



Työn murros ja työkyky

– näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi

Työkyky on jokaiselle tärkeää mielekkään ja taloudellisesti turvatuun elämän rakentamiseksi. Työkykyiset työntekijät ovat myös organisaation elinehto. Työelämässä on tapahtunut paljon myönteistä kehitystä, mutta tutkimukset antavat myös huolestuttavia signaaleja työkyvyn haasteista. Moni kokee työnsä kuormittavaksi, sairauspoissaolot ovat lisääntyneet ja mielenterveyden ongelmat kasvaneet. Myös työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on kääntynyt kasvuun. Työn murros haastaa osaltaan työntekijöiden työkykyä. Työkyvyn tukeminen vaatiikin entistä vahvempaa otetta ja eri toimijoiden välistä yhteistyötä.

Työn murros haastaa tarkastelemaan työkykyä uudella tavalla

Työn murros ravistelee koko työelämää. Työn sisällöt, työtavat, töiden organisointi ja johtaminen muuttuvat. Maailma monimutkaistuu samalla, kun ilmiöt ja ihmiset ovat koko ajan tiiviimmin yhteyksissä toisiinsa. Tiedyt megatrendit, kuten digitalisaatio ja työn verkostomaisuus, vaikuttavat kaikilla toimialoilla ja lähes jokaisessa työssä. Eroja ilmenee kuitenkin siinä, miten kehitys eri aloilla ja organisaatioissa etenee ja miten trendit muuttavat töiden sisältöjä ja tekemisen tapoja. Monissa organisaatioissa tavoitellaan yhteiskehittelyn ja yhdessäohjau-

tuuden avulla nopeasti muuttuvia, uusia ratkaisuja. Murros heijastuu myös työkykyyn ja sen edistämisen keinoihin. Työntekijältä edellytetään uudenlaisia valmiuksia ja kykyä uuden oppimiseen. Esimerkiksi muutuvat työtehtävät ja ammatit, teknologioiden kehitys ja talouden heilahtelut luovat haasteita osaamiselle ja kestävän työuran rakentamiselle. Samalla työn merkitys ihmisten elämäkokonaisuudessa monimuotoistuu. On tärkeä tunnistaa muuttuvan työn työkykyä kannattelevat puolet ja pyrkiä torjumaan epätoivottuja seurauksia.

Työkyky on syklistä

Työkyky tarkoittaa ihmisen kykyä tehdä työtä tai suorittaa työssään. Se voidaan nähdä myös ihmisen voimavarojen ja työhön liittyvien tekijöiden kokonaisuutena, joka vaihtelee ja muuttuu työn kehityksen myötä ja työuran aikana. Työkyky ei ole joko-tai-asia, eli jotain, jota ihmisellä yksiselitteisesti joko on tai ei ole. Työkyvyn vaihteluun ovat yhteydessä monet yksilöön, työhön ja työoloihin sekä työn ulkopuoliseen elämään liittyvät tekijät. Työkyky on siis syklistä. Työkyvyn syklistisyys tarkoittaa sitä, että yksilön työkyky määrittyy ja vaihtelee työn vaatimusten ja voimavarojen vaihdelleessa sekä suhteessa työn yhteisölliseen kehitykseen. Työkyky säilyy hyvänä, kun työn vaatimukset ja voimavarat ovat

tasapainossa sekä yksilö kokee työn muutokset oman ammatillisen kehityksensä näkökulmasta mielekkäinä.

Työkyky on monen tekijän summa

Työkykyä voi tarkastella kokonaisuutena, johon vaikuttavat monet biologiset, sosiaaliset, kulttuuriset, ympäristöön ja käyttäytymiseen liittyvät tekijät. Yksilöllisistä tekijöistä esimerkiksi ikä, terveys, elintavat ja osaaminen ovat tutkitusti yhteydessä työkykyyn. Myös monet työhön, työympäristöön ja työoloihin liittyvät tekijät heijastuvat työkykyyn. Keskeisiä työkykyä tukevia voimavaroja ovat esimerkiksi työn mielekkyys, hyvä johtaminen, esihenkilöltä tai työkavereilta saatava tuki, työstä saatu palaute sekä vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet. Työn pitää olla tekijälleen sopivasti haastavaa, mutta työn vaatimukset voivat myös kuormittaa. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi työmäärä, kiire tai työn fyysiset vaatimukset.

Työkyvyn johtaminen vaatii ennakointia, laaja-alaista ymmärrystä ja yhteistyötä

Työkykyjohtaminen edellyttää ymmärrystä moninaisista työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Ymmärrys organisaation tilanteesta ja kehittymistarpeista sekä työn kuormitus- ja voimavaratekijöistä auttaa myös ennakoimaan työkyvyn haasteita ennen kuin ne kärjistyvät työkyvyttömyyden riskeiksi. Työn muuttuessa työkyvyn johtaminen edellyttää myös tiivistä eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Työkyvyn haasteet eivät ole vain yksilön tai yksittäisen organisaation ratkaistavissa, vaan koko työkyvyn tuen verkosto, mukaan lukien työterveyshuolto, kuntoutuskumppanit sekä työeläkevakuuttaja on tärkeä ottaa mukaan etsimään toimivia ratkaisuja.

Vaikuttavassa työkykyjohtamisessa keskeistä on:

- Ymmärrys oman organisaation tilanteesta, työntekijöiden työkyvystä ja kehittämistarpeista
- Työn mielekkyyden ja työn hallinnan tunteen vahvistaminen
- Työn voimavaratekijöiden vahvistaminen
- Yhdessäohjautuvuuden edistäminen ja työn yhteinen kehittäminen
- Osaamisen yhteinen kehittäminen osana toimintatapojen kehittämistä
- Yksilön toimijuuden tukeminen
- Yksilöllisten voimavarojen tunnistaminen ja vahvistaminen
- Työn muokkaus eli työn sovittaminen työntekijän työkykyä vastaavaksi.

Työkykyisykli-ajattelu työkykyjohtamisen kehittämisen työkaluna

Työkykyisykli-ajattelun avulla voi paikantaa oman organisaation kehitysvaihetta sekä työntekijöiden työn vaatimusten ja voimavarojen välistä suhdetta kyseisessä vaiheessa. Pohdittavia kysymyksiä voivat olla esimerkiksi:

- Miten työ organisaatiossamme on muuttunut?
- Miten voimme tukea työkykyä yhdessä tässä tilanteessa?
- Mitkä ovat työmme voimavaratekijöitä ja miten voisimme niitä vahvistaa?
- Millaista osaamista meidän tulisi työyhteisössämme kehittää, jotta työn mielekkyys ja työkyky säilyvät?

Organisaation yhteinen ja säännöllinen keskustelu työstä sekä työn vaatimus- ja voimavaratekijöistä tukee työkyvyn ylläpitoa ja edistämistä. Parhaat ratkaisut työkyvyn edistämiseen löytyvät yhdessä.

Lue lisää Varman julkaisusta [Työn murros ja työkyky - näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamiseen](#)

