



VAD ÄR LEDNING AV ARBETSFÖRMÅGAN?

Ledning av arbetsförmågan är målinriktat och systematiskt dagligt arbete för att främja personalens arbetsförmåga. Ledning av arbetsförmågan bygger på konkreta metoder och tillvägagångssätt som stödjer arbetstagarnas arbetsförmåga i olika situationer. Det centrala i ledning av arbetsförmågan är ledningens engagemang, personalens aktiva deltagande, ett smidigt samarbete samt kontinuerlig utveckling och utvärdering av verksamheten.

Framtidens ledning av arbetsförmågan är strategisk, förutseende och inkluderande

Många förändringar i arbetet och verksamhetsmiljön utmanar arbetstagarnas arbetsförmåga och kan också påverka ledning av arbetsförmågan. Ledning av arbetsförmågan måste förnyas för att arbetstagarna ska förbli arbetsföra även i framtiden. Förutsättningarna för en framgångsrik ledning av arbetsförmågan ökas av att vara förutseende, övergripande och lösningsorienterad.

LÖSNINGAR



Se till att vara strategisk.

Ledning av arbetsförmågan bör vara en del av organisationens strategi. Det är viktigt att se ledning av arbetsförmågan som en del av att bygga upp ett hållbart arbetsliv och som en lönsam investering. Ledningens engagemang i ledning av arbetsförmågan är en central förutsättning för framgång. Säkerställ att organisationens strukturer och processer stöder framgångarna i arbetet och arbetsförmågan.

Led med kunskap och var förutseende.

Förutseende är viktigt för att kunna ta i tu med problem med arbetsförmågan tillräckligt tidigt. Se till att kunskap om arbetsförmågan utnyttjas i beslutsprocesserna. Det viktiga är att identifiera grundorsakerna till problem med arbetsförmågan.

Stärk kompetensen.

Ledning av arbetsförmågan kräver tillräckliga resurser och kompetens. Säkerställ att ledningen, cheferna, personalansvariga och arbetstagarna har en tillräcklig förståelse för arbetsförmågan och hur den kan främjas. Framtidens ledning av arbetsförmågan förutsätter också att arbetsplatsens kultur, attityder och verksamhets-sätt förnyas.

Led arbetsförmågan i vardagen.

Chefen har en central roll i ledning av arbetsförmågan i vardagen. Som bäst är ledning av arbetsförmågan vardagligt arbete som utförs genomgående. Fokus ligger på vardagliga samtal, inte på att ingripa endast när det förekommer utmaningar i arbetsförmågan. Det tar tid att bygga en öppen samtalskultur och förtroende. Se till att cheferna har tillräckligt med tid för ledning av arbetsförmågan. Se till att cheferna också får stöd i sitt eget arbete.

Vidta effektiva åtgärder.

Framtidens ledning av arbetsförmågan är systematisk och lösningsorienterad, och den baserar sig på analyserade behov och effektiva åtgärder. Se till att personalen har möjlighet att delta i planeringen och genomförandet av ledning av arbetsförmågan. I framtiden behövs allt fler individuella lösningar för att stödja arbetsförmågan.

Följ upp, utvärdera och utveckla tillsammans.

Ledning av arbetsförmågan är en kontinuerlig verksamhet som förutsätter ett smidigt samarbete. Arbetsförmågan främjas bäst tillsammans med arbetsplatsens aktörer och samarbetspartner, som företagshälsovården. Även arbetspensionsförsäkringsbolaget kan ge råd och vägledning i frågor som gäller risker för arbetsoförmåga. Följ regelbundet upp och utvärdera hur ledning av arbetsförmågan förverkligas. Det är viktigt att bedöma konsekvenserna för att utveckla verksamheten.

83 %

av organisationerna ser arbetsförmågan som en förutsättning för att genomföra strategin

76 %

av organisationerna utvecklar chefernas kompetens i frågor som rör arbetsförmåga

66 %

av organisationerna uppskattar att ledning av arbetsförmågan är målinriktad och systematisk

*Andelar respondenter som är av samma och delvis av samma åsikt, Varmas kundorganisationers riskkartläggningar (2021–2023)



Vad vet vi?

Centrala förändringskrafter, som digitalisering, teknisk utveckling, en åldrande befolkning, mångfald och klimatförändring, påverkar arbetslivet och arbetet. Förändringarna tar sig uttryck till exempel i nya arbetssätt och arbetsformer samt nya yrken och krav på arbetstagarna. Arbetet förändras och kräver kontinuerlig kompetensutveckling. God ledning av arbetsförmågan är ett sätt att stödja ett smidigt arbete och personalens arbetsförmåga.

Varför är detta viktigt?

Många förändringar i arbetet och verksamhetsmiljön utmanar arbetstagarnas arbetsförmåga och påverkar även ledning av arbetsförmågan. Till exempel kan de ökade kraven i arbetet och arbetets psykosociala och kognitiva belastning leda till problem med arbetsförmågan om de förlängs. Ledning av arbetsförmågan måste förnyas för att arbetstagarna ska förbli arbetsföra även i framtiden.

Vad bör man göra?

Framtidens ledning av arbetsförmågan är strategisk, förutseende och inkluderande. Förändringarna i ledning av arbetsförmågan gäller till exempel arbetsplatsens kultur och tankesätt, kompetens, vardaglig ledning av arbetsförmågan, åtgärder för stöd av arbetsförmågan samt samarbete. En förändring behövs till exempel i hur man på arbetsplatsen förhåller sig till partiell arbetsförmåga och utmaningar med den mentala hälsan. Även kompetensen inom ledning av arbetsförmågan bör stärkas.

Framtidens ledning av arbetsförmågan kräver ett positivt, proaktivt och lösningsorienterat tillvägagångssätt. Chefens roll som stöd för arbetstagarnas arbetsförmåga är central. En god ledning av arbetsförmågan bygger på analyserade behov och effektiva åtgärder. Det är viktigt att involvera personalen i planeringen och genomförandet av ledning av arbetsförmågan.

I framtiden behövs allt mer individuella tjänster för stöd av arbetsförmågan samt fler metoder för hantering av den psykosociala och kognitiva arbetsbelastningen. Det viktiga är att säkerställa en tillräcklig uppföljning, utvärdering och kontinuerlig utveckling av ledning av arbetsförmågan. Framtidens ledning av arbetsförmågan förutsätter också ett allt starkare samarbete som också är sektorsövergripande.

Framtidens ledning av arbetsförmågan är rättidig, förutseende och modig.

VAD ÄR BRA LEDNING AV ARBETSFÖRMÅGAN I FRAMTIDEN?

- Strategisk och målmedveten ledning
- Förutseende och övergripande
- Systematisk och rättidig
- Kunskapsbaserad
- Ledning i vardagen och säkerställande av att arbetet löper smidigt
- Kontinuerlig, öppen diskussion
- Personalens aktiva deltagande i främjandet av arbetsförmågan
- Lösningorienterad och individuell
- Att lära sig och utvecklas tillsammans
- Smidigt samarbete
- Kontinuerlig utvärdering och utveckling av verksamheten

SKRIBENTER OCH MER INFORMATION:

Auli Airila,
forskningschef
auli.airila@varma.fi

Minna Savinainen,
forskningschef
minna.savinainen@varma.fi

SÅ HÄR UTFÖRDES UTREDNINGEN:

Lösningarna baserar sig på publikationen *Työkykyjohtamisen nykytila ja muutuskuvia – tutkittua tietoa ja ratkaisuja tulevaisuuden työkykyjohtamiseen* i Varmas publikationsserie *Tietoa työkyvystä* (på finska). Som forskningsmaterial har man utnyttjat till exempel verkstäder som genomfördes våren 2024 för Varmas kundorganisationer.

Läs rapporten på [vår webbplats](#) (på finska).

VARMA