

Työelämän muodonmuutos -podcast

Jakso 3: Työkyvyn johtaminen, yleiskielinen litterointi

Pauli Forma:

Miltä tulevaisuuden työelämä näyttää ja miten ajankohtaiset ilmiöt muovaavat sitä? Millaisia työkykyriskejä muutos tuo tullessaan? Minä olen Pauli Forma, Varman työkykypalveluista vastaava johtaja, ja tämä on Työelämän muodonmuutos -podcast, jossa pureudutaan työelämään ja työkykyyn liittyviin ajankohtaisiin kysymyksiin yhdessä asiantuntijoiden kanssa. Tervetuloa mukaan!

Työ- ja elinkeinoministeriön vuoden 2023 Työolobarometri kertoo palkansaajien kokevan aikaisempaa useammin, että työ rasittaa henkisesti. Tämä korostuu erityisesti 18–34-vuotiaissa, mikä on huolestuttavaa nykyisten ja tulevaisuuden työntekijöiden työkyvyn kannalta. Yritysten työkykyjohtamisella on keskeinen rooli siinä, miten palkansaajien hyvinvointi varmistetaan.

Tässä jaksossa vieraanamme on liiketoiminnan ja työhyvinvoinnin kehittäjä Suvi Honkanen. Hänellä on monipuolista johtamiskokemusta eri rooleissa ja usealta toimialalta. Hän on toiminut muun muassa pankinjohtajana, henkilöstöjohtajana ja hallituksen jäsenenä, ja tällä hetkellä hän toimii konsulttina. Tervetuloa Suvi!

Olet tehnyt mielenkiintoisen ja monipuolisen työuran. Kerro vähän vielä työurastasi, ja jos tulee mieleen, niin sellaisesta yksityiskohdasta kuin, että milloin olet ensimmäisen kerran ajatellut työkykyä, sen johtamista työssäsi.

Suvi Honkanen:

Joo, olen toiminut noin 20 vuotta erilaisissa johtamistehtävissä, ja työkykyjohtaminen tuli varmaan ehkä ensimmäisen kerran vastaan ollessani ensimmäisessä esihenkilön roolissa, hyvin konkreettisesti. Olin varmasti aiemmin pohtinut myös sitä jaksamista tai ylipäättänsä terveyttä, joka on tärkeä siinä työkyvyn johtamisessa, mutta ehkä se ensimmäinen esihenkilön rooli oli hyvin silmiä avaava. Ja silloin oikeasti joutui miettimään, millä tavalla työnantajan roolissa ja esihenkilönä pystyy tukemaan ja kehittämään niitä työolosuhteita niin, että työkyky ei heikkene tai jopa palautuu.

Pauli Forma:

Joo, se on hyvä huomio juuri tämä esihenkilön rooli. Useinhan on niin, että esihenkilöt varmasti muistavat juuri sen kohdan, kun ensimmäistä kertaa joutuvat näiden asioiden kanssa tekemisiin. Silloin konkretisoituu tavallaan, herää kaikenlaisia tiedontarpeita, ja minkälaisia toimintamalleja työpaikalla on. Mutta kaikki konkretisoituu varmasti siinä sitten ensimmäisellä kerralla.

Meillä on tässä aiheena tämä työkykyjohtaminen, ja se on sinulle ja minulle hyvin tuttu aihe, mutta jos ajatellaan, että saattaa olla sellaisia kuulijoita, jotka eivät ole niin tuttuja tämän työkykyjohtamisen kanssa. Voidaanko ensin vähän määritellä, että mitä itse asiassa on työjohtaminen sinun mielestäsi?

Suvi Honkanen:

Joo, työkykyjohtaminen koostuu tosi monesta osa-alueesta, ja on vaikea oikeastaan ihan

yksiselitteisesti määritellä, mitä se on. Aika usein puhutaan siitä yksilötason työkyvystä, joka koostuu minusta motivaatiosta, osaamisesta ja tietysti terveydestä. Ja nämä kaikki osa-alueet pitää olla riittävän hyviä, jotta ihminen on työkykyinen ja pystyy tekemään tuottavaa työtä. Mutta tämän lisäksi tietenkin siihen liittyy sitten se itse työ: työn vaatimukset ja työympäristö, ja sitten myös työyhteisö, organisaatio ja johtaminen ennen kaikkea. Minkälaisia käytäntöjä ja malleja luodaan työpaikalle, jolla kehitetään osaamista, varmistetaan ihmisten motivaatio, sitoutuminen ja ennen kaikkea, että osataan myös tunnistaa niitä kuormitustekijöitä tai työn riskejä ja vaaroja, jotka voi aiheuttaa terveydellisiä haittoja. Eli on varsin iso kokonaisuus. Ja toki kyllä tähän myös kuuluu sitten yhteiskunta, lainsäädäntö ja ylipäätänsä koko meidän koulutusjärjestelmämme ja tämän tyyppiset asiat.

Pauli Forma:

Näin se on ja tulee hyvin esille se, että kuinka monisäikeinen ja monipuolinen tämä ilmiö on. Ja sillä on myös ulottuvuuksia sieltä yksilötasolta ja työyhteisön, yrityksen, sinne yhteiskunnan tasolle, niin kuin sanoitkin. Jos me fokusoimme siihen yritykseen ja työkykyjohtamiseen siellä, niin mitä avainryhmiä sinun mielestäsi on tällaisessa tyypillisissä yrityksissä, jotka ovat tärkeitä sen työkykyjohtamisen kannalta?

Suvi Honkanen:

Ehkä tärkeimpänä pidän sitä ylintä johtoa. Ja tietysti toimitusjohtaja omassa roolissaan mahdollistaa sen työkykyjohtamisen, niiden käytäntöjen kehittämisen. Tällä on myös yhteys siihen yrityksen kulttuuriin, eli monta kertaa varsinaisia toteuttajia ovat ne esihenkilö, keskijohto, ja tietysti heille isona tukena ja apuna HR. Kyllä se ylimmän johdon sitoutuminen ja luvan antaminen, tai riittävä ymmärrys siitä asiasta on tosi tärkeää.

Pauli Forma:

Tuttu juttu tämä ylimmän johdon sitoutuminen ja tällä tavalla. Mitä se käytännössä tarkoittaa sinun kokemuksesi mukaan? Mitä se tarkoittaa, kun johto on sitoutunut tälle työkykyjohtamiselle?

Suvi Honkanen:

Silloin työkyky ja sen johtaminen kytkeytyy siihen yrityksen strategiaan, ja se on selkeästi määritelty, että minkälaista henkilöstötyötä tai minkälaisia henkilöstöresursseja yrityksessä tarvitaan. Millä tavalla tunnistetaan esimerkiksi juuri näitä työhön liittyviä terveyshaittoja. Tai millä tavalla luodaan niitä malleja ja käytäntöjä, joilla varmistetaan sitä arjen sujuvuutta ja sitä henkilöstön työkykyä. Ja tämä kokonaisuus on tosiaan hyvin semmoinen systeeminen, eli siihen vaikuttaa monta asiaa. Se, että kun asetetaan tavoitteita niin samanaikaisesti myös huomioidaan se, että millä tavalla ne tavoitteet voidaan saavuttaa. Ja millä tavalla nimenomaan se henkilöstöresurssit tulee huomioitua kokonaisvaltaisesti.

Pauli Forma:

Mietin tuota strategiaprosessia vielä ja strategiaa ylipäätänsä työkyvyn kannalta, että sehän ehkä joskus takavuosina, ja ehkä vähän tämmöisessä huonossa esimerkissä työkykyasiat jäävät vaan mainitsemisen tasolle kyllä strategiassa. Mutta käytännössähän se vaatii työstämistä ja keskustelua ja skenaarioiden laatimista ja kaikkea tällaista, että mietitään oikeasti, että mitä tavallaan se strategian osoittama suunta sitten merkitsee henkilöstön ja työkyvyn kannalta.

Suvi Honkanen:

Juuri näin. Skenaariotyö on tärkeä, mutta myös sen nykytilan tunnistaminen on tosi tärkeä. Se on lähtökohta sille, missä ollaan tällä hetkellä. Ja tietenkin strategia määrittää sen tahtotilan ja miten sinne mennään, ja mitä se tarkoittaa myös sitten henkilöstön osalta osaamisena tai ylipäättänsä sitten terveytenä tai motivaatiotekijöinä.

Pauli Forma:

Millä sitten saa johdon kiinnostumaan näistä työkykyasioista? Jos ajatellaan, että meitä kuuntelee henkilöstöjohtaja, joka sitten pohtii, että miten saisi vähän enemmän huomiota tälle työkykyteemalle, niin mikä puhuttelee ylintä johtoa työkyvyssä?

Suvi Honkanen:

Kyllähän jos puhutaan tämmöisestä työvoimavaltaisesta toimialasta, niin ihmisethän tekevät sen tuloksen. Ja vaikka olisi kuinka hieno strategia ja ylevät tavoitteet, jos henkilöstö ei suoriudu tai kykene tekemään sitä työtä tuottavasti, niin silloinhan se tavoite jää saavuttamatta. Ja tietysti myös kilpailu työvoimasta ja osaajista on tänä päivänä kovaa. Se tarkoittaa sitä, että jotta työnantaja on houkutteleva työnantajana, mutta myöskin pystyy pitämään ne osaavat ja sitoutuneet ihmiset, niin sen eteen joutuu tekemään aika paljon työtä. Ja minusta tämä on ihan business case, eli pitää pystyä laskemaan, että mitä maksaa vaikka vaihtuvuus, tai mitä maksaa uuden työntekijän perehdyttäminen, minkälaisia vaihtoehtoisia kustannuksia siitä syntyy.

Pauli Forma:

Tämä taloudellinen näkökulma tähän työkykyyn on perinteisesti ajateltu, että se on se nimenomaan, mikä sitä johtoa puhuttelee. Mutta itse kyllä ajattelen sillä tavalla, että tässä ajassa on paljon muitakin tällaisia tekijöitä. Se on juuri se työvoiman riittävyys ja sitten tavallaan tällainen iso vastuullisuusteema. Oikeastaan yhdelläkään yrityksellä ei tällä hetkellä ole varaa näyttäytyä huonona työnantajana, joka sitten ei pitäisi huolta työntekijöiden työkyvystä. Sitten olen miettinyt myös sitä, että saattaa olla vielä niin, että nämä nuoremmat sukupolvet ovat vielä kiinnostuneempia asiasta, kuin sitten vanhemmat.

Suvi Honkanen:

Varmasti näin on. Ja kyllä tämä on myös sellaista työelämän sivistystä, mitä tulee vaalia. Ja tietysti juuri tämä merkityksellisyys työssä korostuu varmasti vielä entisestään.

Pauli Forma:

No miten sitten sellainen näkökulma, että tätä työkykyähän voi johtaa eri tavoilla, ja joku johtaa sitä paremmin kuin toinen. Niin mitä ajattelet oman kokemuksesi ja näkemyksesi kautta, että kuinka hyviä suomalaiset yritykset nyt sitten ovat johtamaan tätä työkykyä?

Suvi Honkanen:

Kyllä meillä löytyy hyviäkin esimerkkejä. Mutta varmasti kaikilla on parannettavaa ja kehitettävää, ja toisaalta myös tämä johtamisen tarve muuttuu ajassa. Jos me menemme 50 vuotta tai 100 vuotta taaksepäin, niin silloin työ, työympäristö ja ihmisten odotukset työtä kohtaan olivat hyvin erilaiset. Selkeästi nyt ne yritykset, jotka tekevät tätä kehittämistyötä yhdessä henkilöstön kanssa tulee varmasti olemaan voittajia. Eli on tärkeää, että siihen kehittämistyöhön otetaan mukaan henkilöstö ja heitä kuullaan. Ja esimerkiksi työn jatkuva arvioiminen, työn jatkuva kehittäminen on entistä tärkeämpää.

Pauli Forma:

Ajattelen sillä tavalla, että se on vähän niin kuin tällainen normaalijakauma tämä työkykyjohtamisen kehitysvaihe, mikä yrityksissä on tänä päivänä tosiasia. Meillä on sellaisia hyvin pitkälle jo kehittyneitä yrityksiä. Mutta suurin osa on sellainen kohtalaisen hyvä, ja joka haluaa kehittyä siinä työkykyjohtamisessa. Sitten ehkä on jonkinlainen häntä vielä, missä on enemmän kehitettävää. Mutta minun mielestäni juuri tämä, mitä sanoit tuosta, että kun työelämä muuttuu ja vaikka teknologia kehittyy, kuten tällä hetkellä kovaa vauhtia tekoälyn ja muiden asioiden vuoksi, niin se aina muuttaa myös sitä työtä ja niitä riskejä, mitä siinä voi olla työkyvyllä. Se on tällaista jatkuvaa, että me emme voi pysähtyä, koska työelämä kehittyy koko ajan.

Jos palataan siihen johdon näkökulmaan vielä; mikä on se tarkkuus, että miten esimerkiksi johtoryhmätasoisien johtajien pitäisi tietää näistä työkykyasioista? Jos ei puhuta nyt tästä henkilöstöjohtajasta, joka on hyvin perillä, niin miten toimitusjohtaja tai talousjohtaja? Millä tarkkuustasolla heidän pitäisi ymmärtää tästä työkyvystä ja sen johtamisesta?

Suvi Honkanen:

No tärkeää on tietysti, että muodostuu sellainen yhteinen näkemys ja käsitys esimerkiksi johtoryhmässä, että mikä tilanne on, ja miten se henkilöstö näyttäytyy. Eli ihan henkilöstörakenteet, määrät, ikäjakauma, työsuhteen kesto. Kaikki nämä perusasiat varmaan jo aika hyvin tiedetään. Mutta sitten myös käsitys siitä työkyvystä ja mahdollisista riskeistä. Tai ennuste siitä, että jos tällaisia riskejä on tunnistettu, että mihin ne voivat johtaa pahimmillaan. Ja tietysti tänä päivänä myös vaihtuvuus on monen organisaation iso haaste. Eli henkilöstö vaihtaa työpaikkaa entistä nopeammin, ja myös nämä tällaiset perehdyttämis- ja muut kustannukset, jotka siihen liittyy, niin niistä syntyy merkittäviä kokonaisuuksia.

Pauli Forma:

Itse ajattelen juuri sillä tavalla, että siellä johtoryhmässä on itse asiassa hyviä rooleja. Henkilöstöjohtaja on itse tämän työkyvyn substanssin asiantuntija, ja talousjohtajaa varmasti kiinnostaa juuri se, minkälaisia kustannuksia yritykselle syntyy tästä. Ja sitten toimitusjohtajan pitäisi nähdä tavallaan se kokonaisuus, missä sitten on se merkitys bisnekselle. Ja parhaimmillaan siitä syntyy hyvin rikas keskustelu ja hyviä päätöksiä siitä, mitä se yritys tekee sen työkyvyn johtamiseksi.

Tuossa alussa oli puhe siitä, että minkälaisia tekijöitä tutkimus nostaa työkyvyssä, työelämässä tällä hetkellä esiin. Mutta mitä sinä ajattelet, että minkälaisia ajankohtaisia teemoja on tässä työkyvyssä ja sen johtamisessa yrityksissä?

Suvi Honkanen:

Kyllä varmasti tällä hetkellä puhuttaa juuri nuorten ja erityisesti nuorten naisten jaksamis- ja uupumisoireet. Varmasti myös tämä tietotyö, ja ehkä enemmän mitä automaatio, digitaalisuus tuo tullessaan, niin varmasti puhuttaa myös. Toisaalta myös se, että meillä on työ aika isossa murroksessa. Minkälaista tulevaisuuden työ on, ja minkälaisia vaatimuksia se asettaa ihmisille – se on varmasti myös pohdinnan paikka.

Kyllä tietysti tämän koronapandemian myötä etätyö on lisääntynyt, ja ihmiset tekevät monipaikkaista työtä. Myös se on iso haaste, jota ei ehkä vielä ole kyetty ratkaisemaan, että minkälaiset ne tulevaisuuden tiimitaidot ja tavat tehdä sitä työtä ovat. Myös se, että työn merkitys

ansaintana on myös muuttumassa, eli voidaankin tehdä useaa työtä, se ansainta voi tulla monesta eri työstä ja monella eri tapaa, ja tämän kaiken yhdistäminen. Ja vielä tässä sitten tietysti tämän työkyvyn tuki tai riskien tunnistaminen on entistä haastavampaa.

Pauli Forma:

Allekirjoitan tosi vahvasti kaikki nämä, mitä toit esiin. Jotenkin mietin sitä, että tässä omissa työssäni rikkaus on se, että pääsee näkemään, miten tämä näyttäytyy tai painottuu hivenen eri tavalla eri toimialoilla. Ja se on oikeastaan minun mielestäni positiivinen asia tämän työkykyjohtamisen näkökulmasta, että meillä on tutkimustietoa ja analytiikkaa. Me pystymme aika hyvin kartoittamaan tilanteen; mitkä niitä kuormittavia asioita tai työkyvyn riskejä ovat vaikka teollisuudessa, palvelualalla, logistiikassa tai mistä toimialasta sitten milloinkin puhutaan. Sellainen tilannekuvan saaminen on aika helppoa nykypäivänä, kun tätä tietoa on näin paljon, ja on myös välineitä vielä kartoittaa sitä tarkemmin. Mutta kaiken tämän päälle sitten pitäisi olla vielä se johtamisen apparaatti, millä sitä työkykyä hyvin siellä yrityksissä johdetaan.

Miten sitten sellainen vähän ehkä kunnianhimoinen näkökulma tai kysymys, että kun meillä on kuitenkin näitä työkykyhaasteita tässä työelämässä ja yhteiskunnassa, miten me pystymme näitä isoja haasteita ratkaisemaan? Mainitaan nyt vaikka tämä mielenterveysteema, mikä on tosi iso teema. Miten suomalaisessa yhteiskunnassa pystytään näitä tällaisia isoja haasteita taklaamaan?

Suvi Honkanen:

Joo tämä onkin mielenkiintoinen kysymys, tähän ei varmaan ole yhtä tai kahta ratkaisua. Minä uskon, että tämmöinen vuorovaikutusosaaminen tulee entisestään korostumaan. Kuinka kyetään keskustelemaan siellä työpaikalla tai työsuhteessa ihmisten kanssa siitä työstä ja myös niistä haasteista. Toisaalta sitten myös ihan ihmiskäsitys, että hyväksytäänkö se, että työelämä on tarkoitettu kaikille. Kaikenlaisilla voimavaroilla ja osaamisella voi olla mukana työelämässä, ja tehdä semmoista työtä, joka on juuri niille omille voimavaroille ja terveydelle sopivaa. Tämä on varmasti sellainen ajatus, jota täytyy vielä monella tapaa pohtia, että miten me saamme kaikki mukaan ja osallistumaan. Ja silloin korostuu tietysti tällainen yhteisöllinen oppiminen, yhdessä kehittäminen ja yhdenvertaisuuden edistäminen. Tämä on varmasti yksi ratkaisu, millä tavalla myös näitä mielenterveyshaasteita pystytään ratkaisemaan. Tarvitaan myös ehkä toisen tyyppisiä ehdotuksia tai ajatuksia työurista, ja millä tavalla se tulevaisuuden työ ylipäänsä rakennetaan niin, että tämmöiset inhimilliset piirteet pystytään huomioimaan, ja se ei ole este tai rajoite.

Pauli Forma:

Minusta on hienoa, kun otit esiin tällaiset yhteiskunnalliset, ajankohtaiset arvostustekijät. Minä itse olen ajatellut, että tämä yhdenvertaisuusteema on yksi sellainen tosi positiivinen asia myös tämän työkyvyn johtamisen näkökulmasta. Juuri tämä työkykyhän on yksi sellainen tekijä, mistä näkökulmasta me olemme erilaisia työelämässä.

Toinen näkökulma, mitä on ajatellut, on se, että jos haluaa tietää, että mikä on sellaista nykyaikaista johtamista. Sitten kun lukee tällaisia uusia johtamiskirjoja, niin siitä saa käsityksen, mitä painotetaan nykypäiväisessä johtamisessa. Minulla syttyi lamppu, kun luin näitä uusia suomalaisia johtamiskirjoja: niissä on todella vahva inhimillisyyden näkökulma. Siellä puhutaan paljon arvostuksesta ja yhteyden luomisesta. Yksi kirja on myös nimetty ihan, että ihmislähtöinen strategia. Minun mielestäni se on myös sellaista hyvää perustaa tälle työkykyjohtamiselle.

Suvi Honkanen:

Kyllä. Jos ajatellaan vaikka maatalousyhteiskuntaa, joka vielä jokin aika sitten oli se pääasiallinen toimeentulon ja elinkeinon lähde, niin kyllähän sielläkin osallistui kaikki omien kykyjensä ja rajoitustensa puitteissa. Yhtä lailla nyt kun tehdään palkkatyötä, niin jollakin tavalla meidän pitäisi löytää niitä keinoja tehdä ja luoda sellaista työtä, joka sopii jollakin tavalla kaikille.

Pauli Forma:

Me olemme puhuneet tässä johtoryhmästä ja siitä, miten johtajat siellä sitten vähän eri näkökulmista miettivät näitä työkykyasioita. Sinulla on kokemusta myös yritysten hallituksista. Miten ajattelet siitä, että onko tämä työkykyteema sellainen, mikä myös siellä hallituksen työskentelyssä näkyy tai ainakin pitäisi näkyä?

Suvi Honkanen:

Kyllä ehdottomasti. Aika usein henkilöstö on se yrityksen tärkein resurssi ja voimavara. Millä tavalla ne asiat tuodaan tiedoksi hallitukselle, tai millä tavalla hallitus osaa kysyä esimerkiksi niitä asioita? Tietenkin hallituksen rooli on asettaa niitä suuntaviivoja ja katsoa sinne tulevaan. Erityisesti silloin tarvitaan myös kykyä hahmottaa, millä tavalla nämä inhimilliset voimavarat saadaan parhaalla mahdollisella tavalla käyttöön. Toki myös hallitus vastaa vaikka vastuullisuudesta osaltaan, että yritys toimii vastuullisesti ja kestävästi, ja kyllähän nämä linkittyvät aivan suoraan myös sinne. Toki operatiivinen johto sitten tekee ne suunnitelmat ja raportoi niistä sitten hallitukselle. Minusta on tärkeää, että nämä jollakin tavalla integroituu siihen koko johtamisjärjestelmään. Silloin tietysti tulosten seuraaminen on myös hallitusten agendalla jollakin tavalla.

Pauli Forma:

Mainitsit tuon vastuullisuuden. Tämä kestävyysraportointi, mikä on yksi tämmöinen ajankohtainen aihe – sehän tulee tekemään, tai on jo tehnyt sen, että yrityksen raportoinnissa on työkykyyn liittyviä asioita ja niitä käsitellään myös sitten siellä hallituksessa tai sen jossain valiokunnissa. Se on ehdottomasti positiivinen asia tälle teemalle.

Toinen näkökulma, jota olen miettinyt tässä juuri tämän hallitustyöskentelyn näkökulmasta -- ei varmaan ole ihan ajankohtaista tietoa, mutta käsittääkseni kuitenkin esimerkiksi henkilöstöjohtajia on yritysten hallituksissa vähemmän kuin esimerkiksi talousjohtajia tai sitten liiketoiminnan eri johtajia. Se varmaan olisi sellainen kanssa, mikä voisi vähän tulevaisuudessa kehittyä siihen suuntaan, että olisi työkykyasiantuntemusta hallituksissa enemmän.

Suvi Honkanen:

Juuri näin. Hallitushan auttaa toimitusjohtajaa onnistumaan omassa tehtävässään ja tuo myös omaa osaamistaan ja näkemystään siihen hallitustyöhön. Silloin on tietysti tärkeää, että ymmärretään myös tämä puoli, että mistä se tulos syntyy, ja millä tavalla myös näitä asioita voidaan johtaa. Silloin ne ovat tietysti siellä strategisella tasolla, mutta kyllä se tulevaisuuteen katsominen on nimenomaan hallituksen yksi tärkeimmistä tehtävistä; olla luomassa niitä tulevaisuuden strategioita ja visioita.

Pauli Forma:

Ja sitten sellaisen näkökulman vielä tähän työkykyjohtamiseen voisi ottaa, että kun yrityksethän tekee yhteistyötä. Yrityksillä on kumppaneita, mutta työkykyjohtamisessa luonnollisesti näitä

kumppaneita ovat työterveyshuolto, eläkevakuuttaja ja vahinkovakuuttaja. Ajatellen vielä vähän laajemmin, mitä ajattelet siitä, minkälaista yhteistyötä yritykset voisivat tehdä keskenään tässä työkykyteemassa tai työkykyjohtamisessa? Tai onko se sellainen asia, missä ei tällaista yritysten välistä yhteistyötä kannata viritellä?

Suvi Honkanen:

No ehdottomasti pitäisi tehdä, ja tämän suuntaisia keskusteluja on käyty aikanaan, ja muutamia onnistuneita tapauksia tehtykin. Eli joskus se työ vaan ei yksinkertaisesti sovi ihmiselle tai ei ole hänen terveydelleen hyväksi. Silloin on tärkeää, että ihmiselle löytyy uusi paikka, uusi tehtävä, jossa hän suoriutuu ja kokee työn mielekkääksi. Ja kyllä tässä yritykset voi tehdä yhteistyötä ja rakentaa myös yhdessä tällaista mallia, että nämä siirtymät tehdään mahdollisimman helpoksi. Ne ovat yksi urasuunnittelun ja urakehityksen työkalu ja väline. Parhaimmillaan tietysti siitä hyötyy kaikki, koska meillä on yksi yhteinen työmarkkina ja aina joku on kasvattanut jonkun; perehdyttänyt, antanut valmiuksia työelämään, ja toinen yritys pääsee siitä hyötymään. Ja itse asiassa meidän työmarkkinamme on niin pieni, että meidän kaikkien pitäisi olla kiinnostuneita siitä, että kaikki pysyvät työkykyisenä, ja myös heidän osaamisensa ja ammattitaitonsa on työmarkkinakelpoista.

Pauli Forma:

Ajattelen samalla tavalla juuri tuosta, että jos ajatellaan vaikka jotain toimialaa. Siellä toimialalla usein on sillä tavalla, että työntekijät liikkuvat yrityksestä toiseen. Silloin se on juuri näin, että joku on auttanut työuran alkuun, ja sitten työntekijä on kehittynyt toisen yrityksen palveluksessa, ja siirtyy kolmanteen. Voidaan nähdä tällainen yhteinen näkökulma. Ja itse ajattelen sillä tavalla, että kun yritykset tekevät monenlaista yhteistyötä noin muuten, että luovat vaikka jotain yhteistä infrastruktuuria, mitä sitten kaikki hyödyntävät. Soisi niin, että tämä työvoima olisi myös sellainen yhteinen näkökulma. Voitaisiin myös yritysten kesken vaihtaa ajatuksia ja innovaatioita siitä, miten sitä työkykyä johdetaan, ja se hyödyttäisi sitten kaikkia ja olisi yhteiskunnallisesti merkittävää.

Suvi Honkanen:

Kyllä ja tämän tyyppisiä ratkaisuja olen kuullutkin, että on tehty. Tämä on erityisen tärkeää, kun mennään täältä pääkaupunkiseudulta vähän kauemmas. On paljon pieniä paikkakuntia, joissa työnantaja on vähän. Pystyykö työnantaja tarjoamaan esimerkiksi riittävän kattavaa työsuhdetta, että henkilö pystyy sillä elämään. Silloin tarvitaan myös useampia tulonlähteitä, ja tässä yritykset voivat tehdä ihan avoimesti yhteistyötä, ja tällaisia onnistuneita ratkaisuja on tehtykin.

Pauli Forma:

Ennen jakson loppua haluaisin vielä kysyä, että miten sinä Suvi näet työkykyjohtamisen tulevaisuuden. Tällainen laaja kysymys tähän loppuun: Millaisessa muutoksessa tämä teema on? Ja onko jotain sellaista, mitä me emme ehkä vielä ihan tajua, tai että kohta tullaan tajuamaan? Miltä näyttää tulevaisuuden työkykyjohtaminen? Olen huomannut, että juuri tämä tulevaisuuden työkykyjohtamisen mietintä on tällä hetkellä sellainen ajankohtainen teema, jota monella taholla mietitään.

Suvi Honkanen:

Joo, meidän eliniänodottemme kasvaa jatkuvasti, ja ihmiset elää entistä pidempään. Myös toivoisi tietysti, että sitä työkykyä riittää pidempään. Mutta se, kuinka onnistutaan säilyttämään

myös työhalu ja työhalukkuus, siinä meillä on vielä paljon tehtävää. Toisaalta myös meidän väestörakenteemme on sellainen, että se tulee väistämättä haastamaan meitä suomalaisia, koska syntyvyys on alhainen, ja meiltä poistuu työmarkkinoilta paljon ihmisiä. Toisaalta myös meille tulee tällainen huolehtimisvelvoite meidän ikääntyvistä läheisistä. Ja miten yhdistetään työ ja vaikka vanhemmista huolehtiminen – se myös voi olla iso kysymys, johon tarvitaan uudenlaisia ratkaisuja. Ja toisaalta sitten myös ehkä maahanmuutto; työperäinen maahanmuutto muuttaa meidän työelämäämme ja rikastaa meidän työkuulttuuriamme, mutta myös työkyvyn johtamisen näkökulmasta näen, että siellä voi tulla paljon sellaisia haasteita, joita me emme ehkä ole vielä oppineet kohtaamaan.

Pauli Forma:

Itse olen miettinyt sellaista, kun suomalainen yhteiskunta on vähän tällaisessa haasteellisessa tilanteessa sen suhteen, että meillä on pulaa työvoimasta. Sitten meillä mietitään, miten Suomen talouskasvu lähtisi kehittymään myönteisesti. Todella isoja kysymyksiä, mietitään Suomen kilpailukykyä ja kaikkea tämän tyyppistä. Niin itse olen vähän miettinyt sitä, että miksi näissä tällaisissa puheenvuoroissa, kun mietitään näitä teemoja, ei puhuta enemmän työkyvystä? Puhutaan ehkä työvoiman saatavuudesta noin niin kuin määrällisessä mielessä ja ehkä osaamismielessä. Mutta sitten en ole kyllä kuullut sanaa *työkyky* näissä puheissa. Ja sitä olen oikeastaan vähän miettinyt, koska itse näen juuri, että Suomi tarvitsee työvoimaa, mutta Suomi tarvitsee nimenomaan työkykyistä työvoimaa.

Suvi Honkanen:

Juuri näin. Se mistä oikeastaan aloitin, eli yksilön työkyky muodostuu siitä terveydestä, motivaatiosta ja osaamisesta, ja mikä tahansa näistä, jos on tosi heikko, niin sehän vaikuttaa siihen lopputulokseen. Eli kyllä se on tärkeää, että me saamme työvoimaa, mutta myös varmistetaan se, että se on tuottavaa.

Pauli Forma:

No niin: kiitos, Suvi, erittäin paljon vierailusta.

Suvi Honkanen:

Kiitos!

Pauli Forma:

Kiitos myös meidän kuuntelijoillemme! Minä olen Pauli Forma, ja tämä oli Varman työelämän muodonmuutos -podcast.