy vastaamaan muuttuviin tilanteisiin. Työkykyjohtamisen muutokset koskevat esimerkiksi työkykyjohtamisen strategista tasoa, ajattelu- ja toimintatapoja, osaamista, arjen työkykyjohtamista, työkyvyn tuen toimenpiteitä sekä yhteistyötä.

Työkykyjohtamisen nykytilan ja työkykyä haastavien tekijöiden tunnistaminen on tärkeää, jotta voidaan tehdä valintoja, jotka uudistavat työkykyjohtamista. Työpajoihin osallistuneet henkilöstöasioista vastaavat ja esihenkilöt tunnistivat useita työkykyjohtamisen osa-alueita, joita olisi hyvä kehittää. Monet esille tulleet muutostarpeet ovat työkykyjohtamisen ydinasioita. Kehittämistarpeita ilmeni esimerkiksi johdon roolissa, ajattelu- ja toimintatavoissa työpaikalla, osaamisessa, arjen työkykyjohtamisessa sekä yhteistyössä.

Johdon roolia on vahvistettava

Työkykyjohtamisen tulee olla osa työpaikan strategiaa. Johdon sitoutuminen työkykyjohtamiseen on keskeinen onnistumisen edellytys. Tämä tunnistettiin myös työpajoissa. Jos työpaikan johto ymmärtää työkykyjohtamisen merkityksen ja hyödyn sekä sitoutuu sen edistämiseen, sitoudutaan siihen myös läpi organisaation. Johdon sitoutuminen auttaa työpajaosallistujien mielestä myös työkykyjohtamisen vakiinnuttamisessa osaksi työpaikan toimintakult-

Tulevaisuuden työkykyjohtaminen edellyttää myönteistä ja proaktiivista otetta.

tuuria siten, ettei se jää yksinomaan HR:n vastuulle. Tällöin HR-toimijoilla ja esihenkilöillä on hyvät edellytykset onnistua työkykyjohtamisen jalkauttamisessa ja toteuttamisessa.

> *Tämähän lähtee ihan sieltä johdosta liikkeelle, että johto sitoutuisi siihen, että tämä on oikeasti osa meidän yrityskulttuuria tämä työkykyjohtaminen, eikä se ole vaan jotain siellä sivussa, mitä HR vähän puuhastelee. (Työpaja 3)*

Työkykyjohtamisen todettiin parhaimmillaan olevan läpileikkaavaa ja mukana kaikessa johtamisessa. Työkykyjohtaminen ei ole työpaikalla mikään irrallinen osa-alue, jossa ”johdetaan erikseen työkykyä”, vaan se on osa päivittäistä johtamista.

Työpajoissa visioitiin myös, että kenties tulevaisuudessa ei edes ole tarve puhua erikseen työkykyjohtamisesta, jos työkyvyn näkökulma on kiinteä osa arjen johtamista. Tiedolla johtaminen on tärkeä johdon työkalu, jonka kehittämiseen työpaikoilla on tärkeä panostaa. Useissa keskusteluissa tuotiin esiin, että tulevaisuudessa työkykytiedon hyödyntäminen, tulkinta ja päätöksenteko tiedon pohjalta korostuvat entisestään. Myös tulevan ennakointi ovat aiempaa tärkeämpää, kuten jo edellisessä luvussa kuvasimme.

Tulevaisuuden työkykyjohtaminen edellyttää kulttuurin sekä ajattelu- ja toimintatapojen muutosta

Tulevaisuuden työkykyjohtaminen edellyttää muutosta myös työpaikan kulttuurissa, ajattelu- ja toimintatavoissa sekä asenneilmapiirissä. Muutosta tarvitaan esimerkiksi siinä, miten työpaikoilla edistetään työkykyä, puhutaan työelämästä ja mielen hyvinvoinnista sekä suhtaudutaan osatyökykyisyyteen sekä mielenterveyden haasteisiin. Työpajoissa todettiin, että tulevaisuuden työkykyjohtamisen tulee olla rohkeaa, avointa ja osallistavaa. Myös haastavista työkykyyn liittyvistä asioista on uskallettava puhua.

> *Mä toivon, että tulevaisuuden työkykyjohtaminen on rohkeampaa keskustelukulttuuriltaan ja osallistavampaa. Meillä on tiettyjä asioita, mistä me ei oikein uskalleta ja voida puhua, motivaatio on yksi semmoinen asia, että sen kanssa kaarrellaan tosi pitkään ennen kuin uskalletaan kysyä, että minkälainen motivaatio tähän työhön, miten sä viihdyt tässä. (Työpaja 1)*

Työkykyjohtamiselta odotetaan myös enemmän proaktiivisuutta, ei vain reagointia jo toteutuneisiin työkykyongelmiin. Keskusteluissa ilmeni, että tällä hetkellä keskitytään helposti liikaa yksittäisiin työkykytapauksiin, ”caseihin”, mutta ei hahmoteta työkykyongelmien kokonaisuutta tai ongelmien juurisyitä, joiden ymmärtäminen olisi kuitenkin avain parempaan työkykyyn. Ylipäätään työelämästä ja työkykyjohtamisesta käydyn keskustelun toivottiin olevan myönteisempää, ei pelkkiä uhkakuvia työelämän kuormittavuudesta tai työkykyongelmista.

> *Työelämäpuhe on tänä päivänä pelkkää negatiivista. Ei puhuta yhtään positiivista työelämäpuhetta. Saati sitten työkykyjohtamisesta, että sekin koetaan, että se on kauhean negatiivista, että se on vaan sairauden hoitamista. (Työpaja 1)*

Työpajakeskusteluissa tuotiin esiin, että rohkeus tarkoittaa myös rohkeutta puhua työstä ja työelämästä realistisesti niin työpaikoilla kuin ulkoisessa organisaatioviestinnässä, kuten sosiaalisessa mediassa. Tällöin ei myöskään synnytettäisi nuorille epäsuhtaa työhön liittyvien liiallisten odotusten ja todellisuuden välille.

> *Toivoisin meiltä rohkeutta esimerkiksi LinkedInissä, muilla foorumeilla, puhua työelämästä vähän rehellisemmin ja rohkeammin, että ei syntyisi vääränlaisia odotuksia nuorilla. (Työpaja 1)*

Muutostarve tunnistettiin myös tavassa keskustella mielen hyvinvointiin liittyvistä asioista. Työpaikalla on tärkeää luoda psykologisesti turvallista ilmapiiriä, jotta mielen hyvinvointiin liittyviä asioita ja haasteita uskalletaan tuoda esiin. Keskusteluissa myös tunnistettiin, että kaikilla meillä on oma vastuumme siinä, miten työkyvystä ja mielenterveydestä puhutaan. Osaltaan ratkaisun avaimet ovat siis myös työpaikoilla.

> *Ahdistuneisuutta on aina ollut, että se on normaalia elämää. Se on tunnetila, joka on hetken ja häipyy pois. Me ollaan myös itse tämä mielenterveysmaailma luotu. (Työpaja 1)*

> *Kuinka moni tulee kertomaan omalle esihenkilölle mielenterveyden haasteista. Hyvin harva. Että se on ehkä semmoinen, että toivottavasti tulevaisuudessa... (Työpaja 1)*

Kulttuurin muutoksen tarve ilmeni siis myös suhtautumisessa mielenterveyden haasteisiin. Mielenterveyden haasteita ei usein uskalleta ottaa puheeksi esihenkilön kanssa, kuten edellisessä lainauksessa todettiin. Työnantajilla voi myös olla korkea kynnys ottaa työkokeiluun henkilö, joka on ollut pitkällä sairauspoissaololla mielenterveyssyistä. Taustalla voi olla pelko siitä, että mielenterveysongelma uusiutuu ja estää työssäolon, kuten eräässä keskustelussa kuvattiin:

Jos sulla on ollut jotain mielenterveyshaasteita ja sä olet tavallaan tiedät sä ---, niin työnantajathan varoo ihan hirveästi sellaisen henkilön työkokeiluun ottamista, koska se pelko--- Ja sehän on fakta, että me kaikki tiedetään, että jos sulla on ollut kerran masennus, niin masennuksen uusiutumisprosentti on kuitenkin niin iso, että työnantajalla on sitten se riski siinä aina, että nyt se sitten siirtyy tänne ja sillä on ne samat haasteet. (Työpaja 1)

Mielenterveyden ongelmat eivät kuitenkaan aina ole este työn tekemiselle. Työ voi olla kuntouttavaa myös vaikeissa mielenterveyden häiriöissä, etenkin jos henkilö saa tukea työllistymiseensä (esim. Sailas ym. 2007). Myös IPS-työhönvalmennuksen mallissa on saatu hyviä tuloksia mielenterveyskuntoutujien työllistymisessä sekä psykososiaalisessa hyvinvoinnissa (Savinainen 2024; Sipilä & Appelqvist-Schmidlechner 2024). Työn muokkaus voi olla yksi keino tukea mielenterveysongelmissa, mihin yhdessä työpajassakin viitattiin:

Kun mielenterveyshaasteet lisääntyy, niin tavallaan ei pelättäisi niitä, että se ei oikeasti, sun ei tarvitse jäädä eläkkeelle sen takia, jos oikeasti osattaisiin ottaa huomioon ja räätälöidä niitä työsuhteita sen mukaan, niin se on ehkä semmoinen iso asia. (Työpaja 1)

Ylipäätään työpajakeskusteluissa ilmeni, että osatyökykyisyyteen suhtautumisessa ja ymmärtämisessä on suomalaisilla työpaikoilla kehittämistarpeita. Työntekijöiltä odotetaan täysipainoista panostusta työhön, eikä osatyökykyisyyttä arvosteta, kuten eräässäkin keskustelussa kuvattiin:

Suomessa on hirveän semmoinen... jos vertaa moniin muihin maihin, niin Suomessa on jotenkin hirveä, että sä olet sata prosenttia työkykyinen tai sitten sä et ole työkykyinen ollenkaan, ja tavallaan sen suoritustasoon on jotenkin hirveän korkeat vaatimukset, mä huomaan sen meilläkin --- että pitäisi osata täydellisen hyvin asiat, jotta voimme palkata tämän henkilön --- jos miettii tuota, että ihan varmasti tämä rupeaa kuitenkin olemaan, tämä työvoimapula, ja onkin jo ihan tosiasia, niin eihän se... me kyllä ammutaan omaan nilkkaamme ja kovaa ihan koko aika. (Työpaja 1)

Työpaikoilla tarvitaan ymmärrystä siitä, että työkyvyn rajoitteista huolimatta työssä on mahdollista jatkaa, kun työolosuhteita muokataan henkilön terveydentilalle sopiviksi. Osatyökykyisten entistä vahvempaa työelämään integroitumista tarvitaan myös työvoiman riittävyyden näkökulmasta (esim. Bergbom ym. 2020). Tarve asenneilmapiirin muutokseen ja erilaisiin työelämän joustoihin on todettu myös tuoreessa selvityksessä, jossa tarkastellaan keinoja ikääntyneiden työllisyyden edistämiseksi (Lindström, 2024). Tietoisuuden vahvistumista osatyökykyisyydestä tarvitaan kaikilla työpaikan tasoilla, niin johdolta, henkilöstöhallinnolta, esihenkilöiltä kuin yksittäisiltä työntekijöiltä.

Uudenlaiset ajattelu- ja toimintatavat edellyttävät väistämättä työpaikkatason muutoksia. Myös aiemmin on todettu, että luopuminen vanhoista ajattelu- ja toimintatavoista sekä osaamisen, tiedon ja luovuuden parempi hyödyntäminen ovat keskeisiä tulevaisuuden hyvän työelämän rakentumisen tekijöitä (Kokkinen ym. 2020).

Työkykyjohtamiseen liittyvää osaamista tulee vahvistaa

Työkykyjohtaminen edellyttää riittävää resurssointia, osaamista ja selkeästi määriteltyjä vastuita. Työpajakeskusteluissa tuotiin esiin, että työpaikan johdon täytyy mahdollistaa työkykyjohtamisessa tarvittavat resurssit. Ilman riittävää osaamista ja aikaa työkykyjohtamiseen ovat onnistumisen edellytykset heikot. Yksittäisen esihenkilön kohdalla ajan varaaminen työkykyjohtamiseen tarkoittaa esimerkiksi säännöllistä vuoropuhelua työntekijöiden kanssa. Kerran vuodessa pidettävät kehityskeskustelut eivät riitä hyvään työkykyjohtamiseen, vaan keskusteluyhteyden pitää olla

huomattavasti tiiviimpää. Myös muutokset työn tekemisen tavoissa edellyttävät entistä toimivampaa vuorovaikutusta. Resilienssin eli muutoskyvykkyyden vahvistaminen nähtiin tärkeäksi koko työpaikan ja yksittäisten työntekijöiden osalta.

Henkilöstöhallinnon (HR) rooli työkykyjohtamisessa on keskeinen. HR vastaa tyypillisesti työkykyjohtamisen toimintamallien kehittämisestä, toimeenpanosta ja seurannasta sekä tukee työpaikan osaamista työkykyyn liittyvissä asioissa (Työterveyslaitos, 2023). HR:llä on keskeinen rooli myös työkyvyn tuen verkostoissa, esimerkiksi yhteistyössä työterveyshuollon sekä eläkevakuuttajan kanssa. Osaava HR pystyy toimimaan myös moninaisten muutosten keskellä ja osaltaan varmistamaan, että työkykyjohtaminen on vaikuttavaa. Pienyrityksessä vastuu työkykyjohtamisesta on usein johdolla – strategisen johtamisen ohella (esim. Airila & Savinainen, 2023). Työpajakeskusteluissa henkilöstöhallintoa koskevia kehittämisen tarpeita ilmeni esimerkiksi tulevaisuuden muutossuuntien ja työkyvyn tilanteen ennakoinnissa, uudenlaisten työkyvyn haasteiden tunnistamisessa ja tukitoimien tarpeissa sekä esihenkilöiden ja työntekijöiden neuvonnassa ja tuessa.

Työkyvyn tiedolla johtaminen on keskeistä työkykyjohtamisessa, kuten jo aiemmin tässä raportissa kuvasimme. HR on keskeinen toimija, joka vastaa työpaikalla työkykytiedon keräämisestä ja analysoinnista. Työpajakeskusteluissa haasteeksi nähtiin erityisesti ennakoinnin ja juurisyiden tuntemisen hankaluus. Jos tulevaisuuden näkymät ovat epäselvät, on HR:n hankalaa tunnistaa toimia, jotka ennakoivasti tukisivat henkilöstön työkykyä ja osaamista. Tätä huolta kuvattiin yhdessä työpajakeskustelussa näin:

> *Miten osaaminen kertyy? Miten me voidaan ennakoida mitä osaamista neljän vuoden päästä, olisi tosi tärkeää. Nähdäänkö me edes sitä? Ei ihan aina, ja sitten sen saattaa kasvaa suurempaan merkitykseen hyvin nopeastikin. Että hei, oletko kuullut ChatGPT:stä. (Työpaja 3)*

Jatkuva osaamisen kehittäminen, esimerkiksi koulutuksiin ja seminaareihin osallistuminen ja kirjallisuuden lukeminen ovat esimerkkejä keinoista, joita HR voi hyödyntää tulevaisuuden ennakoinnissa ja muutossuuntien hahmottamisessa. Myös työkykytiedon analysointi ja tulkinta voivat auttaa pohtimaan tulevaisuuden tarpeita ja työkykytilanteita. Samoin erilaisten tulevaisuusskenaarioiden pohtiminen yhdessä johdon, esihenkilöiden, työsuojelun, työntekijöiden sekä sidosryhmien kanssa voi viitoittaa tietä parempaan tulevaisuuden ennakointiin.

Työn muutosta ja uudenlaisia työkyvyn riskejä käsiteltiin useissa työpajakeskusteluissa, ja niidenkin osalta tunnistettiin tarvetta vahvistaa myös HR:n osaamista. Erityisesti mielenterveyteen liittyvät kysymykset ja työpaikan vaikutusmahdollisuudet olivat esillä useissa keskusteluissa. Keskeistä olisi vahvistaa tietoisuutta mielenterveydestä ja mielenterveysoireista sekä keinoista mielenterveyden edistämiseen niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Työpaikallakin on monia keinoja tukea työntekijöiden mielenterveyttä (esim. Airila & Savinainen, 2024).

HR ja esihenkilöt tarvitsevat työkaluja työntekijöiden ”oivalluttamiseen” työkykyasioissa.

HR:n rooli on keskeinen myös esihenkilöiden ja henkilöstön osaamisen vahvistamisessa, jotta he voivat onnistua työssään ja säilyvät työkykyisinä. Jotta HR saa viestinsä työkyvyn edistämisestä läpi, täytyy myös henkilöstöasioiden ammattilaisilla olla ymmärrys työn muutoksesta ja sen vaikutuksesta työkykyyn. Lisäksi esihenkilöt usein odottavat aiempaa yksilöllisempää tukea ja ”rinnalla kulkijaa” työkykyjohtamisessa. HR kipuili erityisesti siinä, miten saada esihenkilöt ja työtekijät itse ”oivaltamaan” työkyvyn edistämisen tärkeyden ja erilaiset työkyvyn tuen keinot.

> *Kun helposti sitten, kun puhutaan tästä varhaisen tuen mallista, niin se on reaktiivista toimintaa, jolloin ikään kuin ollaan jo vähän myöhässä ja silloin se keinovalikoima suppenee. Mutta sitten niitten asioiden oivaltaminen ja oivalluttaminen on ehkä HR-työssä haaste, miten mä saan ne esihenkilöt ja ne yksilöt tajuamaan, että niillä on, niin kuin säkin sanoit, että niillä on sitä vastuuta itsellään myös siitä tekemisestä. (Työpaja 2)*

HR:n edustajilla oli huoli myös sitä, miten he onnistuvat vakuuttamaan henkilöstön jatkuvan osaamisen kehittämisen tärkeydestä, mikä on moninaisten muutosten keskellä välttämätöntä. HR:n rooli on keskeinen myös työkykyjohtamisen toimintatavoissa sekä yhteistyössä eri toimijoiden kanssa. Näihin osa-alueisiin liittyviä muutostarpeita kuvataan tarkemmin myöhemmin tässä raportissa.

Esihenkilöllä on keskeinen rooli arjen työkykyjohtamisessa, kuten työkykyjohtamisen toimintamallien ja käytäntöjen toimeenpanossa. Ideaalitilanteessa työkykyjohtaminen on saumaton osa arjen esihenkilötyötä. Useissa työpajakeskusteluissa tuotiin esiin, että esihenkilö on tulevaisuudessakin keskeinen toimija, mutta rooli voi muuttua aiempaa enemmän ”valmentajaksi” tai ”mahdollistajaksi”. Keskusteluissa otaksuttiin, että ihmisten johtamiseen ja valmentamiseen panostetaan tulevaisuudessa nykyistä enemmän. Valmentava johtaminen on keskustelevaa, ajatteluun ohjaavaa sekä palautetta antavaa ja vastaanottavaa, kuten seuraavissakin lainauksissa kuvataan:

> *Kyllä mä jotenkin näen kuitenkin, että no nyt yrityksessä [on] kovasti valmentavaa johtamista ja coachaustaitoja ja tällaisia, että kyllähän varmaan se esihenkilön työ on nimenomaan sitä, että on keskustelukumppani ja valmentaja ja auttaa sitten sitä, oivalluttaa sitä ihmistä itseään. (Työpaja 1)*

> *[Esihenkilönä] sun pitää olla keskusteleva, oikeilla kysymyksillä ohjata sitä myöskin alaistasi ajattelemaan asioita, et tuo niitä valmiita vastauksia niin sanotusti, vaan ohjaat niillä oikeilla kysymyksillä sen henkilön itse löytämään ehkä sen juurisyyn niille asioille ja lähteä sitä pohtimaan -- Totta kai säännöllinen palauteasia on tärkeätä, että kysyt palautetta ja myöskin annat palautetta, suomalaisille se ei ole aina semmoinen ehkä helpoin juttu, mutta se on vaan välttämätöntä. (Työpaja 1)*

Esihenkilöiltä odotetaan myös hyvää ihmistuntemusta, uskallusta ja rohkeutta avoimeen keskusteluun riittävän varhain sekä työntekijöiden osallistamista. Säännöllinen vuoropuhelu työntekijän ja esihenkilön välillä auttaa esihenkilöä pysymään ajan tasalla ja rakentamaan keskinäistä luottamusta. Säännölliset keskustelut voivat vähentää myös jännitystä vuosittaisten kehityskeskustelujen ympärillä. Myös muuttuva työ ja työkyvyn johtaminen monipaikkaisessa työssä edellyttävät esihenkilöiltä uudenlaisia valmiuksia ja taitoja. Samalla keskusteluissa todettiin, että ei ole yhtä oikeaa tapaa olla esihenkilö, vaan monenlaiset henkilöt soveltuvat esihenkilöiksi.

Esihenkilöillä on oltava riittävästi aikaa työkykyjohtamiseen.

Hyvä työkykyjohtaminen edellyttää, että esihenkilöillä on siihen riittävästi aikaa. Erityisesti avoimen keskustelukulttuurin ja luottamuksen rakentaminen vaativat huomattavaa ajallista panostusta. Jos työpaikalla halutaan saada tuloksia työkykyjohtamisessa, tähän pitää myös resursoida. Työpajakeskustelut antavat kuitenkin viitteitä siitä, ettei esihenkilöillä aina ole riittävästi aikaa työkykyjohtamiseen:

> *Lähiesimiesten työ menee koko ajan enemmän ja enemmän kaikkeen muuhun kuin henkilöstöjohtamiseen, vaikka meillä tämä suunta on se, että se koko ajan tarvitsisi enemmän ja enemmän aikaa. (Työpaja 3)*

> *Konkreettinen toimi millä me saadaan vaikuttavuutta -- niin se on riittävä resursointi esihenkilötyöhön, jotta heillä on aikaa myös tälle osa-alueelle. (Työpaja 3)*

Myös esihenkilöiden osaamisen kehittämisestä tulee huolehtia, jotta he voivat onnistua työkykyjohtamisessa. Aineistosta ilmeni, että esihenkilöille voi olla varsin helppoa keskustella työntekijöiden kanssa töistä ja sen sujumisesta, mutta hankalampia ovat keskustelut työkyvystä, työkyvyn pulmista ja varhaisista signaaleista. Esihenkilöiltä voi puuttua uskallusta ja taitoa tarttua pulmiin ja viedä asioita eteenpäin. Lisäksi haasteeksi nähtiin esihenkilöiden valmiudet tunnistaa työkykyongelmia koko työyhteisön tasolla. Seuraava ote työpajakeskustelusta kuvaa hyvin myös sitä, miten työyhteisötason ongelmien tunnistaminen voisi olla myös vaikuttavampaa:

- *Osataan kyllä aina ohjata se Matti Miekäläinen sinne avun piiriin, se yksilö. Mutta me ei osata siellä esimieskentässä tunnistaa niitä työyhteisön tai työpaikan haasteita ja ennalta pyytää tukea työterveyshuollosta.*
- *Nyt tosiaan puhutaankin paljon siitä, että esihenkilöiden pitää tunnistaa niitä, ennakoida niitä varhaisia signaaleita. Ne yleensä kohdentuu siihen yksilöön, mutta osaisikin tunnistaa sieltä työyhteisöstä näitä, joo.*
- *Niin silloin saisi sillä yhdellä tuella vaikutettua siihen koko tiimiin. (Työpaja 3)*

Työpajakeskusteluissa heräsi myös huoli esihenkilöiden omasta jaksamisesta moninaisten odotusten ja vaatimusten ristipaineessa. Esihenkilöiden työkyvystä on huolehdittava, jotta he pystyvät huolehtimaan työntekijöidensä työkyvystä. Tämä edellyttää, että HR on vahvasti esihenkilöiden tukena. Keskusteluissa korostettiin avoimen keskustelukulttuurin merkitystä, jossa esihenkilötkin uskaltaisivat nostaa esiin omia työkykyyn liittyviä huoliaan.

Yksilön oma vastuu omasta työkyvystä korostuu tulevaisuudessa.

Me voitaisiin puhua myöskin... vähän haastaa tätä [keskustelukultturia], kuka välittäisi esihenkilöistä. Mun mielestä yksi iso tämän hetken työhyvinvoinnilla on, monessa yrityksessä on se, että esihenkilöt hukkuu liikaa operatiiviseen työhön, ne tekee sen operatiivisen työn, -- sitten koittaa johtaa siinä samassa ja esihenkilöt on porukkana sellaisia, että heillä ehkä ei ole lupaa myöskään aina ilmaista, että en voi hyvin tai en jaksa, niin se olisi ihan se, mitä mä toivoisin, että se avoin keskustelu... (Työpaja 1)

Myös **yksilöllä** on tärkeä rooli oman työkykynsä edistämisestä. Työpajakeskusteluissa tunnistettiin, että yksilön rooli ja vastuu omasta työkyvystä kasvaa tulevaisuudessa. Keskusteluissa korostettiin, että kaikilla työntekijöillä tulisi olla ymmärrys työkyvystä ja siihen vaikuttavista tekijöistä sekä pyrkimys toimia niin, että työkyky säilyy. Yksilön vastuun nähtiin korostuvan etenkin silloin, jos työntekijällä on samanaikaisesti useita työsuhteita ja yritystoimintaa. Tällöin yksittäisen työnantajan näkymä työntekijän työolosuhteisiin, kuormitustekijöihin ja työkyvyn tilaan on helposti rajallinen.

- *Ja sitten työkykyjohtamiseen liittyen, niin myös se oman vastuun jotenkin korostuminen, että me ei voida työnantajana, kaikki ei tule annettuna.*
- *Ei tule Manulle kuin illallinen ihan kaikki.*
- *Ei voida ratkoa kaikkia haasteita.*
- *Ja sitten erityisesti tietysti, kun vaikka sitä tuki- ja liikuntaelimistön haastetta ja tätä, niin voidaan vaikka työnantaja seisoisi päällään, niin voi tehdä vaikka mitä, mutta ei se muuta, ellet sä itse tee mitään. Että samalla se oma vastuu korostuu. Ja kyllä myös mielen hyvinvoinnissa. Että mun mielestä monessa pitää ottaa itse vastuu siitä omasta työkyvystään. (Työpaja 2)*

Tästä keskusteluotteesta, kuten laajemminkin aineistostamme, välittyi kuva, että työntekijöiltä edellytetään aiempaa enemmän aktiivisuutta omasta työkyvystä huolehtimisessa. Yksilön on tärkeä ”investoida” omaan työkykyynsä, jotta työkyky säilyy muuttuvassa työelämässä. Vastaavia havaintoja yksilön omasta roolista työkykynsä edistämisestä tehtiin myös Kalevan ym. (2024) monimuotoista ansiotyötä tarkastelevassa tutkimuksessa: yksilö tarvitsee työkyvyn lukutaitoa, jotta pystyy huolehtimaan riittävästä palautumisesta. Työpaikoilla on kuitenkin tärkeä huomioida, että hyvät työolosuhteet tukevat työntekijöiden työkykyä myös silloin, kun elämä on muutoin kuormittavaa. Siksi työpaikalla painopiste tulisi olla työn ja työolojen kehittämisessä sekä työn voimavarojen vahvistamisessa – ei ainoastaan yksittäisten työntekijöiden työkykyhaasteissa tai työn kuormitustekijöiden minimoimisessa.

Työpajakeskusteluissa pohdittiin myös **työyhteisön roolia** ja vastuuta työkyvyn edistämisessä. Työyhteisön merkityksen todettiin muuttuneen ajan saatossa. Erityisesti monipaikkaisessa työssä työyhteisön merkitys saattaa hapertua, jos yhteiset kohtaamiset jäävät vähäiseksi. Toisaalta aineistossa tuotiin esille myös se, että hybridityössä työyhteisön merkitys työkykyyn liittyvissä asioissa voi jopa korostua. Jos esihenkilö ja työntekijät eivät kohtaa kasvotusten yhtä usein, voivat myös työyhteisön jäsenet tehdä työkykyyn liittyviä havaintoja. Tämä voi siten lisätä tiimien yhteistä vastuuta työkyvystä huolehtimisessa. Ylipäätään työyhteisötaitojen merkitys voi korostua tulevaisuudessa.

Työkykyjohtamisen toimenpiteitä ja palveluita tulee uudistaa

Tulevaisuuden työkykyjohtaminen edellyttää muutoksia myös työkykyjohtamisen toimenpiteissä ja palveluissa. Työpajakeskusteluista välittyi kuva, että arkisen johtamisen

merkitys korostuu tulevaisuudessa. Viestinnän ja vuoropuhelun merkitys tulee olemaan entistä suurempi, ja näihin työpaikkojen on tärkeä panostaa. Parhaimmillaan tulevaisuuden työkykyjohtaminen on osa arkea läpileikkaavaa johtamista, esihenkilön päivittäistä työtä. Keskiössä on arkinen keskustelu, ei asioihin puuttuminen ainoastaan silloin, kun työkyvyssä on haasteita.

Johtamisestahan se työkyky tehdään. Arjessa, eikä HR:n projekteina. (Työpaja 3)

Myös henkilöstö on tärkeä saada kiinteämmin mukaan työkykyjohtamiseen. Työpajakeskusteluissa henkilöstön riittämätön osallistuminen työkykyjohtamiseen tunnistettiin yhdeksi vaikuttavan työkykyjohtamisen esteeksi. Henkilöstön osallistaminen on tärkeää työkykyä koskevaan päätöksentekoon ja toiminnan suunnitteluun, sillä työntekijät tuntevat parhaiten työympäristönsä ja työnsä haasteet.

Työkykyjohtamisen tulee olla systemaattista ja suunnitelmallista. Työpajakeskusteluissa todettiin, että työkykyjohtamisen tulee perustua analysoituihin tarpeisiin, vaikuttaviin toimenpiteisiin ja toiminnan vaikutusten arviointiin ja kehittämiseen. Myös työpaikan rakenteiden ja prosessien täytyy tukea työssä onnistumista ja työkykyä.

Kehittämistarpeita tunnistettiin myös työkykyjohtamisen palveluissa. Työn muuttuminen tietotyövaltaisemmaksi edellyttää työpaikoilta entistä enemmän keinoja psykososiaalisen ja kognitiivisen työkuormituksen hallintaan. Työpaikoilla kaivattiin tietoa myös siitä, miten psykososiaalista kuormitusta työssä voitaisiin tunnistaa nykyistä ennakoivammin ennen kuin ongelmat pitkittyvät ja aktualisoituvat esimerkiksi sairauspoissaoloiksi.

Mustakin me ollaan paljon puhuttu, että me osataan tunnistaa niitä tules-vaivoja, me osataan ennakoida niitä, mutta me ei osata niitä psykososiaalisia haasteita, hyvin hiljaisia signaaleja, niin me ei osata tunnistaa, tai vaikka ehkä osattaisiin, niin sitten ei osata puuttua niihin riittävän ajoissa, että varmasti tulee keskustelua liian myöhään, tai työkykyneuvottelu esimerkiksi liian myöhään, silloin kun se on jo vaikka poissaolo. (Työpaja 3)

Parhaimmillaan tulevaisuuden työkykyjohtaminen on osa arkea läpileikkaavaa johtamista.

Tulevaisuudessa tarvitaan entistä yksilöllisempiä työkyvyn tuen palveluita.

Nouseviksi työkyvyn edistämisen teemoiksi tunnistettiin myös työn voimavarojen vahvistaminen, yhteisöllisyyden tukeminen, työn tauottaminen ja riittävä palautuminen työstä. Moniin työn pulmakohtiin työpaikoilla on jo paljon hyviä ratkaisuja, kuten erilaiset koulutukset ja valmennukset. Jossakin määrin esille tuotiin tarve panostaa työntekijöiden henkilökohtaisiin oppimispolkuihin ja koulutusmahdollisuuksiin. Osaamisen kehittäminen on entistä useammin osa työn arkea, esimerkiksi vertaisoppimista. Konkreettisena esimerkkinä yhdessä työpajakeskusteluissa nostettiin esille ”IT-kummit”, jotka auttavat ikääntyviä työntekijöitä uusien tietojärjestelmien ja teknologioiden omaksumisessa.

Työpaikalla on tärkeää olla toimivat käytännöt varhaiseen tukeen, sairauspoissaolojen seurantaan sekä työhön paluuseen. Kaikkinensa työpajoissa keskusteltiin varsin vähän työkykyjohtamisen toimintamalleista, kuten varhaisen tuen tai työhön paluun tuen malleista. Monessa työpaikassa nämä mallit ovat olemassa, kuten riskikartoitusdatammekin osoittaa, mutta haasteita voi olla siinä, miten mallit toimivat käytännössä. Työpaja-aineistosta ilmeni esimerkiksi, että varhaisen tuen keskustelujen merkitys työkyvyn ylläpitämisessä nähtiin tärkeäksi, mutta käytännössä keskustelujen toteutuminen saattoi olla haastavaa.

Aineistossa tuotiin toistuvasti esiin, että työpaikoilla tarvitaan entistä enemmän yksilöllisiä työkyvyn tuen ratkaisuja työntekijöiden vaihtelevien tarpeiden ja odotusten sekä työkykytilanteiden vuoksi. Samat ratkaisut eivät sovellu kaikkiin tilanteisiin ja yksilöiden tarpeisiin. Myös työyhteisöjen kansainvälistymisen todettiin vaikuttavan työkyvyn johtamiseen ja palveluihin. Eri kulttuureissa työkyky ja työkyvyn tuki voidaan ymmärtää eri tavalla. Tulevaisuuden työkykyjohtamisessa on tärkeä huolehtia myös siitä, että eritaustaiset työntekijät saavat tarvitsemansa tiedon työkyvystä ymmärrettävässä muodossa, ja osaavat hakeutua työkyvyn tuen palveluiden äärelle. Työkykyjohtamisen ”työkalupakin” täytyykin olla tulevaisuudessa nykyistä laajempi. Ratkaisut voivat olla myös paikallisia. Muutamissa keskusteluissa tuli myös esiin, että ymmärrys työkykyjohtamisesta on kehittynyt paljon vuosien kuluessa. Työpaikoilla ymmärretään aiempaa paremmin yksilöiden erilaisia tilanteita ja pystytään tarjoamaan joustoja.

Työpajakeskusteluissa käsiteltiin myös työpaikan mahdollisuuksia tukea työntekijöiden terveellisiä elintapoja. Erityisesti keskusteltiin liikunnan ja harrastustoiminnan tukemisesta sekä erilaisista taukoliikuntamahdollisuuksista, jotka voivat fyysisen kunnon edistymisen ohella vahvistaa yhteisöllisyyttä. Toisaalta todettiin, ettei liikunnan tukeminen ole työkykyjohtamisen ydintä. Keskeisintä on hyvä johtaminen ja esihenkilötyö, jotka tukevat työntekijöiden työkykyä.

> *Meillä on tällaisia taukoliikuntahetkiä kyllä, ja keppiliikuntahetkiä vuoroissa. Mutta ei sinnekään kaikki halua osallistua, ja olenko mä sitten, että kaikki ottavat nyt tikun kauniiseen käteen ja tekevät nämä, tai ei tule palkkaa, ei makseta palkkaa. Millä siihen kannustaisi sitten? Kun se pitäisi itse hoksata, että hei mähän voin vähän paremmin tai, minä voin 105-vuotiaana vielä kävellä sitten, kun teen näitä toimia. (Työpaja 3)*

Paikoin aineistosta välittyikin kuva siitä, että työpaikoilla ei tiedetä, miten yksilöitä voisi tukea esimerkiksi terveellisissä elintavoissa, vaan ne nähdään kuuluvan ennen kaikkea yksilön omalle vastuulle. Jo aiemmin kuvasimme myös sitä, kuinka HR-ammattilaiset kokevat haasteeksi ”hoksauttaa” työntekijöitä oivaltamaan työkyvyn edistämisen tärkeyden. Tutkimukset antavat kuitenkin viitteitä siitä, että myös työpaikan terveyden edistämisen interventiot voivat olla vaikuttavia. Tieto terveellisistä elintavoista ei yksinään riitä, vaan tarvitaan myös motivaatiota ja ympäristön tukea, jota myös työpaikka voi tarjota. Keskeistä on myös henkilöstön osallistaminen, viestintä sekä tietoon perustuvat toimenpiteet. (esim. Pronk 2020; Äikäs ym. 2019.) Työpaikka voi tukea terveellisiä elintapoja esimerkiksi kannustamalla kävelykokouksiin ja työmatkaliikuntaan sekä tarjoamalla terveellistä työpaikkaruokailua ja kokoustarjoiluja. Tällaisia konkreettisia keinoja henkilöstön terveellisten elintapojen tukemiseen tutkimuksen kohdeorganisaatioissa oli jo käytössäkin.

Työpaikoilta odotetaan myös entistä enemmän valmiutta työn muokkaukseen silloin, kun työntekijällä on työkyvyn haasteita. Tämä edellyttää myös kulttuuriin muutosta siinä, miten osatyökykyisyyteen työpaikoilla suhtaudutaan, kuten jo aiemmin kuvasimme. Tällä hetkellä työn muokkauksen tarvetta ja hyötyjä ei vielä tunnisteta riittävästi, kuten esimerkki työpajojen ennakkotehtävistä osoittaa:

> *Organisaatiossa ei laajasti ymmärretä kevennetyn tai muokatun työn hyötyjä, vaan halutaan 100 % (110 %) työkykyinen henkilö tai sitten sijainen tilalle. (Ennakkotehtävä)*

Työn muokkauksen tarkoituksena on muokata työtä siten, että työtehtävät mahdollistavat työntekijän työssä jatkamisen terveydellisistä tai muista rajoitteista huolimatta. Työn muokkaus voi tarkoittaa esimerkiksi muutoksia työaikajärjestelyissä, työtehtävien rajaamista tai monipuolistamista, töiden uudelleen organisointia, erilaisten työn tekemistä tukevien apuvälineiden käyttöä tai työkokeilua (esim. Airila & Savinainen 2023).

Tarvitaan aitoa ja moniammatillista yhteistyötä

Työkykyä edistetään parhaiten yhdessä. Työkykyjohtaminen ei ole ”HR:n projekteja” tai yksinomaan esihenkilön vastuulla olevaa arjen työtä työntekijöiden työkyvyn edistämiseksi, vaan työkykyjohtaminen on koko työpaikan ja työkyvyn tuen verkoston yhteinen asia. Tähän verkostoon kuuluvat henkilöstöasioista vastaavien ja esihenkilöiden ohella työpaikan johto, työsuojelu, työntekijät ja työterveyshuolto. Myös työeläkevakuuttaja voi neuvoa ja opastaa työpaikkoja työkyvyttömyysriskeihin liittyvissä asioissa. Eri toimijoiden vastuista ja rooleista on tärkeä sopia työkykyjohtamisen yhteistyöverkostossa (ks. esim. Juvonen-Posti ym. 2014; Pehkonen ym. 2017). Työpajakeskusteluissa myös hyvä yhteistyö työpaikan sisäisten ja ulkoisten toimijoiden kanssa nähtiin tärkeänä, jotta työkykyjohtaminen olisi tehokasta ja kattavaa. Verkostojen merkityksen myös ennakoitiin kasvavan tulevaisuudessa.

> *Tulevaisuuden työkykyjohtaminen on, se yhteistyön merkitys korostuu siinä, että tehdään yhdessä niin eri leveleillä, työntekijä, työnjohto, organisaatio, mutta ne on tavallaan matriisissa eri toimintojen kesken, HR, työsuojelu, prosessisuunnittelu, whatever, mitä niitä onkaan. Että myös niin päin tiiviissä yhteistyössä, että tämä on se kokonaisuus. (Työpaja 3)*

Työpaikan ulkopuoliseen työkykyjohtamiseen liittyvästä yhteistyöstä työpajoissa keskusteltiin erityisesti työterveyshuollon roolista ja toimivuudesta. Keskusteluissa tuotiin esille tarve työterveyshuollon kanssa tehtävän yhteistyön kirkastamiseen ja aitoon kumppanuuteen työntekijöiden työkyvyn edistämisessä. Myös tuoreessa työterveyshuoltojen toimintaa ja laatua tarkastelevassa katsauksessa (Nissinen ym. 2024) ilmeni, että organisaatioasiakkaat eivät olleet kovin tyytyväisiä työterveyshuollon toimintaan. Katsauksen mukaan ainoastaan 41 prosenttia organisaatioasiakkaista oli tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä yksityisen työterveyshuollon toimintaan. Tutkimuksemme työpajoissa korostettiin, että työterveyshuoltoyhteistyötä on tärkeä rakentaa työpaikkavetoisesti ja kunkin työpaikan tilanteen ja tarpeiden näkökulmasta, ei työterveyshuollon omista lähtökohdista ja prosesseista käsin. Työpaikalla tulee olla johtava rooli työkykyjohtamisessa työpaikan omien tarpeiden mukaisesti, kuten yhdessäkin keskustelussa kuvattiin:

> *Mulla on kokemusta siitä, että kun kääntää sen työterveysyhteistyöajattelun niin päin, että haluaa itse johtaa sitä, ei niinkään että siellä on se työterveyslääkäri tai se koordinoiva tiimi, jotka kertoo että me tehtäisiin teille tällaisia, tai sitten kun ollaan siinä toimintasuunnittelupalaverissa, niin heillä on se heidän oma viitekehys ja laatikko. Että mä olen nyt pari kertaa tehnyt sen, että me ei keskustella näistä teidän prosesseista, vaan me keskustellaan meidän työntekijöistä, meidän prosesseista, meidän tarpeista. Se on kyllä tosi haastavaa ollut kahden toimijan kanssa ainakin, että heidän on tosi vaikea kääntää se ajattelu niin päin, kun sitten nopeasti saamme vastauksen, mutta kun meillä on tämä prosessi, se menisi näin. (Työpaja 3)*

Vaikuttava yhteistyö työterveyshuollon kanssa edellyttää työpajaosallistujien mielestä esimerkiksi luottamuksellisuutta, avointa vuoropuhelua ja moniammatillisia palvelumalleja. Moniammatillinen yhteistyö työterveyshuollossa voi tarjota kattavampaa tukea niille työntekijöille, joilla on työkyvyn haasteita. Keskusteluissa ilmeni myös positiivisia havaintoja siitä, että moniammatillisuus alkaa konkretisoitua työterveyshuollon toiminnassa.

Yhteistyön merkitys työkykyjohtamisessa korostuu entisestään.

> *Ei ratkaise kaikkea, mutta moniammatillinen yhteistyö. Että kyllähän se näkyy työterveyshuollossa jo pienenä vihreänä versona, että aina ei tarvitse sitä lääkäriä kaivaa sinne kolmikantaan, vaan siellä voi olla työfysari, eteenpäin. --- Mutta ehkä se, että toi moniammatillisuus ottaa siinä jonkunlaisen vauhtiloikan, tässä murroksessa kaikkinensa. (Työpaja 1)*

Työterveyshuollolta odotetaan myös rohkeutta ottaa työntekijöiden kanssa esiin työkyvyn ongelmia riittävän varhain. Tämä edellyttää työpaikan ja työterveyshuollon välistä luottamuksellista suhdetta, jonka rakentumiseen on varattava aikaa. Eräässä työpajakeskustelussa todettiin parhaiksi työterveyshuollon kanssa käydyiksi keskusteluiksi ne, joissa työterveyslääkärikin ”uskaltaa ravistella” ja ottaa esiin haastavia asioita.

Työpajoissa työterveyshuollon kanssa tehtävästä yhteistyöstä keskusteltiin myös tiedolla johtamisen näkökulmasta. Yhtenä haasteena pidettiin liiallista tukeutumista menneeseen, kuten sairauspoissaolojen seurantaan. Keskusteluissa toivottiin työterveyshuolloltakin enemmän panostusta tulevaisuuden ennakointiin ja innovointiin, ei ainoastaan menneen työkykytilanteen läpikäyntiä. Myös jo työkyvyn tiedolla johtamista tarkastelevassa luvussa kuvasimme sitä, että työpaikat kokevat työntekijöiden työkyvystä huolehtimisen ennakoivasti hankalaksi, jos tieto työkyvyn haasteista ei kulje riittävästi ja riittävän varhain työterveyshuollon ja työpaikan välillä. Toki on tärkeää, että työpaikalla on itsellään toimiva varhaisen tuen malli, jossa tartutaan ajoissa pieniinkin signaaleihin, joista herää huoli työntekijän työkyvystä. Erityisesti esihenkilön rooli on keskeinen varhaisessa välittämisessä. Aloitteen keskustelusta voi tehdä myös työntekijä tai työterveyshuolto silloin, kun ongelmien taustalla arvioidaan olevan terveydellisiä syitä.

Työpajakeskusteluissa tuotiin myös esiin, että yksinomaan työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö ei riitä. Työntekijä voi tarvita laaja-alaista tukea elämänhallintaansa, ei vain työterveyshuollon tarjoamia tukitoimia ja palveluita. Muutamissa keskusteluissa sivuttiin myös työkykykoordinaattoreita työntekijöiden työkyvyn tukena. Kenties heitä voisi tulevaisuudessa hyödyntää nykyistä enemmän työntekijöiden tukena.

Työpajakeskusteluissa huolta herättivät myös julkisen terveydenhuollon haasteet, jotka näkyvät viiveinä hoitoon, kuten leikkauksiin, pääsyssä. Ongelmaksi tunnistettiin sairauspoissaolojen pitkittyminen ja työkykyongelmien pahentuminen, jos työntekijä joutuu odottamaan pitkään hoitoon pääsyä. On ilmeistä, että uudistamisen tarpeita on niin työterveyshuollossa kuin ylipäätään terveydenhuollossa, jotta työntekijöiden työkykyä pystytään tukemaan riittävän varhain ja kokonaisvaltaisesti.

Kohti vaikuttavaa työkykyjohtamista

Tässä raportissa olemme tarkastelleet muuttuvaa työtä ja toimintaympäristöä sekä niiden vaikutuksia työkykyyn ja työkykyjohtamiseen. Työkykyjohtamisen on uudistuttava, jotta työntekijät säilyvät työkykyisinä myös tulevaisuudessa. Tulevaisuuden työkykyjohtaminen on strategista, ennakoivaa ja osallistavaa. Keskeistä on johdon sitoutuminen, proaktiivinen ote sekä sujuva yhteistyö. Tulevaisuudessa tarvitaan entistä enemmän yksilöllisiä työkyvyn tuen ratkaisuja.

Työelämä ja työ ovat jatkuvassa muutoksessa, mikä vaikuttaa monin tavoin työhön ja työkykyyn. Tutkimusaineistossa tunnistettiin useita muutoksia, jotka muuttavat työtä, työn tekemisen tapoja ja työntekijöihin kohdistuvia odotuksia. Työpaikoilla keskustelua herättivät erityisesti talouden muutokset, digitalisaatio ja teknologinen muutos sekä toimintaympäristön muutokset. Monet muutokset vaikuttavat myös työntekijöiden työkykyyn. Työn ja toimintaympäristön muuttuessa myös työkykyjohtamisen on uudistuttava.

Muutoksen tekeminen vaatii työtä, aikaa ja uskallusta. Kun työpaikan johto ymmärtää, että työkykyjohtaminen on organisaation kilpailuetu, on perusta hyvälle työkykyjohtamiselle vahva. Työkykyjohtamisen tulisi olla osa organisaation strategiaa. Työkykyjohtaminen on tärkeä nähdä osana kestävän työelämän rakentamista ja kannattavana investointina. Johdon sitoutuminen työkyvyn johtamiseen on keskeinen onnistumisen edellytys.

Työkykyjohtamisen uudistuminen edellyttää myös muutoksia työpaikan kulttuurissa sekä ajattelu- ja toimintatavoissa. Työkykyjohtamisen tulee olla mahdollisimman ennakoivaa, systemaattista ja oikea-aikaista. Ennakointi on tärkeää, jotta työkyvyn ongelmiin voidaan tarttua riittävän varhain. Tulevaisuuden työkykyjohtamisessa korostuu myös myönteinen ja kokonaisvaltainen ote. Kulttuurin ja toimintatapojen muutosta tarvitaan myös siinä, miten työpaikalla suhtaudutaan osatyökykyisyyteen ja mielenterveyden haasteisiin. Tarvitsemme myös myönteistä työelämäpuhetta ja ymmärrystä siitä, että me kaikki voimme olla ajoittain osatyökykyisiä, eikä se ole este työnteolle. Myös haastavista työkykyyn liittyvistä asioista on uskallettava puhua. Avoin ja luottamuksellinen keskusteluilmapiiri mahdollistaa haastavien asioiden esille tuomisen.

Tulevaisuuden työkykyjohtaminen perustuu entistä vahvemmin tietoon. Työkyvyn johtaminen edellyttää ymmärrystä työkyvystä, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä keinoista, joilla sitä voidaan edistää. Tätä tietoa tarvitsevat kaikki: niin työpaikan johto, esihenkilöt, HR, työsuojelu, työntekijät kuin työkyvyn tuen yhteistyökumppanit. Vain siten voidaan tehdä vaikuttavia toimia. Työkyvyn tiedolla johtamisen tulisi olla yhä enemmän ennakoivaa. Tällöin riskit tunnistetaan riittävän varhain ja työkyvyttömyys on mahdollista ehkäistä. Työkyvyn tiedolla johtamiseen tarvitaan myös uudenlaisia mittareita. Työkykyhaasteiden juurisyiden analysointi voi auttaa ehkäisemään työkyvyttömyyttä. Esimerkiksi Varma on kehittänyt asiakasorganisaatioilleen Työkykyhaasteiden juurisyyanalyysi -työkalun työpaikkojen ja työterveyshuollon yhtei-

sen työskentelyn välineeksi. Juurisyyanalyysin keskeisenä tavoitteena on lisätä työpaikan ja työterveyshuollon jaettua ymmärrystä sairauspoissaolojen ja työkykyhaasteiden työhön liittyvistä taustatekijöistä sekä tunnistaa tekijöitä, joihin työpaikka voi vaikuttaa. Työkykyhaasteiden taustatekijöiden analysointi auttaa työkyvyttömyyden kokonaiskuvan hahmottamisessa, mikä mahdollistaa entistä kohdennetumpien ja vaikuttavampien toimenpiteiden toteuttamisen työpaikalla. (Reho, 2023.)

Työkykyjohtaminen vaatii aikaa ja resursointia sekä selkeitä rooleja ja vastuita. Tulevaisuuden työkykyjohtaminen edellyttää jatkuvaa osaamisen ja kyvykkyyksien kehittämistä, ja työkykyjohtamiseen liittyvää osaamista tuleekin vahvistaa. Osaamisen kehittämisen vaade liittyy myös työn ja toimintaympäristön muutoksiin, jotta työkyky säilyy moninaisten muutosten keskellä. Ajantasainen osaaminen auttavat kohtaamaan ja selviytymään erilaisista muutostilanteista. Tulevaisuudessa osaamisen kehittäminen ja oppiminen tapahtuvat entistä kiinteämmin osana työn arkea, ei erillisinä koulutuksina.

Esihenkilön merkitys korostuu arjen työkykyjohtamisessa. Parhaimmillaan työkykyjohtaminen on arkea läpileikkaavaa päivittäistä työtä. Tulevaisuuden työkykyjohtaminen edellyttää jatkuvaa keskustelua ja avointa vuoropuhelua työstä ja muutoksista. Näin esihenkilölle rakentuu hyvä kokonaiskuva työntekijöiden työstä ja työkyvystä. Esihenkilöillä on tärkeää olla riittävästi aikaa työntekijöiden kohtaamiseen ja heidän kuulumistensa kysymiseen. Keskiössä on arkinen keskustelu, ei asioihin puuttuminen ainoastaan silloin, kun työkyvyssä on haasteita. Myös esihenkilöiden riittävästä tuesta, osaamisen kehittämisestä ja työkyvystä on huolehdittava.

Tulevaisuuden työkykyjohtaminen on suunnitelmallista ja ratkaisukeskeistä – keskeisenä tavoitteena on sujuva työn arki. Työpaikan rakenteiden ja prosessien täytyy tukea työssä onnistumista ja työkykyä. Hyvä työkykyjohtaminen perustuu analysoituihin tarpeisiin ja vaikuttaviin toimenpiteisiin. Henkilöstön osallistuminen työkykyjohtamisen suunnitteluun ja toimeenpanoon on tärkeää. Vaikutusmahdollisuudet ja kuulluksi tuleminen tukevat työkykyä. Tulevaisuuden työkykyjohtamisessa tarvitaan entistä enemmän yksilöllisiä työkyvyn tuen ratkaisuja työntekijöiden erilaisuuden sekä vaihtelevien tarpeiden ja työkykytilanteiden vuoksi. Työn muutosten vuoksi työpaikoilla tarvitaan esimerkiksi enemmän keinoja psykososiaalisen ja kognitiivisen työkuormituksen hallintaan. Olennaista on varmistua myös riittävästä työkykyjohtamisen seurannasta, arvioinnista ja toiminnan jatkuvasta kehittämisestä.

MITÄ ON HYVÄ TYÖKYKYJOHTAMINEN TULEVAISUUDESSA?

- Strategista ja tavoitteellista johtamista
- Ennakoivaa ja kokonaisvaltaista
- Suunnitelmallista ja oikea-aikaista
- Tietoon perustuvaa
- Arjen johtamista ja työn sujuvuuden varmistamista
- Jatkuvaa avointa keskustelua
- Henkilöstön aktiivista osallistumista työkyvyn edistämiseen
- Ratkaisukeskeistä ja yksilöllistä
- Yhdessä oppimista ja kehittymistä
- Sujuvaa yhteistyötä
- Jatkuvaa toiminnan arviointia ja kehittämistä

Työkykyjohtaminen edellyttää myös sujuvaa yhteistyötä työkyvyn tuen verkostoissa. Mukaan tarvitaan niin työpaikan johto, esihenkilöt, HR, työsuojelu, työntekijät kuin työpaikan ulkopuolinen työkyvyn tuen verkosto. Myös moniammatillinen yhteistyö yleistyy tulevaisuuden työkykyjohtamisessa. Yhteistyön merkitys on entistäkin tärkeämpää, kun työnteon muodot monimuotoistuvat.

Tulevaisuuden työelämän ennakointia tarvitaan jatkossakin. Työpaikoilla on tärkeä säännöllisesti pysähtyä yhdessä pohtimaan tulevaisuutta. Millaisia muutoksia työssä ja toimintaympäristössä on odotettavissa, ja miten näihin tuleviin muutoksiin voitaisiin ennakolta varautua? Keskustelua mahdollisista työkykyjohtamisen tulevaisuuksista on hyvä käydä myös yhteistyössä koko työkyvyn tuen verkostossa. Näkemysten vaihtaminen, ideoiden ja oppien jakaminen voi auttaa sellaisten ratkaisujen hakemisessa, jotka tukevat työntekijöiden työkykyä parhaalla mahdollisella tavalla.

Muutoksen tekeminen ei ole aina helppoa. Hyvä lähtökohta on kuitenkin se, että monella työpaikalla työkykyjohtamisen merkitys työpaikan menestyksen kannalta on ymmärretty. Myös tulevaisuuden työkykyjohtamisen keskeisistä muutoskuvista ja niiden vaikutuksista työkykyjohtamiseen ja työkykyyn keskustellaan monipuolisesti, ja tulevaisuuden työkykyjohtamisessa nähdään useita innostuksen aiheita. Hyvällä tiellä siis ollaan – rakentamassa tulevaisuuden työkykyä yhdessä!

Lähteet

Aaltonen S, Berg P & Ikäheimo S (2015). Nuoret luukulla. Kolme näkökulmaa syrjäytymiseen ja nuorten asemaan palvelujärjestelmässä. Nuorisotutkimusverkosto/ Nuorisotutkimusseura, julkaisuja 160, Helsinki.

Ahlstrom L, Grimby-Ekman A, Hagberg M ym. (2010). The work ability index and single-item question: associations with sick leave, symptoms and health – a prospective study of women on long-term sick leave. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 36 (5), 404–412.

Airila A (2021). Työkyvyn tiedolla johtaminen – tilannekuva ja kehittämistarpeita yritysten näkökulmasta. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma, Helsinki.

Airila A (2022). Tietotyö ja työkyky – tutkittua tietoa ja työpaikan keinoja aivokuorman hallintaan. Tietoa työkyvystä 1/2022. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma, Helsinki.

Airila A & Savinainen M (2023). Tutkittua tietoa ja keinoja työkykyjohtamiseen pienyrityksissä. Tietoa työkyvystä 2/2023. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma, Helsinki.

Ala-Laurinaho A, Kangas P, Mänttäri S ym. (2020). Ilmastonmuutos ja työ. Teoksessa L Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, Helsinki. 75–91.

Alasoini T (2023). Generatiivinen tekoäly ja työelämän muutos: alustavia havaintoja. Työpoliittinen aikakauskirja 4/2023, 14–23.

Alasoini T (2024). Digivihreä siirtymä työn murroksena ja kehittämisen mahdollisuutena. Työterveyslaitos, Helsinki.

Alasoini T, Alanko T, Kalakoski V ym. (2020). Teknologinen muutos ja työ. Teoksessa L Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, Helsinki. 33–52.

Alasoini T & Varje P (2024). Työn epävarmuustekijät ja uhat. Teoksessa A Väänänen ym. (toim.) Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi -tutkimuksessa. Työterveyslaitos, Helsinki. 27–32.

Bergbom B, Lantto E, Leino-Arjas P ym. (2020). Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa L Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, Helsinki. 53–74.

Bergbom B & Väänänen A (2018). Työterveys- ja turvallisuusosaaminen. Teoksessa M Toivanen, A Väänänen, A-L Kurki ym. (toim.) Moni osaa! Työpaikkaosaaminen monikulttuurisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos, Helsinki. 108–117.

Dufva M & Rekola S (2023). Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 224. Sitra, Helsinki.

Eläketurvakeskus (2024). Työeläkejärjestelmän työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet. Tilastotietokanta, Eläketurvakeskus.

Gustafsson K, Bergström G, Marklund S ym. (2019). Presenteeism as a predictor of disability pension: A prospective study among nursing professionals and care assistants in Sweden. Journal of Occupational Health, 61 (6), 453–463.

Fauser D, Zeuner A-K, Zimmer J-M ym. (2022). Work ability score as predictor of rehabilitation, disability pensions and death? A German cohort study among employees with back pain. Work 73 (2), 719–728.

Haapakorpi A, Järvensivu A, Kauhanen M ym. (2022). Mitä tarkoittaa ansainnan koostaminen useasta lähteestä? Teoksessa A Järvensivu & A Haapakorpi (toim.) Monimuotoinen ansiotyö: Näkökulmia monista lähteistä ansaintaan. Tampere University Press, Tampere. 9–17.

Haltia P, Hanhike T, Kyrkkö K ym. (2024). Työelämän tilannekuvia: Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia: TYÖ 2030 -ohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö, Työterveyslaitos.

Hynninen Y, Voltti S, Pohjonen T ym. (2020). Työntekijän koettu työkyky ennustaa sairauspoissaoloja ja työterveyshuollon kustannuksia. Lääkärilehti, 41 (75), 2138–2143.

Inayatullah S (2008). Six pillars: futures thinking for transforming. Foresight, 10 (1), 4-21.

Joensuu M, Selander K, Koponen P ym. (2024). Työkyky, palautuminen ja työssä suoriutuminen. Teoksessa A Väänänen ym. (toim.) Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi -tutkimuksessa. Työterveyslaitos, Helsinki. 75–80.

Juvonen-Posti P, Joensuu M, Reiman A ym. (2011). Työkykyjohtaminen – johdettua yhdessä tekemistä: Tapaustutkimus käytännön johtamismenettelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Työterveyslaitos, Helsinki.

Järvensivu A & Haapakorpi A (toim) (2022). Monimuotoinen ansiotyö: Näkökulmia monista lähteistä ansaintaan. Tampere University Press, Tampere.

Järvinen T & Vanttaja M (2013). Koulupudokkaiden työurat. Vuosina 1983 ja 1995 koulutuksen ja työn ulkopuolella olleiden nuorten urapolkujen vertailu. Yhteiskuntapolitiikka, 78 (5), 509–519.

Kainulainen S, Elovainio M, Laaksonen M ym. (2023). Self-rated work ability as a risk factor for disability retirement. European Journal of Public Health, 33 (5), 828–833.

Kaleva S, Järvensivu A, Horppu R ym. (2024). Monimuotoinen ansiotyö: haaste työkyvyn tuelle ja työturvallisuudelle. Työterveyslaitos, Helsinki.

Kauhanen M (2022). Monimuotoisen ansiotyön tekeminen rekisteriaineistojen valossa. Teoksessa A Järvensivu & A Haapakorpi (toim.) Monimuotoinen ansiotyö: Näkökulmia monista lähteistä ansaintaan. Tampere University Press, Tampere. 41–71.

Kausto J, Airaksinen J, Oksanen T ym. (2024). Trajectories of work ability and associated work unit characteristics from pre-COVID to post-COVID pandemic period. Occupational and Environmental Medicine 0: 1-7. doi.org/10.1136/oemed-2024-109475

Kinnunen J, Puusa A & Kuittinen M (2024). Autonomiaa vai kontrollia? Tapaustutkimus lisääntyvään itseohjautuvuuteen pyrkivästä organisaatiosta. Hallinnon Tutkimus, 43 (1), 37–50.

Kokkinen L (toim.) (2020). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Kokkinen L, Ala-Laurinaho A, Alasoini T ym. (2020). Yhteenveto. Teoksessa L Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, Helsinki. 92–96.

Koponen P, Koskinen S, Sainio P ym. (2023). Työkyky. Teoksessa: Terve Suomi -tutkimuksen ilmiöraportit. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Kraav S-L (2022). Effects of loneliness and social isolation on mortality and morbidity in middle-aged men. Publications of the University of Eastern Finland, Dissertations in Health Sciences, No 666. University of Eastern Finland, Kuopio.

Lahti J, Reinikainen J, Kontto J ym. (2024). Work ability trends 2000–2020 and birth-cohort projections until 2040 in Finland. Scandinavian Journal of Public Health. 2024;0(0). doi:10.1177/14034948241228155.

Lindström J (2024). Konkarit töihin. Ehdotuksia +55-vuotiaiden työllisyyden edistämiseksi. TEM-analyyseja 123/2024. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.

López-Bueno R, Clausen T, Calatayud J ym. (2021). Self-reported sickness absence and presenteeism as predictors of future disability pension: Cohort study with 11-year register follow-up. Preventive Medicine, 148, 106565.

Lyly-Yrjänäinen M (2024). Työolobarometri 2023. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2024:16. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.

Lyly-Yrjänäinen M, Hanhike T & Haltia P (2024). Jatkuva oppiminen työelämässä. Teoksessa Työelämän tilannekuvia: Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia: TYÖ 2030 -ohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö, Työterveyslaitos. 59–87.

Melin H (2022). Työn muuttuvat maailmat. Teoksessa A Järvensivu & A Haapakorpi (toim.) Monimuotoinen ansiotyö: Näkökulmia monista lähteistä ansaintaan. Tampere University Press, Tampere. 18–40.

Nissinen S, Kauranen T, Lappalainen K ym. (2024). Työterveyshuollon toiminta ja laatu Suomessa 2023. Työterveyslaitos, Helsinki.

Pehkonen I, Turunen J, Juvonen-Posti P ym. (2017). Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus. Työterveyslaitos, Helsinki.

Pronk N (2020). What works in worksite health promotion? ACSM's Health & Fitness Journal 24 (3), 39-42.

Pärnänen A (2023). Alustatyö on yhä vähäistä mutta ulkomaalaistaustaisten keskuudessa suosittua. Tieto&trendit -artikkeli 29.6.2023. Tilastokeskus, Helsinki.

Ranki S (2022). HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. Työterveyslaitos, Helsinki.

Ranki S (2024). Suomen tuottavuuskasvun piileviä mahdollisuuksia. Teoksessa Työelämän tilannekuvia: Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia: TYÖ 2030 -ohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö, Työterveyslaitos. 26–41.

Reho T (2023). Työkykyhaasteiden juurisyyanalyysi auttaa organisaatioita ehkäisemään työkyvyttömyyttä. Blogi 9.11.2023. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.

Salin L & Koponen J (2023). Käsiteanalyysi etäjohtamisesta. Hallinnon Tutkimus, 42 (5), 545–559.

Sarttila K, Kauppinen T, Kilpeläinen K ym. (2024). Aikuisväestön koettu hyvinvointi 10 kunnassa – Terve Suomi 2023 -tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksesta tiiviisti 20. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Savinainen M (2024). Yksilöllinen työssävalmennus (IPS) työeläkekuntoutuksessa – pilotin tulokset. Tietoa työkyvystä 2/2024. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.

Sipilä N & Appelqvist-Schmidlechner K (2024). IPS Sijoita ja valmenna -työhönvalmennus mielenterveyden häiriöön sairastuneiden työllistymisen tukena. Arviointitutkimus toimintamallin käyttöönotosta, soveltuvuudesta ja koetusta vaikuttavuudesta. Raportti 1/2024. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, Helsinki.

Suomen virallinen tilasto (SVT): Työvoimatutkimus [verkkojulkaisu]. ISSN=1798-7830. Tilastokeskus, Helsinki. [Viitattu: 12.11.2024]

Suutala S, Kaltiainen J & Hakanen J (2024a). Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen kesästä 2021 loppuvuoteen 2023. Työterveyslaitos, Helsinki.

Suutala S, Kaltiainen J & Hakanen J (2024b). Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2024 välillä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Sutela H & Pärnänen A (2021). Koronakriisin vaikutus palkansaajien työoloihin. Tilastokeskus, Helsinki.

Työterveyslaitos (2023). Strateginen työkykyjohtaminen. Oppimateriaali, Työterveyslaitos.

Väänänen A, Smedlund A, Törnroos K ym. (2020). Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa L Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, Helsinki. 11–32.

Väänänen A, Toivanen M, Selander K ym. (toim.) (2024). Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi -tutkimuksessa. Työterveyslaitos, Helsinki.

Westerback F & Rissanen H (2020). Prekaarit työmarkkinat ja nuorten aikuisten strategiat luovia työkeskeisen yhteiskunnan normien puristuksissa. Teoksessa M Määttä & A-M Souto (toim.) Tutkittu ja tulkittu Ohjaamo. Nuorten ohjaus ja palvelut integraatiopyörteessä. Nuorisotutkimusseura/Nuorisotutkimusverkosto, julkaisuja 226. Nuorisotutkimusseura, Helsinki. 120–145.

Äikäs A, Absetz P, Hirvensalo M, Pronk N (2019). What can you achieve in 8 Years? A case study on participation, effectiveness, and overall impact of a comprehensive workplace health promotion program. Journal of Occupational and Environmental Medicine, 61 (12), 964-977.

VARMA

www.varma.fi/tutkimus