

# Työkykyjohtamisen tila 2023



ILMARINEN

## **Työkykyjohtamisen tila 2023**

**Kirjoittajat:** Heidi Furu, Jouni Vatanen, Kari-Pekka Martimo

**Taitto:** Sirpa Weckström

**Julkaisija:** Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, Helsinki

**Julkaisuvuosi:** 2023

ISBN: 978-952-94-8340-2

Suuret kiitokset Ilmarisessa kaikille, jotka osallistuivat kirjoittajien ohella tutkimushankkeen läpiviemiseen: Minna Gentz, Kristiina Halonen, Terhi Kavander, Simo Levanto ja Annamari Mäki-Ullakko. Kiitokset myös kaikille asiakaspäälliköille ja työkykyjohtamisen asiantuntijoille, jotka motivoivat asiakkaitamme vastaamaan.

Eriyisen lämpimästi kiitämme kaikkia tutkimukseen vastanneita asiakasyrityksiämme, jotka käyttivät tähän arvokasta aikaansa.

# Sisällysluettelo

<b>Tiivistelmä</b> .....	<b>5</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>7</b>
<b>Summary</b> .....	<b>9</b>
<b>1 Taustaa</b> .....	<b>12</b>
1.1 Työkyvyttömyyden kustannukset .....	14
1.2 Strateginen ja operatiivinen työkykyjohtaminen .....	15
1.3 Työkykyjohtaminen tutkimuksen valossa .....	16
1.4 Työkykyjohtamisen standardi .....	18
<b>2 Työkykyjohtamisen tila 2023- tutkimushanke</b> .....	<b>21</b>
2.1 Kysely .....	21
2.2 Vastaajaprofiili .....	21
<b>3 Tutkimuksen tulokset</b> .....	<b>24</b>
3.1 Mitä työkykyjohtamiseen kuuluu yrityksissä .....	24
3.2 Työkykyjohtamisen suunnittelu .....	24
3.3 Työkykyjohtaminen käytännössä .....	26
3.3.1 Käytössä olevat resurssit .....	26
3.3.2 Sairauspoissaolokäytännöt .....	27
3.3.3 Osatyökykyisten työntekijöiden tuki ja työkuormituksen hallinta .....	28
3.3.4 Varhaisen tuen keskustelut, työkykyarviot ja työterveysneuvottelut .....	29
3.3.5 Työterveysyhteistyön rooli työkyvyn johtamisessa .....	29
3.4 Seuranta, arviointi ja jatkuva parantaminen .....	30
<b>4. Keskeiset johtopäätökset ja pohdintaa</b> .....	<b>34</b>
4.1 Harva yritys on työkykyjohtamisessa aidosti strategisella tasolla .....	34
4.1.1 Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen ontuvat monilla .....	34
4.1.2 Seurannassa, arvioinnissa ja jatkuvassa parantamisessa eniten kirittävää .....	35
4.1.3 Seurannan tasot ja tulevaisuuden auditointi .....	36
4.2 Operatiivisen tason toimintaa on paljon .....	37
4.2.1 Työkykyjohtamisen resurssit ovat monissa yrityksissä puutteelliset .....	38
4.2.2 Yhteistyökumppanien rooli .....	39
4.3 Tutkimuksen rajoitteet .....	39
<b>5. Viitteet</b> .....	<b>41</b>

# Työkykyjohtamisen tila 2023 -tiivistelmä

Hyvä työkyky on kaikkien etu: yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan. Työkyvyttömyyden miljardiluokan kustannukset koostuvat mm. sairauspoissaoloista, työkyvyttömyyseläkkeistä, eläkekertymän heikentymisistä sekä alentuneesta tuottavuudesta. Näiden kustannusten hallinta sekä työvoiman riittävyyden varmistaminen edellyttävät johtamista, rakenteita sekä toimintatapoja, joihin organisaatiossa sitoudutaan henkilöstön työkyvyn edistämiseksi.

Tässä kyselytutkimuksessa selvitettiin, millä tasolla työkyvyn johtaminen on suomalaisissa yrityksissä ja missä on vielä kehitettävää. Vastaajina olivat 311 yrityspäätäjää, pääasiassa henkilöstöjohtajia ja toimitusjohtajia. Kysely noudatti kanadalaisen työkykyjohtamisen standardin (CSA Z1011-2020) rakennetta suunnittelusta, toteutukseen, arviointiin ja jatkuvaan parantamiseen.

## Päätulokset ovat:

### 1. Operatiivisen tason työkykyjohtaminen on aktiivista

Käytännön tason operatiivista toimintaa on paljon. Työkyvyn varhaisen tuen toimet, työkykyarvio, työterveysneuvottelu, työn muokkaus ja työntekijän uudelleen sijoittaminen ovat valtaosalle yrityksistä tuttuja. Niitä käytetään sitä useammin, mitä suuremmasta yrityksestä on kyse.

### 2. Harva yritys on työkykyjohtamisessa aidosti strategisella tasolla

Yksittäisten toimenpiteiden yleisyydestä huolimatta vain alle puolessa yrityksissä on yhteinen, yrityksen sisäinen käsitys työkykyyn liittyvän johtamisen sisällöstä ja tavoitteista. Mitattavat tavoitteet asettaa 40 % yrityksistä ja kolmanneksella on kirjallinen suunnitelma, jota seurata. Yrityksistä 60 % seuraa työkykyjohtamisen tavoitteiden toteutumista jollain tavalla, mutta mitä järjestelmällisempää seuranta tarkastellaan, sitä pienemmässä osassa se toteutuu. Työkykyjohtamisen virallista auditointia Suomessa ei ole toistaiseksi edes mahdollista toteuttaa.

### 3. Työkykyjohtamisen resurssit ovat monissa yrityksissä puutteelliset

Vastaajat kokevat puutetta työkykyjohtamisen edellyttämästä osaamisesta, ajasta sekä työkaluista yrityksissään. Puolessa yrityksistä ei avainhenkilöillä ole riittävästi osaamista johtaa työkykyä ja yhtä usein siihen ei ole varattu työaika. Lisäksi 40 %:ssa vastaajayrityksistä koetaan, ettei heillä ole tarpeita vastaavia sähköisiä työkykyjohtamisen työkaluja.

#### **4. Henkilöstö on alikäytetty voimavara**

Varsin pieni osa yrityksistä kysyy näkemystä henkilöstöltä, eli niiltä joihin toiminta kohdistuu, suunnitellessaan ja kehittäessään työkykyjohtamista. Työntekijöillä on kuitenkin todennäköisesti sellaista näkemystä työstä ja sen sujuvuudesta, jota johdolla ei ole.

#### **5. Yritykset saattavat nähdä työkykyjohtamisensa turhan myönteisessä valossa**

Kyselytutkimuksessa korostuvat yhden henkilön käsitykset työnantajansa tilanteesta. Oma toiminta voidaan kyselyissä nähdä myönteisemmässä valossa kuin mitä ulkopuolinen tarkastelija tekisi. Vaikka työkykyä ylläpitävää toimintaa on tehty Suomessa jo 1990-luvulta lähtien, työkykyjohtamisella ei vielä ole pitkää traditiota, johon nojata. Onkin mahdotonta tietää, kuinka hyvää toimintaa tarkoittaa se, kun vastaaja arvioi oman yrityksensä toiminnan 'hyväksi'.

Tutkimus kuvaa tilannetta yrityksissä, jotka ovat jo lähteneet työkykyjohtamisen tielle, eikä tuloksia voi yleistää koskemaan kaikkia suomalaisia yrityksiä. Kysely suunnattiin suurille ja keskisuurille yrityksille, mikä karsi pois pienimmät työpaikat. Lisäksi kyselyyn ovat saattaneet vastata ne, jotka kokevat työkykyjohtamisen tärkeäksi ja kaipaavat tutkimustietoa työkykyjohtamisensa tueksi.

Tutkimuksen tulokset toimivat erinomaisena vertailuaineistona yrityksille, jotka haluavat seurata omaa toimintaansa ja verrata sitä toisiin työkykyjohtamiseen jo panostaviin yrityksiin. Se antaa työkykyjohtamisen kehittäjille ja kouluttajille kehitystyön suunnan ja ideoita johtamisen kehittämiseksi.



# Status för ledning av arbetsförmåga

## 2023-sammanfattning

God arbetsförmåga ligger i allas intresse, individen, företaget och samhället. Miljardkostnaderna för arbetsoförmögenhet består bl.a. sjukfrånvaro, förtidspensioner, försvagad pensionsuppbyggnad och minskad produktivitet. Att hantera dessa kostnader och säkerställa att företaget har tillräcklig personal kräver ledning, strukturer och verksamhetsmetoder, vilket organisationen förbinder sig till för att främja personalens arbetsförmåga.

Undersökningen visade på vilken nivå ledning av arbetsförmåga är i Finland och var det fortfarande finns utrymme för förbättringar. Respondenterna var 311 företagsbeslutsfattare, främst HR- och verkställande direktör. Undersökningen följde strukturen för arbetsförmågeledningsstandarden CSA Z1011-2020 från planering, implementering, utvärdering till ständig förbättring.

### De viktigaste resultaten är:

#### 1. Det finns mycket aktivitet på operativ nivå inom ledning av arbetsförmåga

Det finns mycket operativ verksamhet på en praktisk nivå. Aktiviteter för tidigt stöd för arbetsförmåga, bedömning av arbetsförmåga, närverkssamtal, anpassning av arbetet och omplacering av anställda är metoder som är bekanta för de allra flesta företag. De används ju oftare desto större företaget är.

#### 2. Få företag är på en äkta strategisk nivå inom ledning av arbetsförmåga

Trots de många individuella åtgärder, har mindre än hälften av företagen en gemensam intern förståelse för innehållet och målen för ledning av arbetsförmåga. 40 % av företagen sätter upp mätbara mål och en tredjedel har en skriftlig plan att följa. 60 % av företagen övervakar genomförandet av målen, men ju mer systematisk uppföljning som avses, desto mindre blir andelen. Än så länge är det inte ens möjligt att genomföra en officiell audition av ledning av arbetsförmåga i Finland.

#### 3. Resurserna för ledning av arbetsförmåga är otillräckliga i många företag

Företagen upplever brist på kompetens, tid och verktyg för personalledning. I hälften av företagen har nyckelpersonerna inte tillräckligt med kunskaper för att leda arbetsförmåga, och lika ofta är det ingen arbetstid avsatt för det. Dessutom upplever 40 % av företagen att de inte har elektroniska verktyg för personalhantering som uppfyller deras behov.

#### **4. Personal är en underutnyttjad resurs**

En ganska liten del företag frågar personalens åsikter, det vill säga deras som verksamheten riktar sig till, när de planerar och utvecklar ledning av arbetsförmåga. Ändå har de anställda förmodligen en syn på arbetet och dess flöde som ledningen inte har.

#### **5. Företag kan se sin ledning av arbetsförmåga i ett onödigt positivt ljus**

I undersökningar kan ens egna handlingar ses i ett mer positivt ljus än vad en utomstående betraktare skulle göra. Även om verksamhet som upprätthåller arbetsförmågan har bedrivits i Finland sedan 1990-talet, har ledning av arbetsförmåga ännu inte en lång tradition att förlita sig på. Det är omöjligt att veta hur bra driften är när respondenten bedömer driften av det egna företaget som 'bra'.

Denna forskning beskriver hur läget är i de företag som redan har tagit steg i riktning av ledning av arbetsförmåga, och resultaten kan inte generaliseras till alla finländska företag. Undersökningen riktade sig till stora och medelstora företag vilket slog ut de minsta arbetsplats. Dessutom kan enkäten ha besvarats av de som redan upplever att arbetsförmågeledning är viktigt och behöver forskningsinformation som stöd för ledningsarbete.

Forskningsresultat fungerar som ett utmärkt referensmaterial för företag som vill jämföra sin ledning av arbetsförmåga med andra företag som redan investerar i det. Forskningen ger också en riktning för utvecklingsarbete åt alla som utvecklar och utbildar ledning av arbetsförmåga.



# Status of work ability management 2023-summary

Good work ability is in everyone's interest, the individual, the company and society. The billion-dollar costs of work disability consist of e.g. sickness absences, disability pensions, weakening of pension accumulation and reduced productivity. Managing these costs and ensuring the adequacy of the workforce require management, structures and operating methods, which the organization commits to in order to promote the personnel's work ability

This questionnaire study revealed at what level Finnish companies work ability management is and where there is room for improvement. The respondents were 311 business decision makers, mainly HR directors and CEOs. The survey followed the structure of the work ability management standard CSA Z1011-2020 from planning, implementation, evaluation to continuous improvement.

## The main results are:

### 1. Operational level work ability management actions are plenty

There is a lot of operational level work ability management activity. Activities of early support for work ability, work ability assessment, work ability negotiations, job modification and employee relocation are methods familiar to the vast majority of companies. They are used more often the larger the company is.

### 2. Few companies are at a truly strategic level in their work ability management

Although there are many practical activities, less than half of the companies have a common, internal understanding of the content and goals of work ability management. Only 40% of companies set measurable goals, a third have a written plan to follow. 60% monitor the achievement of goals, but the more systematic monitoring is considered, the smaller the proportion of companies realized it. So far, it is not possible to carry out an official audit of work ability management in Finland.

### 3. The resources for work ability management are insufficient in many companies

Companies experience a shortage of skills, time and tools for work ability management. In half of the companies, the key personnel do not have enough know-how to manage the work ability, and just as often there is no working time allocated for it. In addition, 40% of the respondent companies feel that they do not have electronic work ability management tools that meet their needs.

#### **4. Personnel is an underutilized resource**


Quite a few companies ask the opinion of the personnel, i.e. those to whom the activity is directed, when planning and developing work ability management. However, the employees probably have a view of the work and its flow that the management does not have

#### **5. Companies may see their work ability management in an unnecessarily positive light**

In surveys, one's own actions can be seen in a more positive light than an outside observer would do. Although activities that maintain work ability have been carried out in Finland since the 1990s work ability management does not yet have a long tradition to lean on. Thus, it is impossible to know how good the operation is when the respondent evaluates the operation of his own company as 'good'.

This study describes the situation in companies that have already taken the first steps on the path of workforce management, and thus, the results cannot be generalized to all Finnish companies. The survey was aimed at large and medium-sized companies, which eliminated the smallest ones. In addition, the survey may have been answered by those who consider work ability management relevant and need research information.

The research results serve as excellent benchmark material for companies that want to monitor and compare their work ability management to that of the other companies already investing in it. In addition, it gives work ability management developers and trainers the direction of improvement work.

A photograph of a man with dark hair and glasses, wearing a dark blue jacket over a red shirt. He is looking towards another man whose profile is visible on the left side of the frame. The background is blurred.

**Työeläkeyhtiönä tehtävämme on  
varmistaa, että asiakkaamme saavat  
työstään ansaitsemansa eläkkeen.  
Tuemme lisäksi asiakasyrityksiämme  
ennakoimaan ja ehkäisemään  
työkyvyttömyyseläkkeitä sekä niihin  
liittyviä riskejä.**

# 1. Taustaa

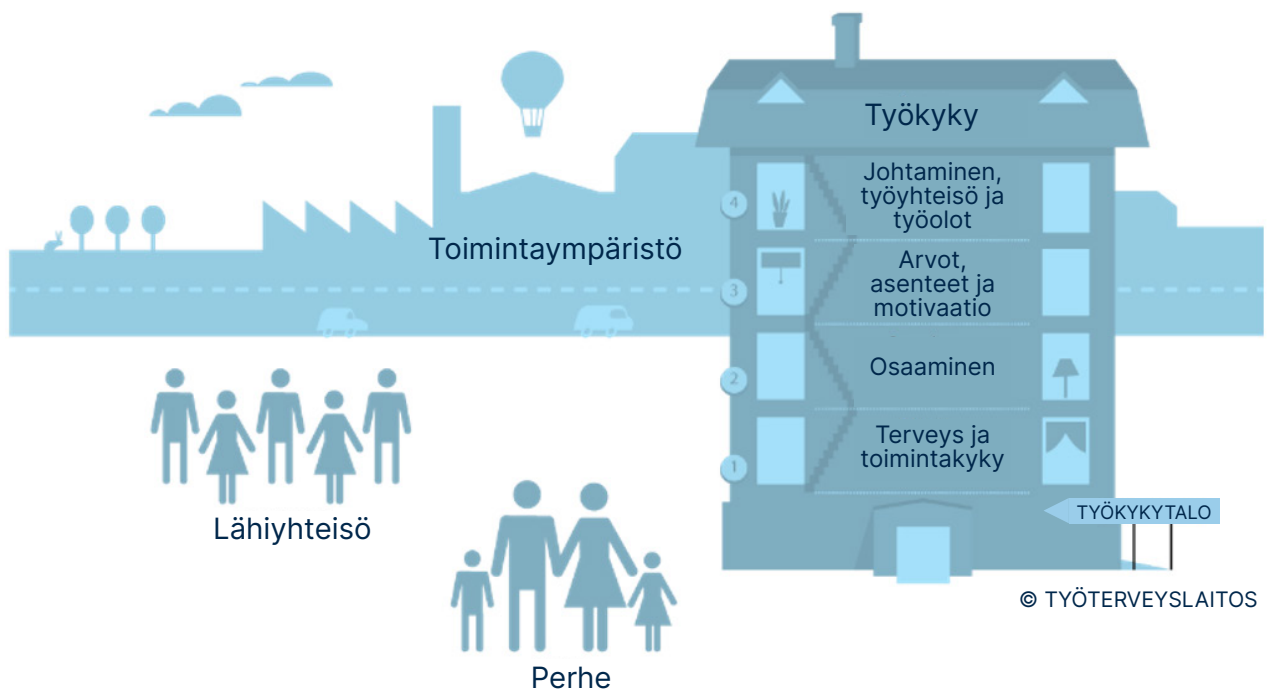
Työeläkeyhtiönä Ilmarisella on lakisääteisen eläketurvan toimeenpanon lisäksi tehtävänä tukea asiakasyrityksiään ennakoimaan ja ehkäisemään työkyvyttömyyseläkkeitä sekä niihin liittyviä riskejä. Vaikka tätä työkykyriskien hallintaan liittyvää toimintaa ei ole laissa määritelty, se on tehty mahdolliseksi työeläkemaksuihin sisältyvällä työkyvyttömyysriskien hallintaosalla.

Ilmarisen tarjoaman neuvonnan ja työkalujen tavoitteena on tukea asiakasyrityksiä edistämään henkilöstönsä työkykyä, ehkäisemään pitkittyviä sairauspoissoloja ja siten pidentää työuria. Yksittäisten palveluiden sijaan haemme parempaa vaikuttavuutta tukemalla asiakasyritysten strategista työkykyjohtamista, jonka nykytilan arviointi ja vaikuttavuuden parantaminen on tämän tutkimuksen tavoitteena.

Yksilön työkykyä voi tarkastella monesta näkökulmasta. Sairauslähtöisessä näkökulmassa työkyky nähdään lähinnä sairauden, vian tai vamman puutteena. Tasapainomalli huomioi myös työn, jolloin yksilön voimavaroja, eli hänen terveyttään, toimintakykyään ja osaamistaan, verrataan työn asettamiin vaatimuksiin. Käytännön maailmassa työkykyyn vaikuttavat kuitenkin myös monet muut seikat perhetilanteesta yhteiskunnan suhdanteisiin. Tämä on huomioitu esimerkiksi Työterveyslaitoksen luomassa työkyvyn talomallissa (Kuva 1).

**Kuva 1. Työkyvyn talomallissa työkyvyn eri ulottuvuuksia on esitetty havainnollisesti**

## Työkykytalo



Tässä raportissa käytämme Ilmarisessa vakiintunutta tapaa jäsentää työkykyä ja siinä käytettyjä termejä. Kun puhumme työkyvystä, tarkoitamme yksilön kykyä suoriutua työtehtävistään omien ja työnantajan odotusten mukaisesti. Yrityksen työkykyriski kuvaa yrityksen kaikkien työntekijöiden keskimääräistä riskiä menettää työkykynsä ja joutua pois työelämästä pitkille sairauspoissaoloille tai työkyvyttömyyseläkkeelle. Työkykyjohtamiseen puolestaan kuuluvat kaikki ne toimenpiteet, joiden avulla työnantaja pyrkii suunnitelmallisesti ennakoimaan, hallitsemaan ja pienentämään yrityksen työkykyriskiä.

### **Yksilön työkyky**

Yksilön kyky suoriutua työtehtävistään omien ja työnantajan odotusten mukaisesti.

### **Yrityksen työkykyriski**

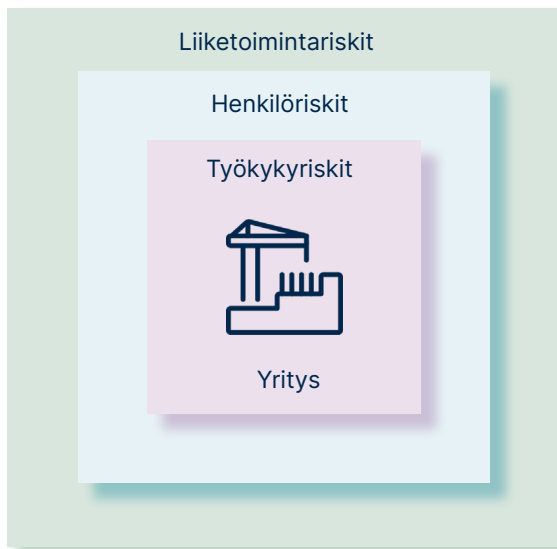
Yrityksen kaikkien työntekijöiden keskimääräinen riski menettää työkykynsä ja joutua pois työelämästä.

### **Työkykyjohtaminen**

Kaikki ne toimenpiteet, joilla työnantaja pyrkii suunnitelmallisesti ennakoimaan, hallitsemaan ja pienentämään yrityksen työkykyriskiä.

Tarkastellaan työkykyä mistä näkökulmasta hyvänsä, sen vaikutukset ulottuvat paljon laajemmalle kuin yksilöön ja hänen lähipiiriinsä. Hyvä työkyky on yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan etu. Huonoksi koettu työkyky ennustaa tulevia sairauspoissaoloja, ennen-aikaista eläkkeelle jäämistä, sairastavuutta ja toimintakyvyn heikkenemistä (Alavinia ym. 2009, Ahlström 2010, von Bonsdorff ym. 2012, Roelen ym. 2014). Kaikki nämä vaikuttavat työpaikkaan ja koko ympäröivään yhteiskuntaan. Joidenkin tutkimusten mukaan työkyky ja työhyvinvointi korreloivat myös yrityksen tuottavuuden kanssa (Foldspang ym. 2014, Van De Voorde ym. 2017, Krekel ym. 2019, Tarro ym. 2020), joskin syy-seuraussuhteiden todentaminen on ollut haastavaa. Lisäksi työpaikat kamppailevat työvoimapulan kanssa, minkä vuoksi niiden on ensisijaisen tärkeää ennakoida ja tukea nykyisten työntekijöitten työkykyä ja pysymistä työssä. Yhteiskunnalle tämä on elintärkeää, kun huoltosuhde Suomessa uhkaa entisestään heikentyä ja hoivattavia on enemmän kuin työssäkäyviä veronmaksajia.

Työkykyjohtaminen on parhaimmillaan kiinteä osa yrityksen liiketaloudellisen riskin hallintaa. Osaavan ja työkykyisen henkilöstön pitäminen ja saanti on monelle menestyksen ja kasvun tärkein veturi tai jarru. Työkyvyttömyysriski muodostaa merkittävän osan yrityksen henkilöriskistä. Työkykyriskiä voi ja pitää ennakoida ja hallita siinä kuin muitakin yrityksen liiketaloudellisia riskejä.



Työkykyriskiä voi ja pitää ennakoida ja hallita yhtä tarkasti kuin yrityksen muitakin liiketaloudellisia riskejä.

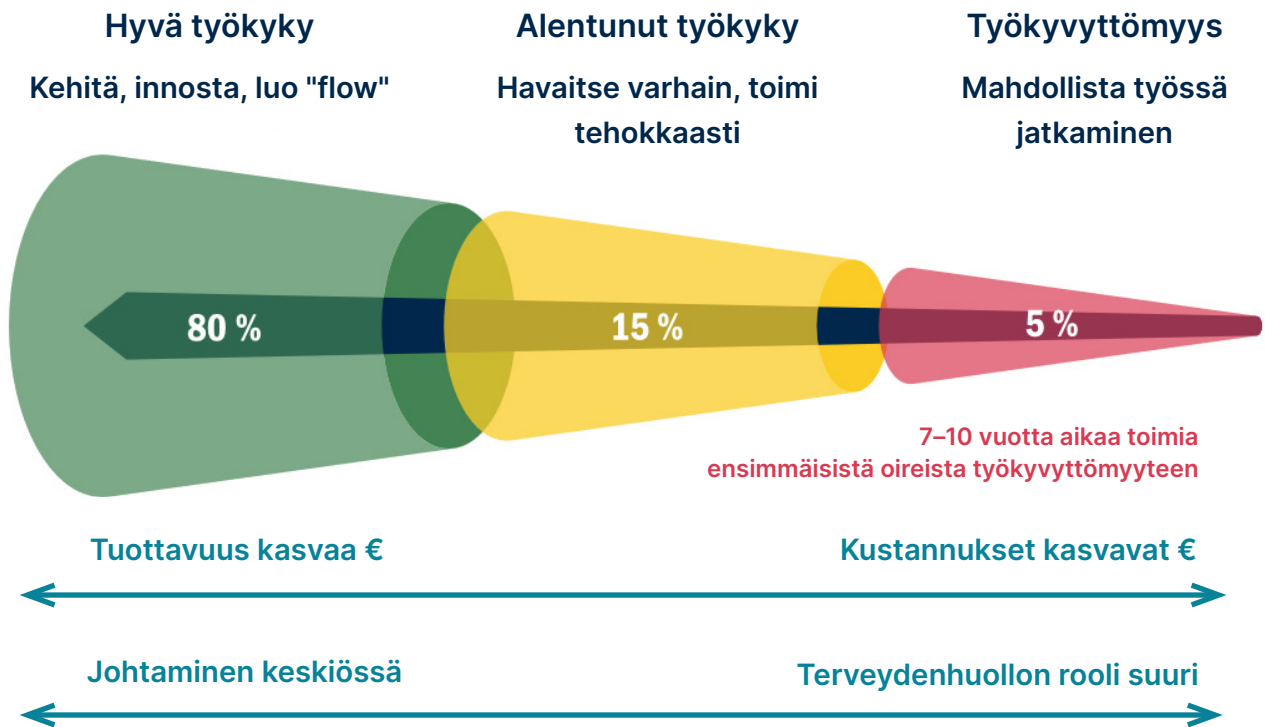
## 1.1 Työkyvyttömyyden kustannukset

Työkyvyttömyys aiheuttaa huomattavia kustannuksia yhteiskunnalle ja työpaikoille sekä ansionmenetystä yksilöille. Työkyvyttömyyden taloudelliset kustannukset koostuvat mm. sairauspoissaoloista, ennenaikaisista eläköitymisistä, työeläkekertymän heikentymisistä sekä alentuneesta tuottavuudesta.

Kela maksoi vuonna 2021 sairauspäivärahoja yli yhdeksän päivän sairauspoissaoloista yli miljardi euroa (Keskinen 2022). Samana vuonna työkyvyttömyyseläkkeiden vuoksi menetetyt työpäivät olivat arvoa vähintään kolme miljardia euroa Eläketurvakeskuksen arvion mukaan (etk.fi). Työkyvyttömyyden hinnaksi suomalaiselle yhteiskunnalle on arvioitu olevan 24 miljardia euroa vuodessa, josta työkyvyttömyyseläkkeiden osuus on 8 miljardia, sairauspoissaolojen 3,4 miljardia, työtapatuomien 2–2,5 miljardia ja ammattitautien 0,1 miljardia euroa (Rissanen & Kaseva 2014).

Yritystasolla pieni osa työntekijöistä eli ne, joiden työkyky on heikentynyt, aiheuttaa kaikkien eniten kuluja sairauspoissaoloina, ennen aikaisena eläköitymisinä ja työterveyshuollon kustannuksina. Yrityksen näkökulmasta onkin järkevää, että työkykyriskissä olevat työntekijät tunnistetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, kun työkykyyn voidaan vielä vaikuttaa. Kohdentamalla työkyvyn tuen toimia sinne, missä riski on tunnistettu, saadaan paras tuotto investoinnille.

Kuva 2. Työkyvyttömyyden ennaltaehkäiseminen on kannattavaa



## 1.2 Strateginen ja operatiivinen työkykyjohtaminen

Suomalaisissa yrityksissä on käytössä hyvin paljon erilaisia toimintamalleja ja toimenpiteitä, joilla koetetaan vaikuttaa henkilöstön työkykyyn. Työkyvyn varhaisen tuen malli on jo valtavirtaa työpaikoilla. Erilaisia työaikajärjestelyjä, työn muokkausta työntekijälle sopivammaksi ja korvaavaa työtä käytetään laajasti. Monesti nämä ovat kuitenkin yksittäisiä toimenpiteitä ja ohjeistuksia, jotka kulkevat erillään yrityksen päivittäisestä johtamisesta. Voidaan puhua osaoptimoinnista: tehdään yksittäisiä, sinänsä hyviä ja toimivia asioita, joilla pyritään vaikuttamaan työkykyyn. Ne eivät useinkaan muodosta hallittua ja johdettua kokonaisuutta. Tällöin työkykyjohtaminen on **operatiivisella tasolla**.

Operatiiviselle työkykyjohtamiselle on tyypillistä, että se on yrityksessä henkilöstöhallinnon käsissä, keskittyy monesti yksilöiden työkyvyn hallintaan, ei ole ylimmän johdon kiinnostuksen kohteena, eikä sille ole välttämättä asetettu seurattavia KPI-tason (Key Performance Indicator) mittareita.

**Strateginen työkykyjohtaminen** liikkuu selvästi korkeammalla tasolla, tarkastelee suurempia kokonaisuuksia ja keskittyy yritystason työkyvyn hallintaan. Strateginen työkykyjohtaminen on aina kytköksissä yrityksen liiketaloudelliseen strategiaan ja sitä tukevaan henkilöstöstrategiaan.

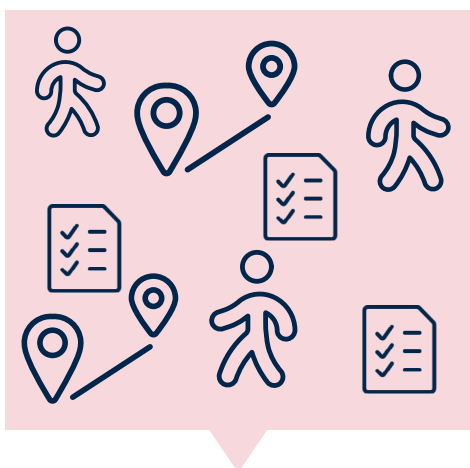
Ylin johto antaa toiminnalle resurssit, määrittää työkykyjohtamiselle mitattavat tavoitteet ja seuraa niiden toteutumista. Yrityksen henkilöstöhallinto, hyvinvointitoiminnot tai joskus



linjajohto vastaavat puolestaan operatiivisen tason työkykyjohtamisesta. Siellä suunnitellaan ja toteutetaan käytännön toimenpiteet, joilla strategiassa asetettuihin tavoitteisiin pyritään, pidetään kokonaisuus hallinnassa sekä jalkautetaan toimintamallit osaksi esihenkilötyön arkea ja lähijohtamista. (Kuva 3)

### Kuva 3. Operatiivinen ja strateginen työkykyjohtaminen

#### Irralliset toimenpiteet – osaoptimointi



Kustannukset

#### Strateginen toiminta



Investointi €

Työkykyjohtaminen on operatiivisella tasolla, jos HR miettii, kuinka saada ylin johto sitoutumaan ja antamaan resursseja.

Strategisessa työkykyjohtamisessa ylin johto pohtii, kuinka saada koko henkilöstö osallistumaan.

## 1.3 Työkykyjohtaminen tutkimuksen valossa

Kansainvälinen tutkimus työkykyjohtamisen alalta on lisääntynyt vuosi vuodelta, ja suurin osa tutkimuksista on tehty Pohjois-Amerikassa, Pohjois-Euroopassa sekä Australiassa. Artikkelit käsittelevät työkyvyttömyyteen liittyvää lainsäädäntöä, järjestelmiä ja työkykyjohtamisen käytäntöjä. Yksittäisistä sairausryhmistä eniten tutkimusta on tuki- ja liikuntaelinsairauksista sekä mielenterveyden häiriöistä (MacEachen ym. 2017). Tutkimusta on jouduttanut workers' compensation system, jossa työnantaja on vakuutuksen kautta vastuussa paitsi työperäisenä pidettyjen sairauksien hoidon ja kuntoutuksen, myös kaikista työkyvyttömyyden kustannuksista.

Suomalainen lähestymistapa työkykyjohtamiseen poikkeaa terminologialtaan kansainvälisestä. Meillä puhutaan nimenomaan työkyvyn (work ability) johtamisesta, kun kansainvälinen kirjallisuus puhuu työkyvyttömyyden (work disability) johtamisesta. Tämä käsitteiden erilainen käyttö heijastuu osittain myös sisältöön. On eri asia, tarkastellaanko asiaa olemassa olevan työkyvyn vai sen puutteen näkökulmasta. Suomessa on 2000-luvun alusta lähtien toteutettu joitain tutkimuksia työkykyjohtamisen tilanteesta. Yhteinen löydös niille kaikille on, että organisaatioiden valmius ja osaaminen työkyvyn johtamisessa vaihtelee varsin paljon.

Vuonna 2013 julkaistussa väitöskirjatutkimuksessa havaittiin, että henkilöriskin ja työkyvyttömyyden hallinta ei ole systemaattista, vaan koostuu monesti erillisistä toimenpiteistä ja osaoptimoinnista. Työkykyjohtamista ei myöskään nähty yrityksen strategisen johtamisen välineenä (Halonen 2013). Samankaltaisiin tuloksiin tultiin seuraavana vuonna ilmentyneessä raportissa, jossa todettiin, että yrityksillä ja työterveyshuolloilla oli paljonkin erilaisia toimintamalleja ja tapoja työkyvyn ja -hyvinvoinnin edistämiseen, mutta toiminta ei ollut osa yrityksen strategiaa. Lisäksi tulosten mittaamisessa ja seurannassa oli puutteita (Aura ym. 2014).

Työterveyslaitos selvitti työkykyjohtamisen käytäntöjä, resursseja ja prosesseja 20 suur yrityksessä (Pehkonen ym. 2017). Yritykset olivat kaikki hyvin eri vaiheessa työterveys-, työturvallisuus- ja työkykyjohtamisessaan. Myös niiden taloudellinen panostus työkyvyttömyyden ehkäisyyn vaihteli suuresti 71 eurosta 3400 euroon työntekijää kohden (keskiarvo 900 €/ työntekijä). Nettohyötyä investoinnille saivat ne yritykset, jotka onnistuivat hallitsemaan muutostilanteita ja ylläpitämään työterveys-, työturvallisuus- ja työkykytoiminnan rakenteita, toimintaa ja yhteistyötä. Työkyvyttömyyskustannusten laskua selittivät muun muassa yhteistyötä estävien tekijöiden analysointi ja ratkaiseminen, työkykyjohtamisen strategisten tavoitteiden näkyminen käytännössä, toimenpiteiden kohdentuminen keskeisiin työkyvyttömyysriskeihin sekä hyvä tiedonkulku ja koordinaatio.

Tuoreen monimenetelmätutkimuksen mukaan työkykyjohtamisesta parhaan taloudellisen nettohyödyn saavat yritykset, joiden työkykyjohtamisen strategiset tavoitteet ovat läpinäkyviä, toimenpiteet kohdennetaan todettuihin riskeihin ja joissa panostetaan koordinaation ja tiedonkulun varmistamiseen sekä yhteistyön esteiden purkamiseen (Leino ym. 2023).

Keva julkaisi 2022 tutkimuksen julkisen alan työkykyjohtamisesta (Pekkarinen ja Heikinheimo 2022). Työkyvyn varhainen tuki on käytössä 90 %:ssa julkisen alan organisaatioista ja 80 %:ssa ennakoidaan toimintaympäristön rakenteellisia muutoksia, työvoimatarpeita ja henkilöstön osaamistarpeita ja tulevia eläkkeitä. Käytännön toimenpiteistä kevennettyä työtä ja lyhennettyä työaikaa käytetään yhä useammin, mutta osatyökykyisten työntekijöiden työllistäminen ja uudelleensijoittaminen ovat vähentyneet. Suunnitelmallinen tiedolla johtaminen näyttää kuitenkin painottuvan suuriin kaupunkeihin ja kuntayhtymiin. Niissäkin tiedon hyödyntäminen jää puolitiehen, sillä mitattavia tavoitteita työkyvyn kehittämiseksi ja suunnitelmia työkyvyttömyyden kustannusten vähentämiseksi tehtiin vain pienessä osassa, ja johtoryhmässä työkyvyn tilan mittareita käsiteltiin aiempaa harvemmin.

Työkykyjohtamisen toimenpiteiden vaikuttavuutta on tutkittu vielä varsin vähän. Tuoreessa katsauksessa arvioitiin työkyvyttömyyttä ehkäisevien ja varhaisen työkyvyn tuen toimenpiteiden vaikutuksia (Ervasti ym. 2022). Vahvinta näyttöä työpaikkatasolla löytyi korvaavan työn mallin ja työn muokkauksen sekä osasairauspäivärahan käytöstä. Lisäksi kohtuullista näyttöä saatiin työuravalmennuksen, työkykykoordinaattoritoiminnan, psykososiaalisen työympäristön ja fyysisen ergonomian kehittämisen myönteisistä vaikutuksista. Tämä tulos on linjassa aiemmin tehdyn kansainvälisen katsauksen kanssa, jossa löydettiin kohtalaista näyttöä työn muokkauksen, työnantajan ja terveydenhuollon yhteistyöstä, työnantajan ja sairauspoissaololla olevan työntekijän tiiviin yhteydenpidon sekä työkykykoordinaattorin käytöstä (Tompa ym. 2008).

Huomattavaa on, että tieteellisen näytön puuttuminen työkykyjohtamisen vaikuttavuudesta ei automaattisesti tarkoita vaikuttavuuden puuttumista, vaan kuvastaa pikemminkin sitä, että työkykyjohtamisen kokonaisuudessa on vielä kovin paljon tutkimatonta sarkaa.

Tieteellisen näytön niukkuus työkykyjohtamisen vaikuttavuudesta ei tarkoita, etteikö toiminta voisi olla vaikuttavaa, vaan heijastaa sitä, että asiaa on tutkittu tosi vähän.

## 1.4 Työkykyjohtamisen standardi

Työkykyjohtamiselle ei ole toistaiseksi luotu ISO-standardia kuten johtamisjärjestelmille (ISO 9001) tai työterveydelle ja -turvallisuudelle (ISO 45001). Työterveyden ja -turvallisuuden standardi kattaa toki osan työkykyjohtamiseen liittyvistä kysymyksistä, mutta sen lähestymistapa on kuitenkin terveys- ja työturvallisuus- eikä työkykykeskeinen.

Tällä hetkellä maailman ainoa työkykyjohtamisen standardi on Kanadassa kehitetty, vuonna 2020 julkaistu CSA Z1011 Work disability management system (Tompa ym. 2020), joka on varsin hyvin sovellettavissa Suomenkin oloihin. Siinä työkykyjohtamista tarkastellaan systemaattisesti lähtien nykytilan kartoituksesta ja suunnittelusta edeten toteutukseen, seurantaan ja jatkuvaan kehittämiseen. Tiedossa ei ole, missä määrin se tunnetaan suomalaisissa yrityksissä eikä tiettävästi kukaan ole sitä täysin soveltanut työkyvyn johtamisessa.

## **Kuva 4. Work Disability Management System standardin (CSA Z1011-2020) rakenne (Tompa ym. 2020)**

### **CSA Z1011-2020 Work Disability Management System**

#### **Content:**

#### **0 Introduction**

#### **1 Scope**

#### **2 Reference publications**

#### **3 Definitions and abbreviations**

#### **4 Work disability management system**

#### **5 Planning**

##### 5.1 General

##### 5.2 Review internal policies, processes, programs, procedures, practices, and resources

##### 5.3 Identify gaps, barriers, and opportunities in internal policies, procedures, practices, programs, and recourses

##### 5.4 Setting objectives and targets and establishing an action plan

#### **6 Implementation**

##### 6.1 Implementing the plan with recourses available

##### 6.2 Work disability preventative and protective measures

##### 6.3 Accommodation

##### 6.4 Improving organizational culture related to disability

##### 6.5 Training, awareness, and competence

##### 6.6 Managing change

#### **7 Performance monitoring, evaluation, and continual improvement**

##### 7.1 Monitor and evaluate the performance of the management system

##### 7.2 Internal audit

##### 7.3 Identifying new and unresolved issues

##### 7.4 Management review

##### 7.5 Continual improvement



**Selvitimme, millä tasolla työkykyjohtaminen suomalaisissa yrityksissä on, mitkä ovat vahvuudet ja missä on eniten kehitettävää. Vastaavaa tutkimusta ei ole aiemmin tehty tässä laajuudessa yksityissektorilla.**





## 2. Työkykyjohtamisen tila 2023 -tutkimushanke

Tässä kyselytutkimuksessa selvitimme, millainen on työkykyjohtamisen tilanne yksityis-sektorilla suomalaisissa keskisuurissa ja suurissa yrityksissä. Tavoitteena oli tuottaa tutkimukseen perustuvaa tietoa siitä, millä tasolla työkykyjohtaminen yrityksissä on, mitkä ovat vahvuudet ja missä on eniten kehitettävää.

Teoreettisena viitekehyksenä käytimme vuonna 2020 julkaistua standardia, kanadalaista CSA Z1011 Work disability management system (Tompa ym. 2020).

Tämän kaltaista työkykyjohtamisen käytäntöä kartoittavaa hanketta ei ole Suomessa aiemmin toteutettu yksityissektorilla tässä laajuudessa. Kevan samankaltainen hanke koski julkista sektoria, eikä se siten automaattisesti palvele yrityssektorin tarpeita. Tulokset auttavat suuntaamaan työkykyjohtamisen koulutuksia ja resursseja sinne, missä on eniten kehitettävää. Hankkeen tuloksena syntyi myös kattava työkykyjohtamisen vertailuaineisto yritysten ja työkykyjohtamisen kehittäjien tueksi.

### 2.1 Kysely

Kyselyn laadinnassa sovellettiin CSA Z1011 Work disability management system -työkykyjohtamisen standardin (Tompa ym. 2020) rakennetta ja sisältöä. Kysymykset kattoivat taustatietojen lisäksi työkykyjohtamisen eri osa-alueet suunnittelusta toteutukseen, seurantaan ja jatkuvaan parantamiseen. Lisäksi kysyttiin muun muassa työterveysyhteistyön merkityksestä työkykyjohtamisessa, etätyöstä sekä sairaana työskentelystä eli presen-teismistä.

Kyselyn kohderyhmänä olivat yritysten henkilöstöpäätäjät ja työkykyjohtamisesta vastaavat. Sähköinen kysely lähetettiin Suomen suurimman eläkevakuutusyhtiön Ilmarisen suurille ja keskisuurille asiakasyrityksille. Pienimmät yritykset jätettiin pois, koska niissä työkykyjohtaminen oletettavasti ei ole samalla tavalla järjestelmällistä kuin suuremmissa yrityksissä eikä kyselyn katsottu palvelevan heitä.

Sähköinen kysely toteutettiin maaliskuussa 2023 Surveypal-kyselytyökalulla ja lähetettiin sähköpostitse yritysten henkilöstöpäätäjille. Vastausaika oli kaksi viikkoa. Sen jälkeen lähetettiin vielä kaksi muistutusta, jolloin vastausaikaa oli yhteensä kuukausi. Kaikki halukkaat vastaajat saivat palauteraportin, jossa heidän yrityksensä tuloksia verrattiin kaikkien vastaajayritysten tilanteeseen.

### 2.2 Vastaajaprofiili

Vastaajat olivat valtaosaltaan yritysten henkilöstöjohtajia ja -päälliköitä (67 %) tai toimitus- ja talousjohtajia (22 %). Lisäksi 11 % oli muissa asemassa (mm. HR-asiantuntijoita ja -assistentteja, työhyvinvointi- ja työsuojelupäälliköitä sekä johdon assistentteja).

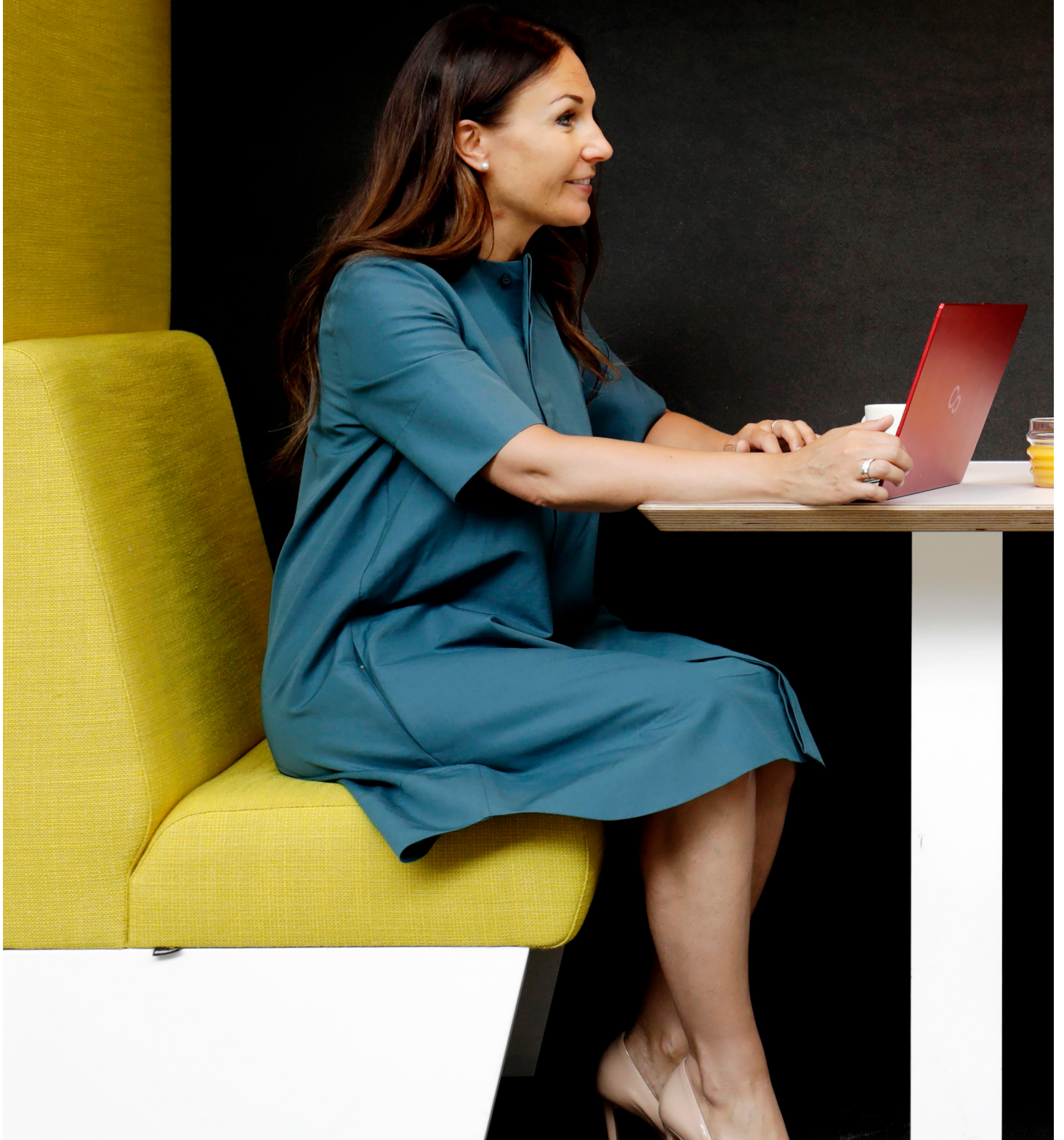
Vastauksia saatiin kaikkiaan 311 kappaletta. Vastaajayrityksistä 114:ssa (37 %) on alle sata työntekijää, 92:ssa (30 %) 100–249 työntekijää ja 105:ssa yli 249 työntekijää.

Valtaosa vastauksista oli Uudeltamaalta ja Helsingistä (180 yritystä, 58 %) tai Länsi-Suomesta (71 yritystä, 23 %). Muuten yritykset jakautuivat varsin tasaisesti kaikkiin maakuntiin. Etelä- ja Länsi-Suomen korostumista selittää paitsi se, että näillä alueilla on paljon yritystoimintaa, myös se, että valtakunnalliset yritykset kirjautuvat pääkonttorinsa sijainnin mukaan.

Tulosanalyysissä käytettiin samaa yritysluokittelua kuin mitä Eurostat käyttää (Home - Eurostat (europa.eu)). Teollisuutta ja rakentamista edusti 97 (31 %) yritystä, matalan tietointensiteetin palvelualoja 96 (31 %) yritystä ja korkean tietointensiteetin palvelualoja 118 (38 %) yritystä. Keskeisiä matalan tietointensiteetin palvelualoja ovat vähittäiskauppa, maakuljetus, majoitus ja ravitsemus, hallinto- ja tukipalvelut sekä järjestötoiminta. Keskeisiä korkean tietointensiteetin palvelualoja ovat vesi- ja ilmakuljetus, informaatio ja viestintä, rahoitus- ja vakuutustoiminta, ammatillinen, tieteellinen ja tekninen toiminta, koulutus, terveys- ja sosiaalipalvelut sekä taiteet, viihde ja virkistys.



**Valtaosa yrityksistä näkee työkyvyn ja sen johtamisen laajemmin kuin pelkän terveyden tai sairauden näkökulmasta. Parhaiten työkykyjohtaminen toteutuu, jos se on osa muuta johtamisjärjestelmää ja sitä tehdään suunnitelmallisesti.**



## 3. Tutkimuksen tulokset

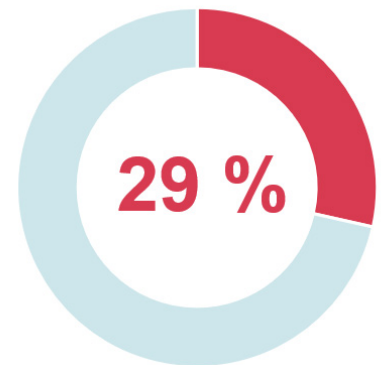
### 3.1 Mitä työkykyjohtamiseen kuuluu yrityksissä?

Valtaosa yrityksistä näkee työkyvyn ja sen johtamisen laajemmin kuin pelkän terveyden tai sairauden näkökulmasta. Suurin osa (88 %) vastaajista kokee työolojen ja työturvallisuuden kuuluvan paljon tai hyvin paljon työkykyjohtamisen kokonaisuuteen. Työyhteisöön ja organisaatioon liittyvien tekijöiden kohdalla luku on hieman alempi 81 %. Esihenkilötyö ja johtaminen kuuluvat 83 %:n mielestä merkittävästi työkyvyn johtamiseen. Ammatillisen osaamisen liittyy työkykyjohtamisen isoksi osaksi 77 % yrityksistä ja työssä suoriutumisen tuen 74 % yrityksistä.

Erikokoisten yritysten vastaukset muistuttivat paljolti toisiaan, mutta työssä suoriutumisen tuen koki kuuluvan työkykyjohtamiseensa hyvin paljon merkitsevästi useampi suuri (49 %) kuin pieni tai keskisuuri yritys (27 %).

### 3.2 Työkykyjohtamisen suunnittelu

Työkykyjohtamisen suunnittelu alkaa 71 %:ssa vastaajayrityksistä nykyisten käytäntöjen ja toimintaohjeiden hyvällä kartoittamisella. Teollisuuden ja rakentamisen aloilla selvästi harvempi (62 %) yritys ilmoitti aloittavansa suunnittelun nykytilan kartoituksella kuin matalan (76 %) tai korkean tietointensiteetin (76 %) palvelualoilla. Alle sadan henkilön yrityksissä nykytilan kartoituksella aloitetaan jonkin verran harvemmin (66 %) kun sitä suuremmissa (75 %). Henkilöstöltä, työsuojelu- ja luottamushenkilöiltä sekä esihenkilöiltä kysytään kartoitusvaiheessa palautetta olemassa olevista käytännöistä hyvin 54 %:ssa ja heikosti 23 %:ssa yrityksistä.

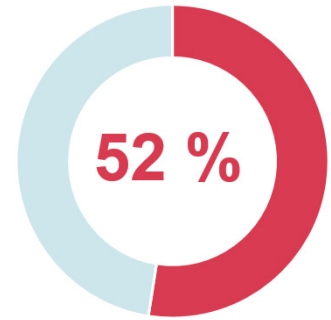


Ei aloita työkykyjohtamisen suunnittelua nykyisten käytäntöjen ja ohjeiden hyvällä kartoittamisella.

Kolmannes yrityksistä aloittaa työkykyjohtamisen suunnittelun selvittämättä lähtötilannetta kunnolla.

Tässä aineistossa alle puolessa (48 %) yrityksistä on hyvä yhteinen käsitys työkykyjohtamisesta ja sen tavoitteista. Jopa 21 % koki, että yhteistä näkemystä työkykyjohtamista ja tavoitteista ei ole tai se on heikko.

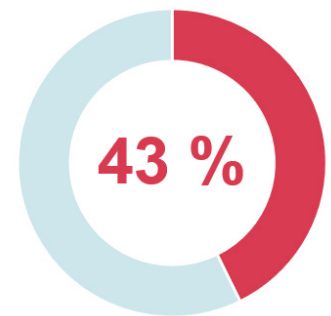
Selkeät ja mitattavat tavoitteet työkykyjohtamiselle on asettanut oman arvionsa mukaan hyvin vain 41 % vastaajayrityksistä. Kolmannes kokee, että siinä on onnistuttu huonosti. Eri alat eivät tässä eronneet toisistaan, mutta yrityksen koko korreloi tavoitteiden asettamisen kanssa. Joka viidennessä (22 %) alle sadan henkilön yrityksissä tavoitteet oli asetettu hyvin, joka kolmannessa (34 %) 100–249 henkilön yrityksissä ja yli puolessa (64 %) yli 249 henkilön yrityksissä.



Ei ole hyvää yhteistä käsitystä työkykyjohtamisesta ja sen tavoitteista.

Kolmanneksessa yrityksistä ei ole asetettu mitattavia tavoitteita työkykyjohtamiselle ja yli 40 %:lla puuttuu hyvä kirjallinen suunnitelma.

Yrityksistä 35 % arvioi, että kirjallinen työkykyjohtamisen suunnitelma on heillä tehty hyvin ja 43 % kokee, että suunnitelma on tehty heikosti tai puuttuu. Yli 249 henkilön yrityksissä kirjallinen suunnitelma oli tehty hyvin selvästi useammin (53 %) kuin 100–249 henkilön (23 %) tai alle sadan henkilön (26 %) yrityksissä. Ala sen sijaan ei vaikuttanut.

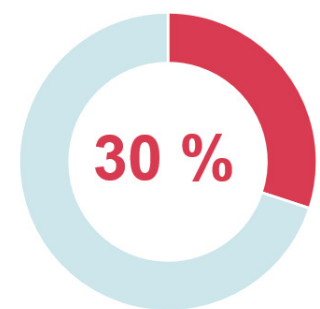


Ei ole hyvää kirjallista suunnitelmaa, jossa on kuvattu mm. toimijoiden roolit, aikataulun ja seurannan tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kaikkiaan 72 % vastaajayrityksistä ennakoivat tulevaisuuden työvoimatarvetta, vaihtuvuutta ja eläkkeelle siirtyvien määrää arvionsa mukaan hyvin tai erittäin hyvin. Yrityksistä 9 % taas kokee, että tulevaisuuden tarpeet on huomioitu heikosti. Tulevaisuuden osaamistarpeita suunnittelussa ennakoivat hyvin 68 % ja heikosti 11 %. Lisäksi 68 % yrityksistä ilmoitti huomioivansa hyvin etukäteen työssä tulevien muutosten vaikutukset työntekijöiden työkykyyn. Eri alat tai erikokoiset yritykset eivät tässä suhteessa eronneet toisistaan.

Vain puolessa (50 %) yrityksistä koettiin, että heidän avainhenkilöillään on riittävä osaaminen ja taidot johtaa työkykyä yritystasolla. Yli 249 henkilön yrityksissä taidot koettiin paremmiksi kuin sitä pienemmissä.

Yrityksille työkyvyttömyys aiheuttaa kustannuksia mm. sairauspoissaoloina, menetettynä työpanoksena, työtapatur-



Työkykyjohtamiselle ei ole asetettu selkeitä ja mitattavia lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteita.



ma- ja työkyvyttömyyseläkemaksuina sekä tuottavuuden laskuna. Yritykset ovat oman arvionsa mukaan melko hyvin selvillä näistä työkyvyttömyyden heille aiheuttamista kustannuksista: 77 % kokee tietävänsä kustannukset hyvin ja 10 % heikosti.

### 3.3 Työkykyjohtaminen käytännössä

Parhaiten työkykyjohtaminen toteutuu, jos se on osa muuta johtamisjärjestelmää ja sitä toteutetaan suunnitelmallisesti. Yhteensä 64 % vastaajista koki, että työkykyjohtamisen käytännön toteutus toimii heidän yrityksessään hyvin suunnitelmallisesti. Yrityksen koko vaikutti selvästi, sillä alle sadan henkilön yrityksissä työkykyjohtamista suunnitelmallisesti toteuttavien osuus oli 51 %, 100–249 henkilön yrityksissä 62 % ja sitä suuremmissa 78 %. Eri alojen välillä ei ollut eroa. Yrityksistä 62 %:ssa koettiin, että työkykyjohtaminen on luonteva osa yrityksen muuta johtamisjärjestelmää.

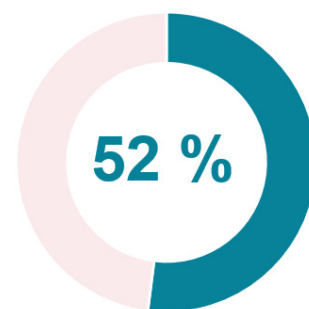
#### 3.3.1 Käytössä olevat resurssit

Vain puolessa (52 %) yrityksissä esihenkilöille on varattu työaikaa työkyvyn käytännön johtamiseen. Vastaukset vaihtelivat korkean tietointensiteetin palvelualojen 61 %:sta rakentamisen ja teollisuuden 45 %:iin. Henkilöstöhallinnolle työaikaa oli varattu työkykyjohtamiseen jonkin verran useammin (63 %), ja eniten aikaa oli suuryrityksissä (74 %).

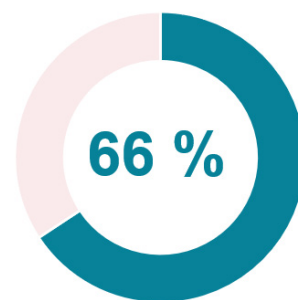
Sähköisiä apuvälineitä ja työkaluja työkykyjohtamisen tueksi on hyvin käytössä 62 %:ssa yrityksistä. Suurimmissa yrityksissä niitä on useammin (74 %) kuin alle sadan henkilön yrityksissä (51 %). Silti yli 249 henkilön yrityksistäkin lähes neljännes (23 %) kokee, että heillä ei ole käytössään hyviä sähköisiä järjestelmiä työkyvyn johtamiseen.

Työkyvyn ja työkykyjohtamisen seurantaan ja arviointiin koetaan olevan vielä puutteellisemmin apuvälineitä. Jopa puolet yrityksistä kokee, ettei heillä ole hyviä digitaalisia apuvälineitä työkyvyn ja työkykyjohtamisen seurantaan. Isoimmilla yrityksillä digitaaliset välineet olivat kunnossa useammin (64 %) kuin pienillä (36 %), mutta jopa isoimmissa yrityksissä digitaalisten seurannan apuvälineiden koettiin olevan heikkoja tai erittäin heikkoja jopa 16 %:ssa.

Osaamistarpeista huolehditaan hyvin 36 %:ssa yrityksistä, joissa esihenkilöt ja henkilöstö osallistuvat säännöllisesti ja dokumentoidusti työkykyjohtamisen käytännön koulutuksiin.



Esihenkilöille on varattu työaikaa työkyvyn käytännön johtamiseen



Henkilöstöhallinnolle on varattu työaikaa työkyvyn käytännön johtamiseen

## Esihenkilöillä ja henkilöstöhallinnolla on käytössään digitaalisia apuvälineitä arjen työkykyjohtamiseen



## Yrityksessämme on käytössä digitaalisia apuvälineitä työhyvinvoinnin ja työkykyriskien seurantaan ja raportointiin



Kolmannes (35 %) yrityksistä arvioi, että koulutus ei toteudu heillä hyvin. Alle sadan henkilön yrityksissä niiden osuus, jossa ei ollut tietoa koulutuksista tai ne toteutuivat heikosti, oli lähes puolet (45 %) suurimmissa yli 249 henkilön yrityksissä vain 22 %.

Henkilöstö on säännöllisesti mukana työkykyjohtamisen käytäntöjen suunnittelussa vain puolessa yrityksissä (53 %) ja osallistuu toimintatapojen kehittämiseen vain 36 %:ssa vastaajayrityksissä.

### 3.3.2 Sairauspoissaolokäytännöt

Monissa yrityksissä sairauspoissaoloista ei edellytetä todistusta hoitajalta tai lääkäriltä. Omailmoituskäytäntö on vastaajayrityksissä käytössä tuki- ja liikuntaelinsairauksissa ainakin joskus 76 %:lla ja mielenterveyden ongelmassa hiukan harvemmin eli 68 %:lla. Omailmoitus on käytössä selvästi useammin korkean tietointensiteetin palvelualueilla (81 % mielenterveyden häiriöissä ja 87 % tuki- ja liikuntaelinsairauksissa) kuin matalan tietoin-

tensiteetin palvelualoilla (69 % ja 75 %) tai teollisuudessa ja rakentamisessa (52 % ja 64 %). Kaikkiaan 81 % yrityksistä on käyttänyt osasairauspäivärahaa mielenterveyden ja 85 % tuki- ja liikuntaelinten sairauksissa.

Yrityksistä jopa 42 % koki, että presenteeismiin eli sairaana työskentelyyn on heillä kiinnitetty huomiota vain vähän tai ei lainkaan. Vastaavasti vain 17 % arvioi, että siihen on kiinnitetty huomiota paljon. Noin neljännes (26 %) arvioi, että esihenkilöillä on hyvät valmiudet huomioida sairaana työskentely arjen johtamisessa, mutta lähes yhtä monessa yrityksessä (24 %) koettiin, että valmiudet ovat huonot.

### 3.3.3 Osatyökykyisten työntekijöiden tuki ja työkuormituksen hallinta

Kaikkiaan 70 %:ssa vastaajayrityksistä koetaan, että he rohkaisevat osatyökykyisiä työntekijöitä jatkamaan työssään esim. muokkaamalla työtä tai sijoittamalla toisiin tehtäviin jopa yli osasto- tai toimialarajojen.

Osatyökykyisen työntekijän työaika on vähennetty osasairauspäivärahan lisäksi työpäivän omin keinoin yli neljässä viidestä työpaikasta. Kuormitusta voi hallita myös työtahtia muuttamalla, ja tahdin hidastaminen onkin käytössä 83 %:ssa työpaikoista ja tavoitteiden väliaikainen tai pysyvä alentaminen tai muokkaus yhtä usein. Tässä suhteessa eri alat tai erikokoiset työpaikat eivät eronneet toisistaan. Työvuoroja vaihtamalla työkuormitukseen pyritään vaikuttamaan hieman useammin tuki- ja liikuntaelinsairauksissa (64 %) kuin mielenterveyden häiriöissä (61 %).

Työkuormituksen vähentäminen työtä muokkaamalla on käytössä yli 94 %:ssa vastaajatyöpaikoista tuki- ja liikuntaelinsairauksissa ja 92 %:ssa mielenterveyden häiriöissä. Toisen työkaverin tukea tähän käytetään neljässä viidestä työpaikasta. Käytännössä se tarkoittaa sitä, että työtehtäviä siirretään toisille väliaikaisesti tai pysyvästi. TES:in mukaista korvaavaa työtä tehdään 66 %:ssa vastaajatyöpaikoista tuki- ja liikuntaelinsairauksissa, mutta mielenterveyden häiriöissä hieman harvemmin, 53 %:ssa. Mitä isompi työpaikka, sitä yleisempää korvaavan työn käyttö on. Lisäksi erilaisilla apuvälineillä työkuormaa on pyritty hallitsemaan valtaosassa työpaikkoja (91 %).

Uusia tai muokattuja työnkuvia on koitettu työpaikan omien toimenpiteiden lisäksi työterveyden päätöksellä tehtävänä työkokeiluna 70 %:ssa työpaikoista tuki ja liikuntaelinsairauksissa ja 68 %:ssa mielenterveyden häiriöissä. Tuki- ja liikuntaelinsairauksissa tämä tukimuoto oli selvästi eniten käytössä teollisuudessa ja rakentamisessa (81 %) verrattuna muihin aloihin, mutta mielenterveyssyissä alojen välillä ei ollut eroa.

Työeläkevakuutusyhtiön maksamaa ammatillista kuntoutusta on hyödyntänyt tuki- ja liikuntaelinsairauksissa 68 % yrityksistä ja mielenterveyden häiriöissä 65 %. Mielenterveyden häiriöissä alakohdaiset erot olivat pieniä. Sen sijaan tuki- ja liikuntaelinsairauksissa työeläkekuntoutus on selvästi useammin käytössä teollisuudessa ja rakentamisessa (82 %) kuin muilla aloilla (62 %).

### 3.3.4 Varhaisen tuen keskustelut, työkykyarviot ja työterveysneuvottelut

Valtaosa kyselyyn vastanneista yrityksistä (86 %) rohkaisee työntekijöitä ja esihenkilöitä keskustelemaan luottamuksellisesti työtä haittaavista oireista ja terveysongelmista. Kaikkiaan 85 % yrityksistä kokee, että heillä on lisäksi huolehdittu hyvin siitä, että työkykyjohtamisen asiat hoidetaan työntekijän yksityisyyden suojaa kunnioittaen.

Työterveys- eli työkykyneuvottelu, jossa työntekijä, esihenkilö ja työterveyden edustaja keskustelevat työkyvyn tuen keinoista, näyttää juurruttaneen asemansa työpaikoilla, sillä niitä pidetään valtaosassa yrityksistä (95 %). Myös työterveyshuollossa tehtävä työkykyarvio on vastaajayrityksille tuttu toimenpide, sillä vain 4 % vastasi, ettei niitä ole pyydetty koskaan.

Varhaisen tuen keskustelut, työterveysneuvottelut sekä työkykyarviot ovat aktiivisesti käytössä valtaosassa työpaikkoja.

Vastaajayrityksistä 86 %:ssa tehdään etätöitä. Eri alojen tai eri kokoisten yritysten välillä ei ollut eroa etätöiden yleisyydessä. Iso osa yrityksistä (67 %) kokee vähintään kohtalaisena tai suurena riskinä sen, että työntekijän työhön liittyvät ongelmat jäävät etätöiden vuoksi huomaamatta. Lisäksi puolessa yrityksissä (49 %) on jouduttu muokkaamaan esihenkilötyön ja työkykyjohtamisen käytäntöjä etätöiden yleistymisen vuoksi.

### 3.3.5 Työterveysyhteistyön rooli työkyvyn johtamisessa

Kaikkiaan 97 % vastaajista kertoi, että heillä on hankittuna ennalta ehkäisevä, lakisääteinen työterveyshuolto (Kela korvausluokka I). Valtaosa, eli 93 % vastaajayrityksistä tarjoaa henkilöstölleen lisäksi vapaaehtoisia sairaanhoitopalveluja (Kela korvausluokka II). Vapaa-ajan tapaturmavakuutus oli 49 %:lla vastaajista ja 26 %:lla lisäksi joku sairauskuluvakuutus. Yrityksistä valtaosalla (82 %) on perinteinen käyttöön perustuva laskutustapa. Kiinteähintaiseen, joka kuukausi tasasuuruusena toistuvaan laskutusmalliin on päätynyt kaikista yrityksistä 22 %, ja suurimmista yrityksistä (> 250 työntekijää) vielä useampi 28 %. Bonus-sanktiomalli on käytössä 13 %:lla suurimmista yrityksistä (> 250 työntekijää), pienemmillä ei lainkaan.

Työterveysyhteistyön koettiin vaikuttavan paljon tai erittäin paljon työkykyjohtamisen onnistumiseen (69 %), työkyvyttömyyseläkkeiden (62 %) ja sairauspoissaolojen (58 %) vähenemiseen, esihenkilöiden toiminnan paranemiseen (42 %), työilmapiirin paranemiseen (47 %) tuottavuuden paranemiseen (58 %) ja henkilöstökustannusten vähenemiseen (54 %).



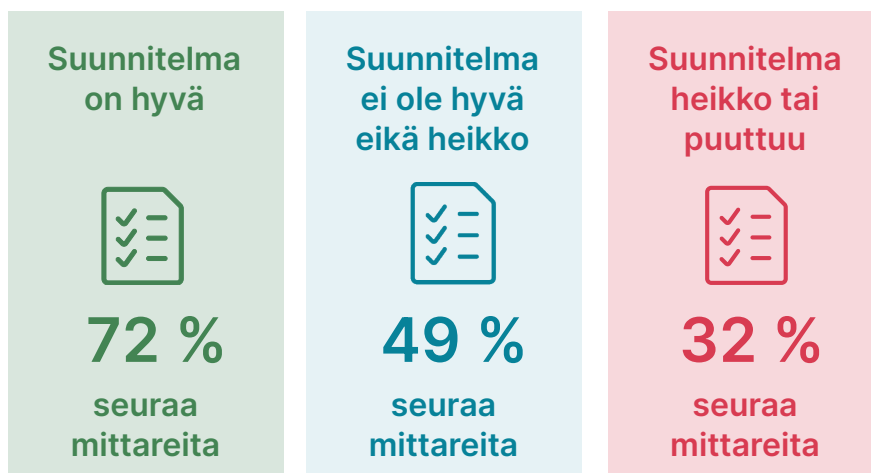
Hieman yllättäen työterveyshuollon perinteiseen toimintaan, työtapaturmien vähenemiseen, työterveysyhteistyöllä katsottiin olevan vähäisempi vaikutus. 31 % arvioi työterveyden vaikuttavan tapaturmien vähenemiseen paljon tai erittäin paljon ja 32 % jonkin verran. Jopa 36 % arvioi työterveyden merkityksen tapaturmien vähenemiseen olevan vähäinen.

Työterveyshuolto nähdään yrityksissä myös imagoasiana ja sitouttamiskeinona. Työterveysyhteistyön koettiin parantavan paljon tai erittäin paljon myös yrityskuvaa (58 %) ja rekrytointimahdollisuuksia (43 %) ja vähentävän vaihtuvuutta (28 %).

### 3.4 Seuranta, arviointi ja jatkuva parantaminen

Jopa 22 % vastaajayrityksistä ilmoitti, että työkykyjohtamisen tavoitteiden toteutumista seurataan heikosti tai seurantaa ei ole lainkaan. Kaikkiaan 58 % yrityksistä arvioi seuraavansa asetettuja työkykyjohtamisen mittareita hyvin. Lisäksi puolet kertoo, että heillä ylin johto seuraa työkykyjohtamisen strategisen tason mittareita.

#### Yrityksen johto seuraa työkykyjohtamisen mittareita säännöllisesti



Yrityksistä, joilla oli hyvin tehty kirjallinen suunnitelma, jopa 80 % myös koki seuraavansa, arvioivansa ja parantavansa työkykyjohtamistaan hyvin tai erittäin hyvin. Vastaavasti heikon suunnitelman tehneistä vain kolmannes (32 %) koki arvioinnin, seurannan ja parantamisen sujuvan hyvin. Hyvin tehty suunnitelma tuki myös ylimmän johdon strategisen tason työkykyjohtamisen mittarien säännöllistä seurantaa (72 %). Huonosti suunnitteluvaiheen hoitaneissa yrityksissä johto seuraa mittareita vain kolmanneksessa (32 %).

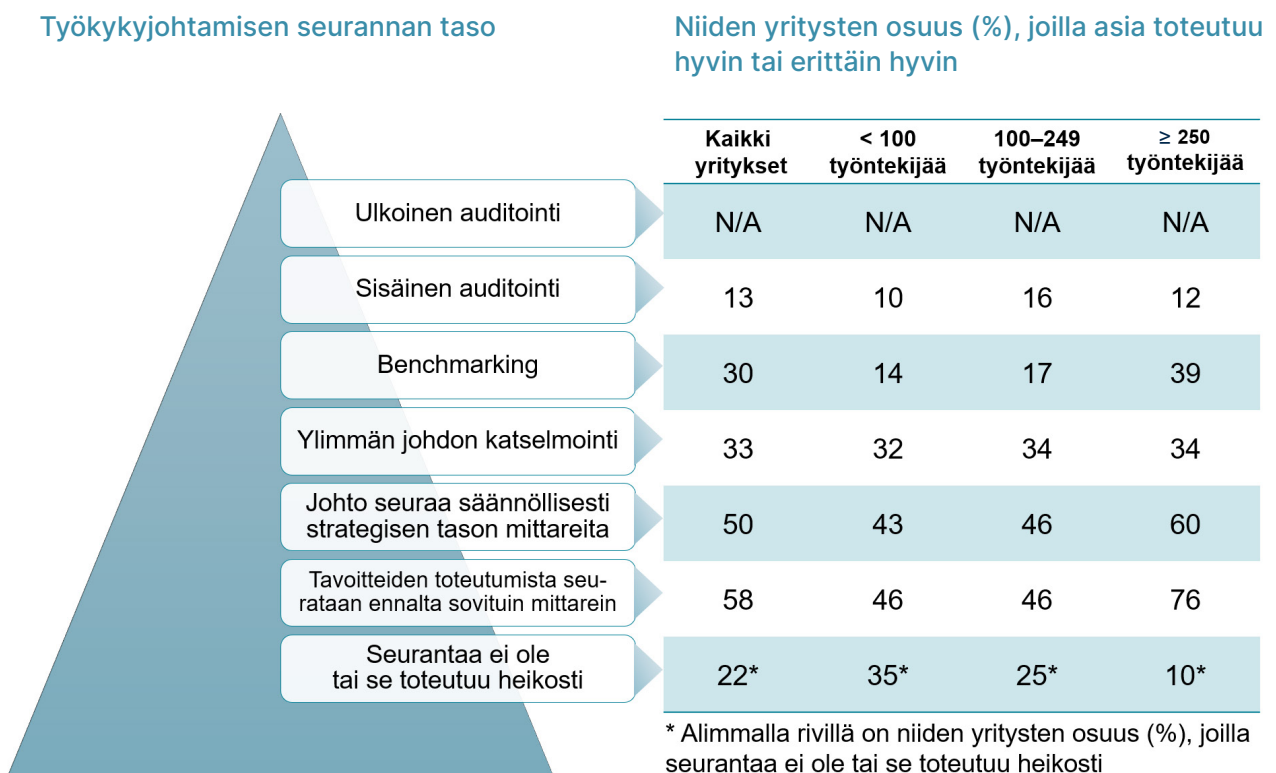
Mitä parempi työkykyjohtamisen kirjallinen suunnitelma on, sitä paremmiksi arvioitiin myös seuranta, arviointi ja parantaminen.

Benchmarkingia, jossa omaa toimintaa vertaillaan oppimismielessä muihin toimijoihin, tehdään vajaassa neljänneksessä (24 %) yrityksistä. Lisäksi 30 %:ssa vastaajayrityksistä työkykyjohtaminen kuuluu laatujärjestelmään.

Sisäisellä auditoinnilla tarkoitetaan yrityksen sisäisen toiminnan itsearviointia, jossa verrataan toimintaa annettuihin ohjeistuksiin, tarkastellaan tuloksia ja analysoidaan niitä. Sisäistä auditointia suorittaa 12 % yrityksistä.

Yrityksen koko vaikuttaa selvästi siihen, kuinka järjestelmällisesti ja millä tasolla työkykyjohtamisen toteutumista seurataan. Kaikki seurannan tasot ovat sitä enemmän käytössä, mitä isommasta yrityksestä on kyse. (Kuva 5)

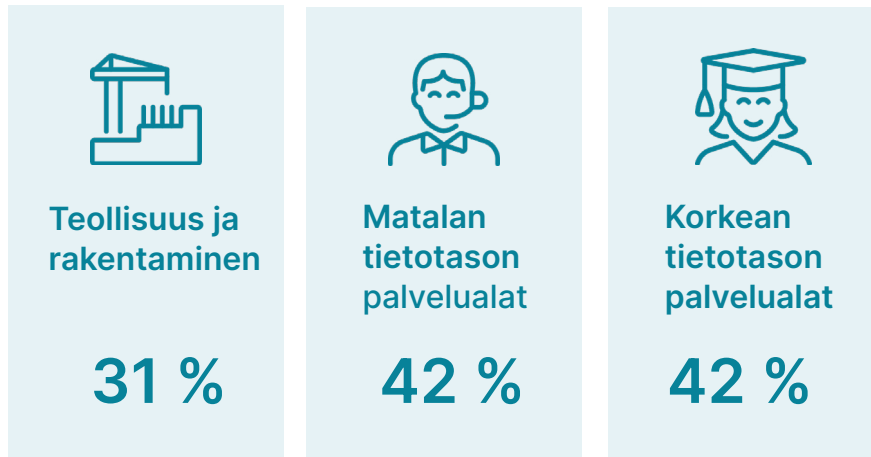
#### Kuva 5. Työkykyjohtamisen seurannan toteutuminen erikokoisissa yrityksissä



57 % yrityksistä kertoi, että he oppivat ja kehittävät työkykyjohtamisen toimintaansa saatujen arviointitulosten pohjalta hyvin. Eri alojen tai erikokoiset yritykset eivät eronneet tässä suhteessa toisistaan. Saadakseen tietoa työkykyjohtamisen toimivuudesta ja vaikuttavuudesta 38 % kerää avainhenkilöiltä säännöllisesti palautetta. Teollisuudessa ja rakentami-

sessä palautetta pyydetään harvemmin (31 %) kuin muilla aloilla (42 %). Tulos on linjassa Ilmarisen vuoden 2020 asiakaskyselyn kanssa, jossa vajaa puolet vastaajista arvioi keräävänsä palautetta avainhenkilöiltä.

### Yrityksessä kerätään palautetta avainhenkilöiltä työkykyjohtamisen vaikuttavuudesta ja sujuvuudesta



Erilaisia työkykykyselyjä käytetään yritystason työkyvyn kehittymisen seurannassa varsin paljon. Vastaajayrityksistä 81 %:lla on käytössään joku työkykykysely. Työterveyshuollon toteuttamaan työkykykyselyyn on päätynyt 44 %, eläkeyhtiön tarjoamaan kyselyyn 28 % ja 30 % käyttää jotain muuta työkykykyselyä. Osa käyttää useampia kyselyitä.

**Harva yritys on työkykyjohtamisessa  
aidosti strategisella tasolla. Eniten kirittävää  
on seurannassa, arvioinnissa ja jatkuvassa  
parantamisessa.**





## 4. Keskeiset johtopäätökset ja pohdintaa

### 4.1 Harva yritys on työkykyjohtamisessa aidosti strategisella tasolla

#### 4.1.1 Suunnittelu ja tavoitteiden asettaminen ontuvat monilla

Vaikka operatiivisen tason toimintaa onkin paljon, on hyvin harva yritys työkykyjohtamisessaan tasolla, jonka voi katsoa olevan strategista toimintaa. Tässä suhteessa tilanne ei ole muuttunut kymmenessä vuodessa (Halonen 2013, Aura ym. 2014).

Nykytilan tunteminen on kehittymisen edellytys. Mikä on tilanteemme nyt ja mistä lähdemme liikkeelle? Kuitenkin kolmannes yrityksistä aloittaa työkykyjohtamisen suunnittelun ilman, että selvittää lähtötilanteen kunnolla. Osuus on samanlainen kuin vuonna 2020 toteutetussa Ilmarisen asiakaskyselyssä. Siinäkin alle kolmannes yrityksistä antoi itselleen hyvän arvosanan lähtötilanteen kartoittamisesta. On mahdotonta sanoa, kertooko tulos ajan, halun vai osaamisen puutteesta, mutta vaikuttavuus kärsii suunnittelun puutteesta varmasti. Ehkä heikoksi koettu valmistelu ja suunnittelu heijastaa myös sitä, että alle puolet yrityksistä kokee, että heillä on yrityksen sisällä hyvä yhteinen käsitys työkykyjohtamisesta ja sen tavoitteista. Jos yhteinen näkemys puuttuu, ei yhteisiä tavoitteitakaan ole välttämättä helppo asettaa.

Yrityksistä vain kolmannes arvioi, että heillä on hyvä kirjallinen työkykyjohtamisen suunnitelma. Työkykyjohtamisen suunnitelmalla tarkoitetaan dokumenttia, johon on koottu yhteen mm. asetetut tavoitteet, toimenpiteet, aikataulut toimenpiteiden toteuttamisreksi ja seuraamiseksi sekä eri toimijoiden tehtävät, vastuut ja roolit. Suurissa yrityksissä suunnitelma oli tehty useammin kuin pienemmissä, mikä voi heijastaa paitsi parempia resursseja ja osaamista, myös tarvetta dokumentoida asioita, jotta tieto kulkee isossa organisaatiossa. Suunnitelman tehneiden osuus on jonkin verran pienempi kuin vuonna 2020, jolloin asiakaskyselyssä vajaa puolet ilmoitti, että heillä on kirjallinen suunnitelma, joskin kysymyksen asettelu oli tuolloin hiukan erilainen.

Tulevaisuuteen varautuminen on yksi yritysten menestyksen kulmakivistä. Työkykyjohtamisen suunnittelun kontekstissa se tarkoittaa muun muassa tulevan työvoimatarpeen ja osaamistarpeiden ennustamista sekä vaihtuvuuden ja eläkkeelle siirtyvien määrän ennakoimista. Ennakointiin kuuluu myös arvio siitä, kuinka työpaikan tulossa olevat muutokset saattavat vaikuttaa työntekijöiden työkykyyn ja miten siihen voidaan varautua. Tällaista ennakoivaa suunnittelua ilmoitti tekevänsä noin 70 % yrityksistä, mikä on yhtä paljon kuin Ilmarisen vuoden 2020 asiakaskyselyssä, mutta osuus on hiukan pienempi kuin julkisella sektorilla, jossa se oli 80 % (Pekkarinen & Heikinheimo 2021).



Jos tuloksia ei mitata, on vaikea, ellei mahdotonta arvioida, onko saatu aikaan sitä mitä tavoiteltiin. Hyvät, mitattavat tavoitteet työkykyjohtamiselle on asettanut vain 41 % yrityksistä. Työpaikan koko ennusti hyvin mittarien asettamista: pienimmissä yrityksissä oli hyvät tavoitteet vain viidenneksessä ja suurimmissa 64 %:ssa, mikä on linjassa aiemman tutkimustuloksen kanssa, jossa kuntasektorilla 65 % ja valtiolla 66 % työpaikoista oli määritellyt mitattavat tavoitteet (Pekkarinen & Heikinheimo 2021). Tässä suhteessa yksityisen ja julkisen sektorin isot työpaikat eivät näy eroavan toisistaan.

## 4.1.2 Seurannassa, arvioinnissa ja jatkuvassa parantamisessa eniten kirittävää

Jotta työkykyjohtamista, kuten johtamista ylipäänsä, voisi kehittää, täytyy olla selvillä, miten nykykäytännöt toimivat ja onko päästy haluttuihin tavoitteisiin. Tämä edellyttää, että on asetettu tavoitteet sekä niille mittarit, ja toteutumista sekä tuloksia myös seurataan. Seuranta vaikuttaa olevan kuitenkin isossa osassa yrityksiä heikoissa kantimissa. Viidenes yrityksistä ilmoitti, ettei seuraa lainkaan tai vain heikosti työkykyjohtamisen tuloksia.

Lähes 60 % yrityksistä arvioi seuraavansa hyvin asetettuja työkykyjohtamisen mittareita ja puolessa ylin johto seuraa työkykyjohtamisen strategisen tason mittareita. Tulos on kuitenkin ristiriitainen sen kanssa, että vain 41 % yrityksistä ilmoitti asettaneensa suunnitteluvaiheessa hyvät seurattavat mittarit. Siten jää epäselväksi, mitä vastaajat oikeastaan seuraavat. Julkisella sektorilla luvut ovat samankaltaisia, johto seuraa kunta-alalla työkyvyn tilan mittareita 54 %:ssa ja valtiolla 61 %:ssa. Huolestuttava trendi on kuitenkin se, että osuus oli laskenut seurannassa vuodesta 2018 lähtien (Pekkarinen & Heikinheimo 2021).

Mitä parempi työkykyjohtamisen kirjallinen suunnitelma on, sitä paremmin toteutuu myös seuranta, arviointi ja jatkuva parantaminen. Hyvän kirjallisen suunnitelman tehneistä neljä viidestä seurasi, arvioi ja paransi työkykyjohtamistaan. Hyvä suunnitelma ennusti myös sitä, että ylin johto seuraa säännöllisesti työkykyjohtamisen strategisen tason mittareita. Tämä kertonee siitä, että mitä sitoutuneempia yrityksessä johtotasolla ollaan, sitä paremmin suunnittelu tehdään. Ja kun tavoitteet ja mittarit on suunnitteluvaiheessa määritetty hyvin, on seuranta ja parantaminenkin helpompaa.

Tutkimuksen tuloksista ei voi suoraan vetää johtopäätöksiä, että työkykyjohtaminen on ollut vaikuttavaa yrityksissä, jotka ovat laatineet hyvän suunnitelman tavoitteineen ja mittareineen ja seuraavat johtotasolla niiden toteutumista. Tutkimusten mukaan suunnitelmallisuus, tavoitteiden seuranta ja johdon sitoutuminen ennustavat työkykyjohtamisen vaikuttavuutta (Leino ym. 2023), joten on perusteltua todeta, että vaikuttavuuden saavuttamiselle on niissä ainakin otolliset olosuhteet olemassa.

Yrityksistä 77 % kokee tietävänsä, mitä työkyvyttömyys heille maksaa. Yksityissektorilla työkyvyttömyyden kustannukset ovat julkista sektoria paremmin tiedossa, sillä kunta-alalla työkyvyttömyyden kustannukset ovat tiedossa 65 %:lla ja valtiolla 66 %:lla (Pekkarinen

& Heikinheimo 2021). Sen sijaan presenteismin eli sairaana työskentelyn kustannukset ovat selvästi heikommin tiedossa. Suomalaiset yritykset eivät eroa muusta maailmasta, sillä vaikka presentismi aiheuttaa merkittävää tuottavuuden laskua ei sen vaikutuksia seurata tai tunneta muuallakaan (Lohaus & Habermann 2019).

Henkilöstön voi katsoa olevan sekä suunnittelussa että seurannassa alikäytetty voimavara, sillä varsin pieni osa yrityksistä kysyy näkemystä henkilöstöltä, eli niiltä joihin toiminta kohdistuu. Kuitenkin tutkimusnäyttö puoltaa henkilöstön mukaanottoa koko prosessiin suunnittelusta totutuksen kautta seurantaan (Pehkonen ym. 2017, Leino ym. 2023). Se ei ole perusteltua pelkästään siksi, että saataisiin henkilöstö sitoutumaan paremmin, vaan työntekijöillä on todennäköisesti sellaista tietoa ja näkemystä työstä ja sen sujuvuudesta, jota ylimmällä tai edes keskijohdolla ei ole.

### 4.1.3 Seurannan tasot ja tulevaisuuden auditointi

Kyselyssä ilmeni, että mitä suurempi yritys on, sitä todennäköisemmin ja korkeammalla tasolla työkykyjohtamisen vaikuttavuutta seurataan. Tämä on hyvin ymmärrettävää, sillä mitä enemmän työntekijöitä on, sitä enemmän järjestelmällisyyttä tarvitaan, jotta kokonaisuus pysyisi hallinnassa. Toisaalta suurimmilla yrityksillä on myös eniten resursseja käytössään. Isoilla yrityksillä on näin ollen mahdollisuus toimia tiennäyttäjinä ja esimerkkeinä pienemmille. Toisaalta mikään ei estä pienempiäkään yrityksiä lähtemästä kellokkaiksi työkykyjohtamisen kehittämisessä, saattavathan ne olla isoja ketterämpiä muuttamaan toimintatapoja. Loppujen lopuksi kyse on halusta ja asenteesta.

Tulosten perusteella ei kuitenkaan voi luotettavasti arvioida, miten vaikuttavaa tai tasokasta seuranta oikeasti on. Esimerkiksi kolmannes yrityksistä ilmoitti vertaavansa toimintaansa muihin yrityksiin (benchmarking). On kuitenkin mahdotonta tietää, kuinka syvää tämä vertailu on, sillä termiä käytetään puhekielessä usein kuvaamaan kaikenlaista toiminnan vertailua vapaamuotoisista keskusteluista järjestelmälliseen benchmarking-aineistojen käyttöön.

Yksi työkykyjohtamisen tulevaisuusskenaarioista on, että se saavuttaa tulevaisuudessa samanlaisen aseman kuin työturvallisuusjohtaminen on jo tehnyt. Työkykyjohtamista kehitetään ja seurataan nykyistä järjestelmällisemmin, ja se liitetään yhä useammin osaksi yrityksen laatujohtamista. Sen myötä ainakin suuret yritykset haluavat sille myös ulkoisen auditoinnin, jonka tulokset voidaan näyttää ulospäin osana vastuullisuusraportointia.

Koska meillä Suomessa ei vielä ole työkykyjohtamiselle omaa standardia, ei meillä tiettävästi ole myöskään yhtään tahoja, joka olisi akkreditoitu suorittamaan työkykyjohtamisen ulkoista auditointia ja antamaan siitä todistuksen. Tilanne voi kuitenkin muuttua tulevaisuudessa, sillä muutama toimija on osoittanut kiinnostusta työkykyjohtamisen ulkoiseen auditointiin ja laatusertifiointiin.

Tulevaisuuden työkykyjohtaminen on paitsi liiketoimintaa tukevaa taloudellisesti kannattavaa toimintaa, myös kiinteä osa yritysten vastuullisuusraportointia.

## 4.2 Operatiivisen tason toimintaa on paljon

Vaikka vain osa yrityksistä yltää tasolle, jossa työkykyjohtamisen voi katsoa olevan strategista toimintaa, on operatiivisen tason työkykyjohtamisen toiminta levinnyt laajalle ja vakiinnuttanut asemansa yrityksissä. Sairauspoissaolojen oimailmoituskäytännöllä on koetettu vähentää työterveyshuollon kuluja ja säästää resursseja muuhun, pyritty säästämään työntekijän aikaa ja vaivaa, eikä sen ole todettu lisänneen poissaoloja (Pesonen ym. 2016). Oimailmoituskäytäntö on vastaajayrityksissä käytössä lähes kolmella neljästä yrityksestä ja selvästi useammin korkean tietointensiteetin palvelualoilla kuin muualla.

Työkyvyn varhaisen tuen toiminta, joka tunnetaan myös termeillä varhainen välittäminen ja varhainen puuttuminen, on ollut jo pitkään käytössä suomalaisessa työelämässä ja sen vaikuttavuudesta on jonkin verran näyttöä (Ervasti ym. 2022). Varhaisen tuen mallien ytimessä on työkykyongelmien mahdollisimman varhainen puheeksiotto ja avoin keskustelu. Valtaosa kyselyyn vastanneista yrityksistä kertoikin rohkaisevansa esihenkilöitä ja työntekijöitä keskustelemaan luottamuksellisesti (86 %).

Työterveys- eli työkykyneuvottelu, jossa työntekijä, esihenkilö ja työterveyden edustaja keskustelevat työkyvyn tuen keinoista, näyttää myös juurruttaneen asemansa työpaikoilla, sillä niitä pidetään valtaosassa yrityksistä (95 %), jopa enemmän kuin kunnalla (85 %) ja valtiolla (87 %) (Pekkarinen & Heikinheimo 2021). Myös työterveyshuollossa tehtävä työkykyarvio on vastaajayrityksille tuttu ja käytössä yhtä usein. Aiempi suomalainen tutkimus osoitti, että lähijohtajat kokevat työterveysneuvottelujen tukevan esihenkilötyötä ja työkyvyn johtamista (Lappalainen ym. 2021), mikä selittänee osaltaan niiden suosiota.

Työajan lyhentäminen on tehokas tapa vähentää kuormitusta ja mahdollistaa työssä jatkaminen. Osa-aikaisuutta osataan hyödyntää sairauspoissaololta palaajan tai muutoin osatyökykyisen työntekijän työkyvyn tukena varsin hyvin. Vuonna 2007 käyttöön otetun osasairauspäivärahan tarkoituksena oli helpottaa työhön paluuta pidemmän sairauspoissaolon jälkeen (Viikari-Juntura ym. 2007). Se on vakiinnuttanut asemansa, mikä näkyy tämänkin tutkimuksen tuloksissa, kun neljä viidestä yrityksestä ilmoitti, että se on heillä käytössä. Työkokeilua työterveyshuollon päätöksellä ilmoitti käyttävänsä 70 % yrityksistä. Luku tuntuu varsin suurelta, sillä käytännössä luku näyttäytyy paljon vähäisempänä. Aina ei tarvita ulkopuolista tukea työajan järjestelyihin, sillä osatyökykyisen työntekijän työaika on vähennetty työpaikan omin keinoin yli neljässä viidestä työpaikasta.

Väillä työtä on muokattava, jotta työntekijä pystyisi siinä jatkamaan, toisinaan tarvitaan jopa kokonaan toinen työ. Kaikkiaan 70 %:ssa vastaajayrityksistä rohkaisee osatyökykyisiä työntekijöitä jatkamaan työssään muokkaamalla työtä tai sijoittamalla hänet toisiin tehtäviin jopa yli osasto tai toimialarajojen. Kuntasektorilla luku on 63 % ja valtiolla 63 % (Pekkarinen & Heikinheimo 2021). Mitä isompi työpaikka, sitä yleisempää korvaavan työn käyttö on, mikä kertonee laajemmista mahdollisuuksista muokata työtä tai sijoittaa työntekijää toisiin tehtäviin. Muita paljon käytettyjä keinoja työntekijän työssä jaksamisen tueksi yrityksissä ovat työn tavoitteiden muokkaaminen tai laskeminen, työvuorojen vaihto, työtahdin hidastaminen ja työkavereiden tuki. Olennaista ei liene, mitä keinoja on missäkin yrityksessä käytössä, vaan että muokkausmahdollisuudet tunnetaan, niihin suhtaudutaan myönteisesti ja osataan valita omalle työpaikalle sopivat vaihtoehdot.

## 4.2.1 Työkykyjohtamisen resurssit ovat monissa yrityksissä puutteelliset

Mitään ei voi saavuttaa ilman riittäviä resursseja. Menestyksekkäs työkykyjohtaminen vaatii osaamista, aikaa sekä riittävän hyvät työkalut. Kaikista näistä näyttää olevan yrityksissä pulaa.

Puolessa yrityksistä ei avainhenkilöillä ole riittävästi tietoa ja taitoa johtaa työkykyä. Suurimmissa yrityksissä osaamista koettiin olevan eniten, mikä on varsin luonnollista, sillä niillä on yleensä paremmin resursoidut HR-tiimit tai jopa nimenomaan työkykyjohtamiseen palkattuja henkilöitä. Vain kolmannes yrityksistä kokee, että työkykyjohtamisen koulutukset toteutuvat heillä hyvin. Työkykyjohtamisen koulutuksille näyttää olevan selvästi tarvetta. Ainakin kaikki eläkevakuutusyhtiöt, Työterveyslaitos sekä jotkut työterveyshuollot tarjoavat tällaisia koulutuksia. Toinen asia on, saavuttavatko ne kaikki tarvitsevat ja onko sisältö sellaista, että se palvelee yrityksiä parhaalla mahdollisella tavalla.

Työkykyjohtaminen ei poikkea muusta johtamisesta siinä, että se vaatii osaamisen lisäksi resursseja ja aikaa. Kuitenkin vain puolessa yrityksissä esihenkilöille on varattu siihen työaikaa, henkilöstöhallinnolle jonkin verran useammin. Yksityinen sektori ei tässä pärjännyt julkista paremmin, sillä kunnissa työaikaa esihenkilöille oli varattu työkyvyn johtamiseen 54 %:ssa ja valtiolla 50 %:ssa (Pekkarinen & Heikinheimo 2021). Se, että aikaa työkyvyn johtamiseen ei ole varattu, voi kertoa siitä, ettei asiaa nähdä yhtä tärkeänä, kun muita työtehtäviä eikä sitä sen vuoksi priorisoida korkealle.

Työkyvyn johtamisen tueksi on olemassa lukuisia erilaisia sähköisiä apuvälineitä, jotka esimerkiksi hälyttävät sairauspoissaolorajojen ylityttyä tai joihin kirjataan tehdyt varhaisen tuen toimet. Kuitenkin vain reilu 60 % yrityksistä kokee, että heillä on käytössään hyvät digitaaliset työkalut. Suurimmilla yrityksillä digitaalisia työkaluja on useammin. Vaikka tiedolla johtaminen on aikamme suuria trendejä, yli 249 henkilön yrityksistäkin lähes neljännes kokee digitaaliset järjestelmänsä puutteellisiksi työkykyjohtamisen näkökulmasta.

Julkisella sektorilla tilanne on hyvin samankaltainen: kunnissa 68 %:lla ja valtiolla 50 %:ssa on digitaaliset apuvälineet käytössään työkyvyn johtamiseen (Pekkarinen & Heikinheimo 2021). Tässä olisi markkinarako sille, joka kehittää työkykyjohtamiseen helppokäyttöisen, kohtuuhintaisen ja yrityksiä aidosti palvelevan digitaalisen kokonaisuuden.

Yritykset kaipaavat työkykyjohtamiseen osaamista, aikaa sekä parempia digitaalisia työkaluja.

## 4.2.2 Yhteistyökumppanien rooli

Työkykyjohtaminen on yrityksen omaa toimintaa ja johdon vastuulla. Onnistuakseen yritys tarvitsee siihen kuitenkin strategisia kumppaneita, kuten työterveyden, eläkevakuutusyhtiön ja tapaturmavakuutusyhtiön. Työterveyshuolto on yksi yrityksen tärkeimmistä, ellei jopa tärkein, yhteistyökumppani. Vaikka työterveyshuolto on Suomessa lailla säädeltyä, vaihtelee sen rooli ja yhteistyön syvyys merkittävästi eri työpaikoilla.

Työterveysyhteistyö on yksi työkykyjohtamisen osa-alueista, joka hyvin toteutuessaan tukee yrityksen työkykyjohtamisen kokonaisuutta ja sen onnistumista. Yritysten näkemys työterveysyhteistyön vaikuttavuudesta työkykyjohtamisen eri osa-alueisiin oli kokonaisuutena yllättävänkin positiivinen.

Tärkeintä on, että yrityksellä (ja työterveyshuollolla) on selkeä käsitys siitä, että työterveysyhteistyö on vain yksi työkykyjohtamisen osa-alueista. Työkykyjohtamista ei voi eikä saa ulkoistaa työterveyshuollolle. Ymmärrys tästä on lisääntynyt, mutta silti puheessa työkykyjohtamisella viitataan joskus työterveyshuollon yksilöiden työkykyasioiden hoitamiseen (case management). Se on äärettömän tärkeää työtä, mutta varsin pieni osa työkykyjohtamisen strategista kokonaisuutta.

Myös eläkevakuutusyhtiöt ovat yritysten kumppaneita työkykyriskin hallinnassa. Ne tarjoavat ohjausta, valistusta ja neuvontaa sekä järjestävät koulutuksia. Kumppanuus työkykyriskin hallinnassa eläkeyhtiön kanssa on hyvin luontevaa, jakavathan eläkeyhtiö ja yritys työkyvyn taloudellisen riskin. Eläkeyhtiöiden toiminta työkykyriskin hallinnassa on riskiperustaista, ja sitä valvoo Finanssivalvonta.

## 4.3 Tutkimuksen rajoitteet

Tämän tutkimuksen vastaajajoukko ei edusta koko suomalaista työelämää tai edes yksityisiä yrityksiä. Kysely suunnattiin eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen suurille ja keskiuurille asiakkaille, joka jo karsi pois pienimmät työpaikat, joissa työkykyjohtamisen asiat eivät aiempien tutkimusten mukaan ole keskiössä. Toisaalta kyselyyn ovat saattaneet vastata juuri



ne yritykset, jotka kokevat työkykyjohtamisen tärkeäksi ja jotka kaipasivat tutkimustietoa työkykyjohtamisensa tueksi.

Näin ollen tuloksia ei voi eikä pidä yleistää koskemaan kaikkia suomalaisia yrityksiä ja työpaikkoja. Aineisto kertoo pikemminkin siitä, mikä on tilanne niissä yrityksissä, jotka ovat jo lähteneet työkykyjohtamisen tielle.

Yksi tutkimuksen rajoitteista on, että kustakin yrityksestä vastasi vain yksi henkilö. Kyse-lyssä yritykset arvioivat omaa toimintaansa, jolloin ei voi sulkea pois, että oma toiminta saatetaan joskus nähdä toiveikkaammassa ja paremmassa valossa kun ulkopuolinen näki-si. Tuloksiin saattaa jossain määrin vaikuttaa myös se, että työkykyjohtamisella ei vielä ole pitkää traditiota, johon nojata. Näin ollen on mahdotonta arvioida, kuinka hyvää toimintaa tarkoittaa se, kun vastaaja arvioi oman yrityksensä toiminnan hyväksi.

Huonokin toiminta voi vaikuttaa hyvältä, jos käsitys  
hyvästä on riittävän huono.

Tämä tutkimus toimii erinomaisena vertailu- tai benchmarkaineistona yrityksille, jotka haluavat seurata omaa työkykyjohtamistaan ja verrata sitä muihin yksityisiin yrityksiin. Se antaa myös työkykyjohtamisen kehittäjille ja kouluttajille työkaluja, mihin päin lähteä suunn-taamaan resursseja ja kehitystyötä.

## 5. Kirjallisuutta

[Ahlstrom L, Grimby-Ekman A, Hagberg M, Dellve L. 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. Scand J Work Environ Health. 2010 Sep;36\(5\):404-12.](#)

[Alavinia S. M, de Boer A. G. E. M., van Duivenbooden J. C., Frings-Dresen M. H. W., Burdorf A. 2009. Determinants of work ability and its predictive value for disability. Occupational Medicine, 59: 32-37.](#)

[Aura O, Ahonen G, Hussi T ym. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. Pohjola vakuutus, terveystalo ja Työterveyslaitos, 2014](#)

[von Bonsdorff, M.B., Seitsamo, J., Ilmarinen, J. et al. Work ability as a determinant of old age disability severity: evidence from the 28-year Finnish Longitudinal Study on Municipal Employees. Aging Clin Exp Res 24, 354–360 \(2012\)](#)

[Ervasti J, Kausto J, Leino-Arjas P ym. Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisuja 7/ 2022](#)

[Ahonen, G., Aasnæss, S., & Rants, L. L. \(2014\). Working environment and productivity: A register-based analysis of Nordic enterprises. Nordic Council of Ministers.](#)

[Forma P. Johtajan työkykykirja. Alma Talent, 1. painos, 2023.](#)

[Hälonen K. Pari askelta jäljessä- tuurilla mennään - tutkimus suomalaisten organisaatioiden ja työterveyshuollon toteuttamasta henkilöriskienhallinnasta strategisen johtamisen välineenä. Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS, 191/2013](#)

[Juvonen-Posti P, Joensuu M, Reiman A ym. Työkykyjohtaminen - johdettua yhdessä tekemistä. Tapaustutkimus käytännön johtamismenetelmistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Työterveyslaitos 2014](#)

[Keskinen S. Kelan sairausvakuutusilasto 2021, 2022.](#)

[Krekel C, Ward G, & De Neve J.-E. Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance \(SSRN Scholarly Paper ID 3356581\). Social Science Research Network, 2019.](#)

[Lappalainen L, Liira J, Lamminpää A. Work disability negotiations between supervisors and occupational health services: factors that support supervisors in work disability management. International Archives of Occupational and Environmental Health 2021;94, 689–697.](#)

[Leino T, Turunen J, Pehkonen I, Juvonen-Posti P. Important collaborative conditions for successful economic outcomes of work disability management - A mixed methods multiple case study. WORK: A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation 2023](#)

[Lohaus D, Habermann W. Presenteeism: A review and research directions. Human Resource Management Review. 2019 Mar 1;29\(1\):43–58.](#)

[Loisel P, Anema J \(toim.\) Handbook of Work Disability. Prevention and Management. Springer, 2013.](#)

[MacEachen E, Du B, Bartel E, Ekberg K, Tompa E, Kosny A, Petricone I, Stapleton, J. Scoping Review of Work Disability Policies and Programs. International Journal of Disability Management, 12, E1, 2017](#)

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

[Pehkonen I, Horppu R, Turunen J ym. Työkykyjohtamisen monitoimijaista kehittämistä: Työhyvinvointi-SIB -hankkeen arviointi. Työterveyslaitos 2019](#)

[Pekkarinen L, Heikinheimo S. Työkyvyn johtaminen ja työterveysyhteistyö julkisen alan organisaatioissa vuonna 2021. Kevan tutkimuksia 1/2022](#)

[Pesonen S, Halonen J, Liira J. Omailmoitus – tutkimus sairauspoissaolojen omailmoituksen käyttöönotosta ja vaikutuksista. Työterveyslaitos, 2016.](#)

[Rissanen M, Kaseva E. Menetetyn työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriö, 2014.](#)

[Roelen C, van Rhenen W, Groothoff J, van der Klink J, Twisk J, Heymans M, Martijn W. \). Work ability as prognostic risk marker of disability pension: single-item work ability score versus multi-item work ability index. Scandinavian Journal of Work, Environment & Health, 40\(4\), 428-431.](#)

[Tarro L, Llauradó E, Ulldemolins G, Hermoso P, Solà R. Effectiveness of Workplace Interventions for Improving Absenteeism, Productivity, and Work Ability of Employees: A Systematic Review and Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2020; 17\(6\):1901.](#)

[Tomba E, de Oliveira C, Dolinschi, R, Irvin E. A Systematic Review of Disability Management Interventions with Economic Evaluations. Journal of Occupational Rehabilitation 18, 2008; 16–26](#)

[Tomba E, Brown D, Yazdani A, Amell T, Baiardo J ym. CSA Z1011, Work disability management system. Standards Council of Canada, 2020.](#)

[Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. \(2012\). Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. International Journal of Management Reviews, 14\(4\), 391–407.](#)

[Viikari-Juntura E, Martimo K-P, Kausto J, Shiri R, Kaila-Kangas L, Takala, E-P, Karppinen J, Miranda H, Luukkonen R, Ala-Mursula L, Ryyänen K. Osasairausvapaa sairausloman vaihtoehtona tuki- ja liikuntaelinten sairauksissa. Työterveyslaitos, 2011.](#)