



MITÄ ON TYÖKYKYJOHTAMINEN?

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

Tulevaisuuden työkykyjohtaminen on strategista, ennakoivaa ja osallistavaa

Monet työn ja toimintaympäristön muutokset haastavat työntekijöiden työkykyä ja voivat vaikuttaa myös työkykyjohtamiseen. Työkykyjohtamisen on uudistuttava, jotta työntekijät säilyvät työkykyisinä myös tulevaisuudessa. Ennakointi, kokonaisvaltaisuus sekä ratkaisukeskeisyys lisäävät työkykyjohtamisen onnistumisen edellytyksiä.

RATKAISUJA



Varmistu strategisuudesta.

Työkykyjohtamisen tulisi olla osa organisaation strategiaa. Työkykyjohtaminen on tärkeä nähdä osana kestävästä työelämän rakentamisesta ja kannattavana investointina. Johdon sitoutuminen työkykyjohtamiseen on keskeinen onnistumisen edellytys. Varmista, että organisaation rakenteet ja prosessit tukevat työssä onnistumista ja työkykyä.

Johda tiedolla ja ennakoi.

Ennakointi on tärkeää, jotta työkyvyn ongelmiin voidaan tarttua riittävän varhain. Huolehdi siitä, että työkyvyn liittyvää tietoa hyödynnetään päätöksenteossa. Olennaista on työkykyongelmien juurisyiden tunnistaminen.

Vahvista osaamista.

Työkykyjohtaminen edellyttää riittävää resurssointia ja osaamista. Varmista, että johdolla, esihenkilöillä, henkilöstöasioista vastaavilla ja työntekijöillä on riittävä ymmärrys työkyvystä ja sen edistämisen keinoista. Tulevaisuuden työkykyjohtaminen edellyttää myös työpaikan kulttuurin, asenteiden ja toimintatapojen uudistumista.

Johda työkykyä arjessa.

Esihenkilöllä on keskeinen rooli 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. Huolehdi, että esihenkilöillä on riittävästi aikaa työkykyjohtamiseen. Varmista, että esihenkilöt saavat tukea myös omaan työhönsä.

Tee vaikuttavia toimia.

Tulevaisuuden työkykyjohtaminen on suunnitelmallista ja ratkaisukeskeistä, ja se perustuu analysoituihin tarpeisiin ja vaikuttaviin toimenpiteisiin. Varmista, että henkilöstöllä on mahdollisuus osallistua työkykyjohtamisen suunnitteluun ja toimeenpanoon. Tulevaisuudessa tarvitaan entistä enemmän yksilöllisiä työkyvyn tuen ratkaisuja.

Seuraa, arvioi ja kehitä yhteistyössä.

Työkykyjohtaminen on jatkuvaa tekemistä, joka edellyttää sujuvaa yhteistyötä. Työkykyä edistetään parhaiten yhdessä työpaikan toimijoiden sekä yhteistyökumppaneiden, kuten työterveyshuollon, kanssa. Myös työeläkevakuuttaja voi neuvoa ja opastaa työkyvyttömyysriskien liittyvissä asioissa. Seuraa ja arvioi työkykyjohtamisen toteutumista säännöllisesti. Vaikutusten arviointi on tärkeää toiminnan kehittämiseksi.

83 %

organisaatioista näkee
työkyvyn strategian
toteutumisen edellytyksenä

76 %

organisaatioista kehittää
esihenkilöiden osaamista
työkykyasioissa

66 %

organisaatioista arvioi,
että työkykyjohtaminen on
tavoitteellista ja suunnitelmallista

*Samaa ja jokseenkin samaa mieltä -vastanneiden osuudet, Varman asiakasorganisaatioiden riskikartoitukset (2021–2023)



Mitä tiedämme?

Keskeiset muutosvoimat, kuten digitalisaatio, teknologinen kehitys, väestön ikääntyminen, monimuotoisuus sekä ilmastonmuutos, vaikuttavat työelämään ja työhön. Muutokset ilmenevät esimerkiksi uudenaikaisina työn tekemisen tapoina ja työnteon muotoina sekä uusina ammatteina ja vaatimuksina työntekijöille. Muuttuva työ edellyttää jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Hyvä työkykyjohtaminen on keino tukea työn sujuvuutta ja henkilöstön työkykyä.

Miksi asia on tärkeä?

Monet työn ja toimintaympäristön muutokset haastavat työntekijöiden työkykyä ja vaikuttavat myös työkykyjohtamiseen. Esimerkiksi työn kasvavat vaatimukset sekä työn psykososiaalinen ja kognitiivinen kuormittavuus voivat pitkittyessään johtaa työkykyongelmiin. Työkykyjohtamisen on uudistuttava, jotta työntekijät säilyvät työkykyisinä myös tulevaisuudessa.

Mitä tulisi tehdä?

Tulevaisuuden työkykyjohtaminen on strategista, ennakoivaa ja osallistavaa. Työkykyjohtamisen muutokset koskevat esimerkiksi työpaikan kulttuuria ja ajattelutapoja, osaamista, arjen työkykyjohtamista, työkyvyn tuen toimenpiteitä sekä yhteistyötä. Muutosta tarvitaan esimerkiksi siinä, miten työpaikalla suhtaudutaan osatyökykyisyyteen ja mielenterveyden haasteisiin. Myös työkykyjohtamiseen liittyvää osaamista tulee vahvistaa.

Tulevaisuuden työkykyjohtaminen edellyttää myönteistä, proaktiivista ja ratkaisukeskeistä otetta. Esihenkilön rooli työntekijöiden työkyvyn tukena on keskeinen. Hyvä työkykyjohtaminen perustuu analysoituihin tarpeisiin ja vaikuttaviin toimenpiteisiin. Henkilöstön osallistaminen työkykyjohtamisen suunnitteluun ja toimeenpanoon on tärkeää.

Tulevaisuudessa tarvitaan entistä yksilöllisempiä työkyvyn tuen palveluita sekä enemmän keinoja psykososiaalisen ja kognitiivisen työkuormituksen hallintaan. Olennaista on varmistua riittävästä työkykyjohtamisen seurannasta, arvioinnista ja toiminnan jatkuvasta kehittämisestä. Tulevaisuuden työkykyjohtaminen edellyttää myös entistä vahvempaa ja moniammatillista yhteistyötä.

Tulevaisuuden työkykyjohtaminen on oikea-aikaista, ennakoivaa ja rohkeaa.

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

KIRJOITTAJAT JA LISÄTIETOJA:

Auli Airila,
tutkimuspäällikkö
auli.airila@varma.fi

Minna Savinainen,
tutkimuspäällikkö
minna.savinainen@varma.fi

NÄIN SELVITYS TEHTIIN:

Ratkaisut pohjautuvat Varman Tietoa työkyvystä -sarjan julkaisuun *Työkykyjohtamisen nykytila ja muutoksia – tutkittua tietoa ja ratkaisuja tulevaisuuden työkykyjohtamiseen*. Tutkimusaineistona on hyödynnetty esimerkiksi Varman asiakasorganisaatioille suunnattuja keväällä 2024 toteutettuja työpajoja.

Tutustu raporttiin [verkkosivuillamme](#).

VARMA