



# Tietoa työkyvystä

Työkyvyn tiedolla johtaminen –  
tilannekuva ja kehittämistarpeita  
yritysten näkökulmasta

# Sisällys

<b>Tiivistelmä .....</b>	<b>3</b>
<b>Esipuhe .....</b>	<b>4</b>
<b>Työkyvyn tiedolla johtaminen organisaation menestystekijänä .....</b>	<b>5</b>
Tiedolla johtamisen monet tasot .....	5
<b>Kyselyn tavoitteet ja toteutus.....</b>	<b>8</b>
Tavoitteina nykytilan ja kehittämistarpeiden kartoittaminen .....	8
Kohdejoukkoina HR ja johto.....	8
<b>Työkyvyn tiedolla johtamisen perusta.....</b>	<b>10</b>
<b>Työkykytieto, sen lähteet sekä hyödyntäminen.....</b>	<b>13</b>
Työkykytietoa kerätään säännöllisesti, kehittämisen kohteena tiedon laatu .....	14
Erilaisia työkykytiedon lähteitä.....	14
Työkykytiedon hyödyntäminen päätöksenteossa .....	15
<b>Työkyvyn liittyvän datan hyödyntämisen tasot .....</b>	<b>16</b>
Kuvailevan tason hyödyntäminen hallussa.....	16
Kehitettävää ennakoivalla ja ohjailevalla tasoilla.....	17
<b>Yhteistyökumppaneita hyödynnetään työkyvyn tiedolla johtamisessa .....</b>	<b>19</b>
<b>Tyytyväisyys ja keskeiset kehittämisen kohteet.....</b>	<b>21</b>
<b>Kohti kokonaisvaltaisempaa työkyvyn tiedolla johtamista.....</b>	<b>23</b>
<b>Lähteet.....</b>	<b>27</b>

Tietoa työkyvystä 1/2021:

Työkyvyn tiedolla johtaminen – tilannekuva ja kehittämistarpeita yritysten näkökulmasta

Tekijä: Auli Airila, Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma

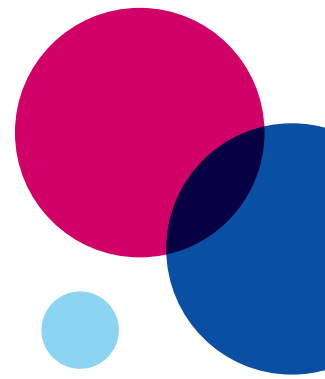
Yhteistyössä: Aula Research Oy

Ulkoasu ja taitto: Innocorp Oy

ISBN 978-952-69499-1-8 (PDF)

ISSN 2670-2932

# Tiivistelmä



Tiedolla johtamisella on keskeinen merkitys työkykyjohtamisessa sekä työkyvyttömyysriskin hallinnassa. Työkyvyn tiedolla johtamisella tarkoitamme organisaation tietoista toimintatapaa, jossa työkykyyn liittyvää tietoa kerätään, analysoidaan, jalostetaan sekä hyödynnetään systemaattisesti päätöksenteossa työkyvyn edistämiseksi ja työkyvyttömyysriskin hallitsemiseksi. Digitalisaatio ja teknologinen kehitys tarjoavat organisaatioille entistä paremmat mahdollisuudet työkyvyn tiedolla johtamiseen.

Selvitimme sähköisellä kyselyllä Varman asiakasyritysten työkyvyn tiedolla johtamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita. Kyselyn kohderyhmänä olivat HR-tehtävissä ja työhyvinvointiin liittyvissä tehtävissä työskentelevät henkilöt sekä yritysten toimitusjohtajat niissä organisaatioissa, joissa ei ollut asiakasrekisterissä nimettyä HR-vastaavaa. Kyselyllä kartoitimme organisaatioiden työkyvyn tiedolla johtamista strategisella tasolla, työkykytiedon lähteitä, datan hyödyntämistä ja sen eri tasoja sekä tiedolla johtamisen yhteistyöverkostoja. Kyselyyn vastasi yhteensä 141 HR-alan ammattilaista ja johdon edustajaa. Kysely toteutettiin syys-lokakuussa 2020.

Kyselyn tulokset osoittivat, että HR-tehtävissä toimivat sekä yritysten johto pitävät työkykyasioita ja työkyvyn tiedolla johtamista tärkeänä asiana. Valtaosassa yrityksiä työkyvyn tiedolla johtaminen oli tavoitteellista ja työkykyasioita käsiteltiin säännöllisesti yrityksen johdoryhmässä. Kaikissa yrityksissä kerättiin säännöllisesti ainakin jotakin työkykyyn liittyvää tietoa. Useimmin tietoa kerättiin sairauspoissaoloista ja niiden syistä, työterveyshuollon kustannuksista sekä työtapaturmista.

Tulokset osoittivat, että työkykytiedon tuottaminen oli organisaatioissa varsin hyvällä tasolla. Valtaosa arvioi, että heidän yrityksessään työkykyyn liittyvää dataa raportoidaan ja analysoidaan säännöllisesti. Datan hyödyntämisessä sen edistyneimmillä tasoilla - ennakoivassa ja ohjailevassa analytiikassa - oli kuitenkin kehittämi-

sen paikkoja. Ainoastaan noin puolet vastaajista arvioi, että työkykyyn liittyvän toiminnan vaikuttavuutta seurataan. Lisäksi esimerkiksi systemaattinen koneoppimisen hyödyntäminen ja tiedon louhinta työkyvyttömyysriskien ennustamisessa oli hyvin vähäistä. Vaikka valtaosa vastaajista kertoikin hyödyntävänsä yhteistyökumppaneita työkykyyn liittyvän tiedon hankinnassa, käsittelyssä ja analysoinnissa vähintään jossakin määrin, toivat he samalla esille useita sekä sisäiseen että ulkoiseen verkostoyhteistyöhön liittyviä kehittämistarpeita.

Keskeiset työkyvyn tiedolla johtamisen kehittämisen kohteet liittyivät datan laatuun ja kykyyn sen hyödyntämiseen sekä aika- ja henkilöresursseihin. Kehittämistarpeita ilmeni niin datan ajantasaisuudessa, datalähteiden monipuolisessa käytössä sekä tiedon laaja-alaisessa hyödyntämisessä osana päätöksentekoa. Myös datan tulkinta koettiin paikoin haastavaksi. Hyvin harva oli täysin tyytyväinen yrityksensä käytössä oleviin työkyvyn tiedolla johtamisen mittareihin tai yrityksen työkyvyn tiedolla johtamisen tasoon kokonaisuudessaan.

Tulokset osoittavat, että työkykyyn liittyvää tietoa osataan tuottaa, mutta sen laaja-alaisessa hyödyntämisessä työkyvyttömyysriskien hallinnassa on kehitettävää. Työkyvyn tiedolla johtaminen edellyttää johdon ymmärrystä tiedolla johtamisen tärkeydestä, ajantasaista ja luotettavaa dataa sekä ennakoivaa otetta. Pelkkä tieto ei siis riitä, vaan tarvitaan ennen kaikkea sen ymmärtämistä. Vaikuttava työkyvyn tiedolla johtaminen edellyttää myös selkeitä tavoitteita ja niiden seuranta. Olennaista on myös varmistaa riittävä osaaminen ja resurssit työkyvyn tiedolla johtamiseen. Osaamisen kehittäminen koskee niin HR:n, johdon kuin esihenkilöiden valmiuksien vahvistamista. Moni organisaatio voisi hyötyä myös työkyvyn tiedolla johtamisen benchmarking-tiedosta, jota voisi hyödyntää oman toiminnan kehittämisessä. Tarvetta ilmeni myös tiedolle vaikuttavuudeltaan parhaista keinoista ja toimintatavoista työkyvyn tukemiseen.

# Esipuhe

Tiedolla johtaminen on keskeinen työkykyjohtamisen trendi. Tiedolla johtaminen astuu kuvaan, kun muodostetaan tilannekuvaa työkyvyttömyysriskeistä, seurataan muutosta ja analysoidaan toimenpiteiden vaikuttavuutta. Dataa tiedolla johtamisen pohjaksi on saatavissa aikaisempaa kattavammin ja mahdollisuudet sen analysointiin ovat parantuneet.

Eläkevakuuttajalle syntyy perustoimintansa myötä työkyvyn tiedolla johtamisen kannalta oleellista dataa. Haluamme, että asiakkaamme voivat hyödyntää dataamme työkyvyn johtamisessa aikaisempaa paremmin. Tahtotilamme mukaista on myös osallistua aktiivisesti teemaan liittyvään yhteiskehittämiseen ja datan vaihdantaan tietosuojaa tarkasti noudattaen.

Varma on jo tehnyt merkittäviä avauksia tiedolla johtamisessa. Hakemusten analytiikka -palvelu tarjoaa mahdollisuudet analysoida asiakaskohtaisesti hakemusdataa, dataintegraatioiden kautta työkykyjohtamisen avainluvut siirtyvät työterveyshuollon ja työnantajan järjestelmiin. Kyselymme keräävät ennakoivalla otteella tietoa työkyvyttömyysriskeistä. Oma tutkimus-

toimintamme varmistaa, että toimintamme pohjaa kumuloituneeseen tutkimustietoon. Keskeinen osa tiedolla johtamista on myös yhteiskehittäminen asiakkaiden kanssa.

Tämä tutkimus tarjoaa taustatietoa tiedolla johtamisen nykytilasta asiakkaidemme keskuudessa sekä mahdollisuuksien että haasteiden kautta. Raportti kertoo osaltaan, missä työkyvyn tiedolla johtamisessa juuri nyt mennään ja mitkä askeleet tiedolla johtamisessa ovat seuraavaksi mahdollisia. Haluamme vahvasti ottaa näitä askeleita yhdessä asiakkaidemme kanssa.



**Pauli Forma**

johtaja, työkykypalvelut  
Varma

# Työkyvyn tiedolla johtaminen organisaation menestystekijänä

- **Työkyvyn tiedolla johtaminen on systemaattista työkykytiedon hyödyntämistä päätöksenteossa.**
- **Digitalisaatio ja teknologinen kehitys tarjoavat organisaatioille entistä paremmat mahdollisuudet työkyvyn tiedolla johtamiseen.**
- **Pelkkä tieto ei kuitenkaan riitä. Avainasemassa on organisaation kyky datan hyödyntämiseen ja tulevaisuuden ennakkointiin, jotta työkyvyn johtaminen on vaikuttavaa.**

Tiedolla johtamisella tarkoitetaan tiedon systemaattista analysointia sen hyödyntämiseksi päätöksenteossa. Tiedolla johtamisen kokonaisuus muodostuu tiedon *tuottamisesta* (datan kerääminen, hallinta, säilyttäminen ja analysointi) sekä tiedon *hyödyntämisestä*, joka edellyttää organisaatioiden ja yksilöiden kykyä soveltaa tietoa päätöksenteossa. (Kosonen, 2019.) Keskeistä tiedolla johtamisessa on olennaisen tiedon erottaminen epäolennaisesta informaatiosta (Jalonen, 2015). Monipuoliset ja luotettavat datalähteet mahdollistavat erilaisten näkökulmien ja vaihtoehtojen puntaroinnin osana päätöksentekoa. Tiedolla johtaminen voi auttaa myös ratkaisujen löytämistä entistä monimutkaisempiin ilmiöihin.

Entistä keskeisempää tiedolla johtamisessa on tulevaisuuden *ennakointi* datan avulla. Menneen analysointi olemassa olevan datan ja siitä saatavan informaation perusteella ei ole riittävää. Enenevässä määrin organisaatiot hyödyntävät mm. koneoppimista ja tekoälyä päätöksenteon automatisoinnin ja tehostamisen apuna. Organisaation kyvykyys tiedolla johtamiseen voi olla merkittävä menestystekijä. Onnistunut tiedolla johtaminen voi tuoda organisaatiolle kilpailuetua, uusia liiketoimintamahdollisuuksia, huomattavia säästöjä, sekä parantaa asiakaskokemusta.

Tiedolla johtamisella on keskeinen merkitys myös työkykyjohtamisessa sekä työkyvyttömyysriskien hallinnassa. *Työkyvyn tiedolla johtamisella* tarkoitamme organisaation tietoista toimintatapaa, jossa työkykyyn liittyvää tietoa kerätään, analysoidaan, jalostetaan sekä hyödynnetään systemaattisesti päätöksenteossa työkyvyn edistämiseksi ja työkyvyttömyysriskien hallitsemiseksi. Työkyvyttömyydestä aiheutuu huomattavia kustannuksia, joita onnistuneella työkyvyn tiedolla johtamisella voi vähentää. On arvioitu, että sairauspoissaoloista aiheutuva menetetyt työpanoksen kustannus on Suomessa noin 3,4 miljardia euroa ja työkyvyttömyyseläkkeistä noin kahdeksan miljardia euroa vuosittain (STM, 2014). Kun organisaatiolla on ajantasainen tilannekuva työntekijöiden työkyvystä, siihen vaikuttavista tekijöistä sekä tulevaisuuden kehityssuunnista, ja tätä tietoa hyödynnetään päätöksenteossa, ovat edellytykset vaikuttavalle työkykyjohtamiselle hyvät. Systemaattinen ja ennakoiva työkyvyn tiedolla johtaminen voi tuoda organisaatiolle merkittäviä kustannussäästöjä, mikä voi ilmetä esimerkiksi alhaisempina sairauspoissaoloina sekä vähäisempinä työtaturmina, kuntoutustukina tai työkyvyttömyyseläkkeinä (ks. esim. Juvonen-Posti ym. 2014; Manka & Hakala, 2011; Pehkonen ym. 2017). Parhaimmillaan työkyvyn tiedolla johtaminen onkin hyvin vaikuttavaa.

***Työkyvyn tiedolla johtaminen on systemaattista työkykytiedon hyödyntämistä päätöksenteossa.***

## Tiedolla johtamisen monet tasot

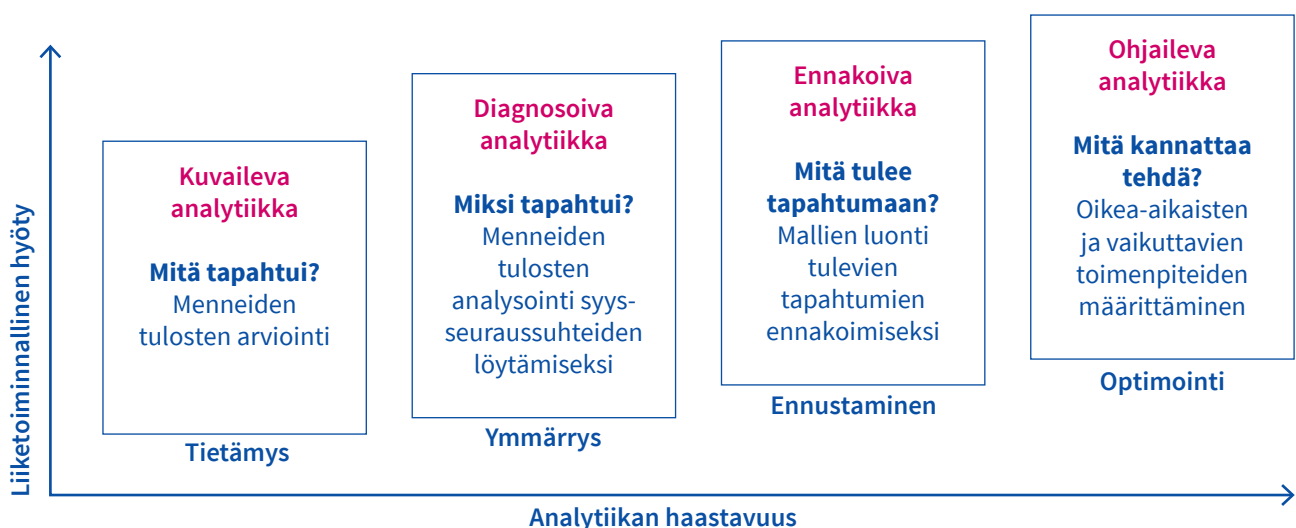
Digitalisaatio ja teknologinen kehitys tarjoavat organisaatioille entistä paremmat mahdollisuudet työkyvyn tiedolla johtamiseen. Eri toimijoille kertyvän datan yhdistäminen mahdollistaa tiedonlouhinnan isoista datamassoista. Suuret datamassat voivat tehdä työky-

vyn tiedolla johtamisesta myös entistä vaikuttavampaa: riskien kartoittaminen on systemaattisempaa ja kattavampaa, riskiryhmien tunnistaminen helpottuu, toimenpiteet ovat osuvampia ja toiminta aiempaa ennakoivampaa. Myös yksilöille suunnatut digitaaliset palvelut ja erilaiset tekoälysovellukset yleistyvät. Esimerkiksi erilaiset terveydentilaa mittaavat laitteet, jotka antavat aiempaa yksilöidympiä ja ennaltaehkäiseviä ohjeita ja suosituksia, ovat yhä useamman ulottuvilla. (Dufva, 2020.) Entistä useampi on myös kiinnostunut itsensä mittaamisesta sekä mittausdatan jakamisesta muiden kanssa (Alfthan & Hyry, 2020). Myös monet organisaatiot ovat kiinnostuneita työntekijöistään kertyvästä hyvinvointidatasta, jota esimerkiksi työterveyshuollot voivat tuottaa organisaatioiden käyttöön ryhmätasolla.

Kuitenkaan pelkkä tieto ja sen määrä ei riitä. Datan luotettavuus ja sen systemaattinen analysointi ovat avaimia parempaan työkykyjohtamiseen ja työkyvyttömyysriskien hallintaa. Olennaista on myös ymmärtää asioiden välisiä suhteita. Työkykyjohtamisen kannalta keskeisestä on ymmärtää työkyvyn kokonaisuus: mitkä asiat ovat yhteydessä työkykyyn, ja mitkä tekijät ennakoivat työkyvyn haasteita tai työkyvyttömyyden uhkaa (ks. esim. Airila & Schaupp, 2020). Tulevaisuudessa korostuu entisestään myös teknologian ymmärtäminen: esimerkiksi datan käyttö ja hyödyntäminen sekä algoritmien vaikutukset päätöksentekoon ovat keskeisiä tulevaisuuden työelämätaitoja (Dufva, 2020).

Organisaatioissa dataa voidaan hyödyntää monella tavalla ja tasolla. Kansainvälinen ICT-alan tutkimus- ja konsultointiyritys Gartner (2020) on kuvannut data-analytiikan kehittymistä neljän vaiheen matri-

teettimallilla. Kehityspolku etenee kuvailevasta analytiikasta kohti ohjailevaa analytiikkaa (ks. Kuva 1). *Kuvaileva analytiikka* perustuu ennen kaikkea olemassa olevan datan avulla tehtävään menneen tilanteen ja tulosten arviointiin. Esimerkkinä työkyvyn tiedolla johtamisen kuvailevasta analytiikasta on työntekijöiden sairauspoissaolojen seuranta. Tällöin voidaan tarkastella esimerkiksi sairauspoissaolojen määrää tai pitkien sairauspoissaolojen osuutta kaikista poissaoloista. *Diagnosoiva analytiikka* pyrkii analysoimaan tapahtunutta tilannetta saatavilla olevan datan perusteella. Tavoitteena on ymmärtää eri tekijöiden välisiä syy-seuraussuhteita. Esimerkiksi työkyvyn tiedolla johtamisessa organisaatiossa voidaan pyrkiä selvittämään, mitkä tekijät selittävät sairauspoissaoloja. Toteutuneiden sairauspoissaolojen systemaattinen analysointi voi edesauttaa työkyvyn tuen toimenpiteiden suunnittelua ja niiden kohdentamista riskiryhmille. *Ennakoiva analytiikka* puolestaan pyrkii ennustamaan olemassa olevan datan perustella tulevaa kehitystä, esimerkiksi luomalla erilaisia ennustemalleja sairauspoissaolojen tulevalle kehitykselle. Tulevan tilanteen ennustaminen mahdollistaa korjaavien toimenpiteiden toteuttamisen jo varhaisessa vaiheessa. Ennakoiva ote auttaa myös varautumaan mahdollisiin tuleviin työkykyriskeihin - toiminta ei siten ole yksinomaan reagointia pintautuviin työkykyongelmiin. *Ohjaileva analytiikka* on datan hyödyntämisen edistynein taso. Tässä vaiheessa käytössä oleva data ohjaa toimintaa, esimerkiksi oikea-aikaisten ja vaikuttavien toimenpiteiden rakentamisessa työkyvyttömyysriskien hallintaan. Ohjailevan tason analytiikka on haastavaa, mutta samalla sen liiketoiminnallinen hyöty on merkittävin.



Kuva 1. Datan hyödyntämisen tasot.

# Työkykyjohtaminen on yhä enemmän tiedolla johtamista

Työkykyhaasteet ja työkyvyn tukeminen kytkeytyvät yhteiskunnalliseen kehitykseen. Agraariyhteiskunnassa, teollistuneessa yhteiskunnassa, palveluyhteiskunnassa ja tietoyhteiskunnassa työkykyongelmat ja niiden ratkaisut painottuvat eri tavoin. Nykypäivän työelämässä yhä useammassa työtehtävässä korostuvat tiedon käsittelyyn liittyvät kuormitustekijät.

Koska tutkimustieto kumuloituu viiveellä, tiedämme usein enemmän menneen kuin nykyisen työelämän työkykyhaasteista. Siksi viime aikoina lisääntyneiden sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyseläkkeiden taustalla olevista syistä ei toistaiseksi ole olemassa tutkimusnäyttöä. Valistuneet arvaukset liittyvät sosiaaliturvajärjestelmän piirteisiin, työvoiman rakenteeseen ja työelämän uudelleenlaiseen kuormittavuuteen.

Myös työkyvyn tukeminen muuttuu ajassa. Aikaisemmin informaation jakaminen joko tutkimustiedon, yleisten mallien tai hyvien käytäntöjen muodossa oli riittävää. Kansallisilla ohjelmilla ja lainsäädännön kehittämisellä luotiin pohjaa työkyvyn tukemiselle. Nyt yhä useammalla työpaikalla perusasiat, kuten työkykyongelmien havaitsemiseen liittyvät toimintamallit, ovat kunnossa. Siksi vaikuttavuuden kannalta on tärkeää, että työkykyjohtaminen perustuu juuri kohteena olevan yrityksen liiketoiminnan, työelämän muutoksen ja henkilöstörakenteen tarpeisiin.

Työkyvyn tukeminen on aina perustunut dataan, jota on kerätty, tallennettu ja analysoitu kunkin ajan nykyaikaisilla välineillä. Digitalisaation myötä työkyvyn kannalta olennaista dataa on aikaisempaa enemmän hyödynnettävissä. Se on myös aikaisempaa ajantasaisempaa. Historian kuvailusta ja analyysistä päästään yhä useammin ennakkointiin ja toiminnan ohjaamiseen datalähtöisesti.

Uuteen aikaan ja datan hyödyntämiseen liittyy myös uudenlaisia eettisiä kysymyksiä, joista on tarpeen käydä keskustelua. Tietoturvasta ja -suojasta ei ole mah-

dollista tinkiä piiruakaan. Kaikki mikä on teknisesti mahdollista tai näyttävää, ei myöskään välttämättä ole hyödyllistä ja vaikuttavaa. Digitalisaatio voi kuitenkin tuoda suoranaisia läpimurtoja työkykyjohtamisen perinteisiin haasteisiin. Esimerkki tällaisesta on työkykyä koskevien mittareiden tiiviimpi yhdistäminen yrityksen johtamisjärjestelmään. Näin työkykyjohtaminen ei enää ole erillistä organisaation johdon huomiosta kilpailevaa toimintaa vaan kiinteä osa organisaation johtamista.

Työkykyjohtamisen muuttuessa yhä enemmän tiedolla johtamiseksi, keskeisiksi toimijoiksi nousevat tahot, joilla on hallussaan työkykyjohtamiseen liittyvää dataa ja jotka pystyvät hyödyntämään sitä.

Eläkevakuuttajat toimivat työurien ja työkyvyn tukemisen keskiössä. Tämän roolin pohjana on tiivis yhteys asiakasyrityksiin, vankka osaaminen työkykyasioissa sekä työkykyjohtamisen kannalta olennainen data. Työkykyjohtaminen niveltyy suoraan eläkevakuuttajien perustehtävään eli eläkkeiden turvaamiseen ja työkyvyttömyysriskin hallintaan.

Varman liiketoimintalähtöinen työkykyjohtaminen antaa hyvät edellytykset muuttuvan työelämän ja juuri tämän ajan työkykyongelmien ratkaisemiseen. Keskiössä on työ, ja sen mukanaan tuomat haasteet työkyvylle ja sen tukemiselle.

Tiedolla johtamisen kehittämisellä on mahdollista parantaa työkykyjohtamisen vaikuttavuutta merkittävästi. Uudenlaiset datalähteet, kuten työn tekemisestä syntyvä ”työdata” tai työkuormituksen sekä palautumisen mittaaminen saattavat myös olla tärkeitä, kun pohditaan juuri tämän ajan työkykyongelmia.

**Pauli Forma, johtaja**

Alun perin julkaistu 5.7.2019 [Varman blogissa](#)

# Kyselyn tavoitteet ja toteutus

## Tavoitteina nykytilan ja kehittämistarpeiden kartoittaminen

Kyselyn tavoitteena oli kartoittaa Varman asiakasyritysten työkyvyn tiedolla johtamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita. Keskeisiksi kysymyksiksi asetimme: Onko työkyvyn tiedolla johtaminen strategista, suunnitelmallista ja ennakoivaa? Millaisia työkyvyn tiedolla johtamisen indikaattoreita yrityksissä on, ja osataanko niitä hyödyntää päätöksenteossa? Miten yritykset hyödyntävät erilaisia verkostoja työkyvyn tiedolla johtamisessa?

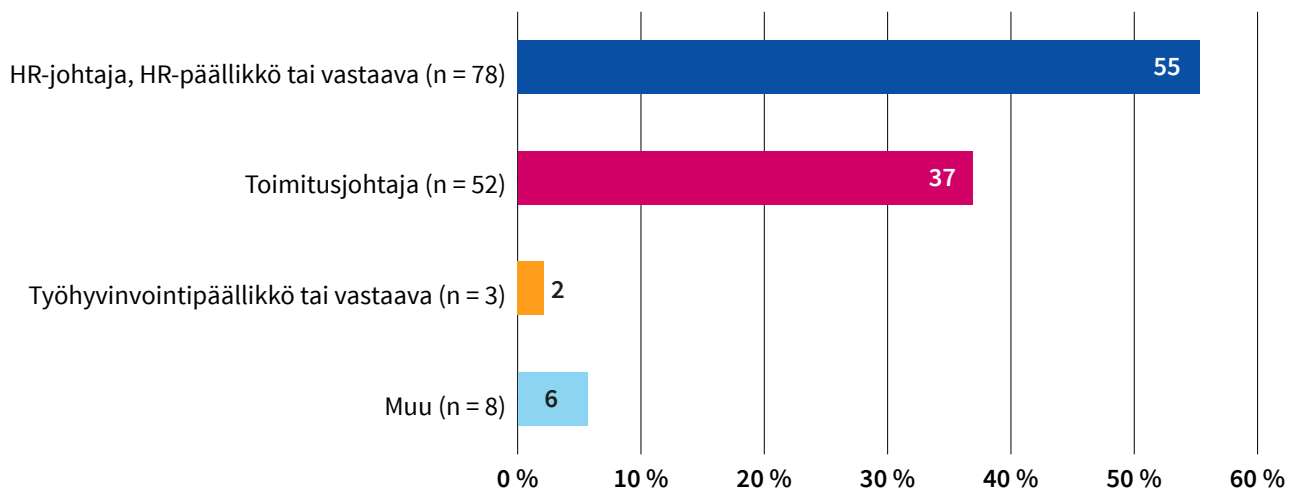
Tarkastelemme työkyvyn tiedolla johtamista neljästä näkökulmasta:

1. Tiedolla johtamisen perusta: johtaminen & strategia, osaaminen ja resurssit
2. Tiedon lähteet ja hyödyntäminen
3. Datan hyödyntämisen eri tasot
4. Verkostot ja yhteistyö tiedolla johtamisen tukena.

## Kohdejoukkoina HR ja johto

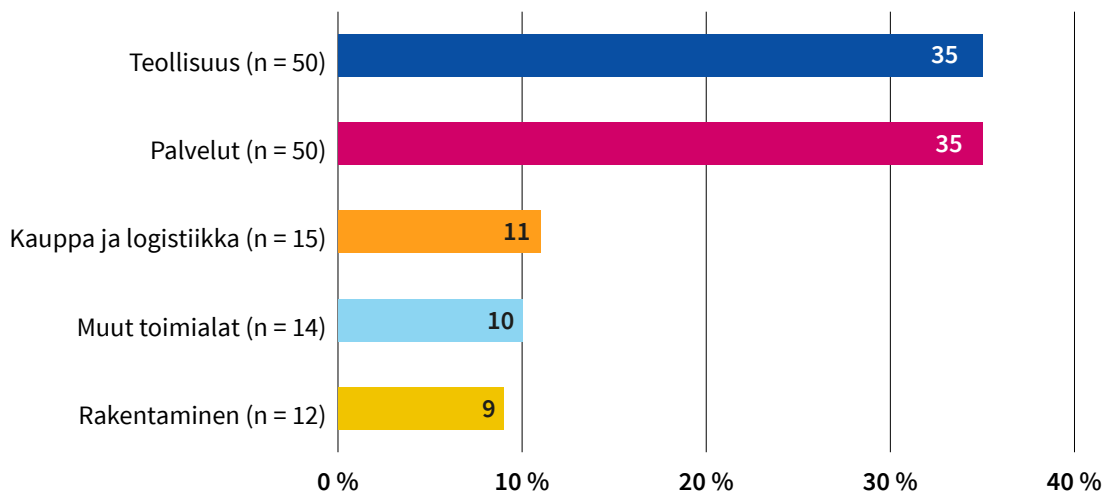
Työkyvyn tiedolla johtaminen on osa organisaation strategista johtamista, jossa johdolla ja henkilöstöasioista vastaavilla on keskeinen rooli. Kyselyllä pyrimme tavoittamaan ne organisaatioiden avainhenkilöt, jotka vastaavat työkyvyn tiedolla johtamisesta, ja joilla on ymmärrys organisaation työkyvyn tiedolla johtamisen käytännöistä ja kehittämistarpeista.

Otokseen poimittiin Varman asiakasrekisteristä asiakasyritysten henkilöstöasioista vastaavia henkilöitä (esim. HR-päällikkö, henkilöstöpäällikkö, työhyvinvointipäällikkö) sekä toimitusjohtajia/liiketoimintajohtajia sellaisista organisaatioista, joilla ei ollut asiakasrekisteriin nimettyä henkilöstöasioista vastaavaa henkilöä. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena syys-lokakuussa 2020. Osallistumiskutsu lähetettiin kohderyhmään kuuluvien sähköpostiosoitteisiin ja

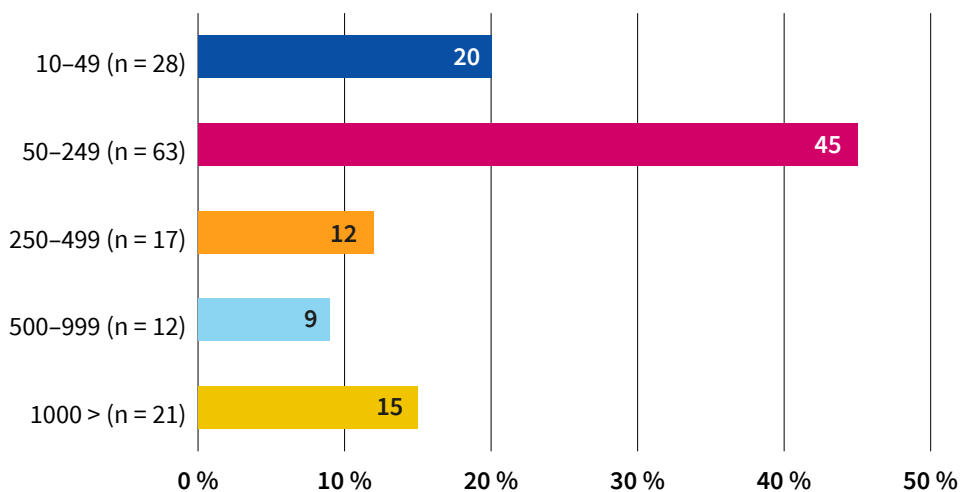


Kuvio 1. Vastaajan rooli.





Kuvio 2. Yrityksen päätoimiala.



Kuvio 3. Yrityksen henkilöstömäärä.

viestissä oli linkki kyselylomakkeeseen. Kyselyn teknisestä toteutuksesta ja aineistonkeruusta vastasi Aula Research Oy.

Kysely lähetettiin 1045 henkilölle, joista vastasi yhteensä 141 henkilöä (vastausprosentti 14). Vastausprosentin alhaisuuden vuoksi tuloksia voi pitää ainoastaan suuntaa antavina. Pääosin tulokset raportoidaan prosenttiosuuksina kaikki vastaajat -tasolla. Joitakin tuloksia tarkastellaan myös taustamuuttujittain (yrityksen koko ja vastaajan rooli). Aineiston pienen koon takia toimialojen välisiä eroja ei tarkastella.

Vastaajien taustatiedot on kuvattu kuvioissa 1–3. Valtaosa (57 %) vastaajista työskenteli HR-johtajana, HR-päällikkönä, työhyvinvointipäällikkönä tai vastaavassa roolissa. Reilu kolmannes oli toimitusjohtajia. Teollisuus ja palvelut olivat tyypillisimmät vastaajien edustamat toimialat. Noin 10 % vastaajista työskenteli joko kaupan ja logistiikan tai rakentamisen toimialalla. Tyypillisin vastaajan edustama organisaatio työllisti 50-249 henkilöä (45 % vastaajista).

# Työkyvyn tiedolla johtamisen perusta

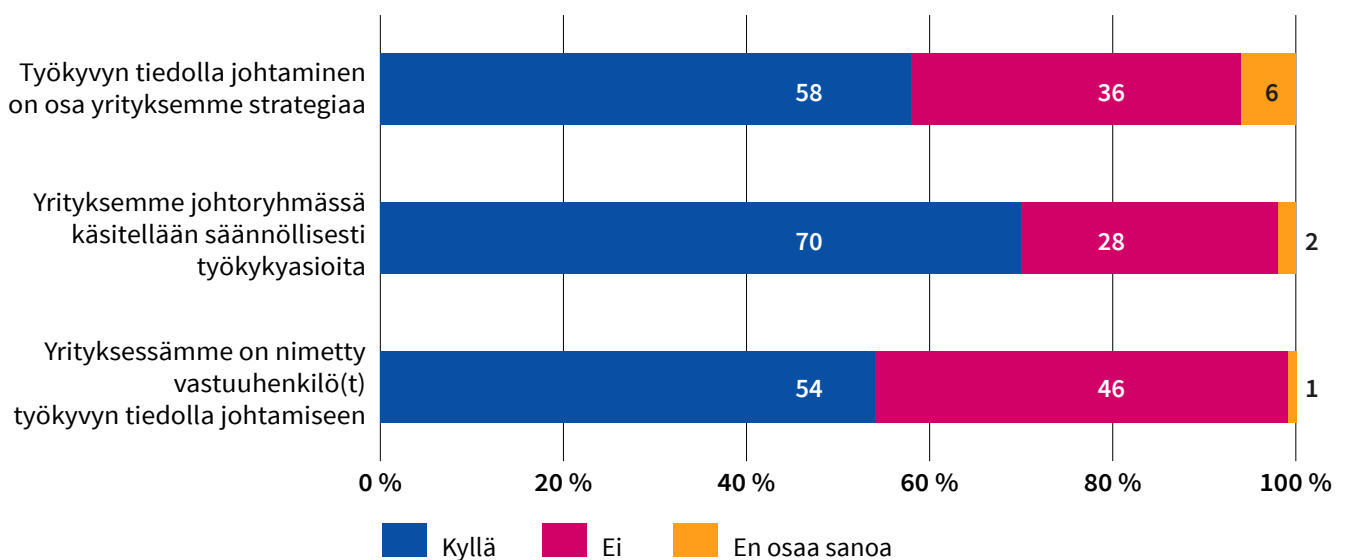
- **Johdolla on keskeinen rooli työkyvyn tiedolla johtamisessa.**
- **Onnistunut työkyvyn tiedolla johtaminen edellyttää strategisuutta, tavoitteellisuutta, organisaation kyvykkyyttä sekä riittävää resurssointia.**
- **Valtaosa vastaajista arvioi, että työkyvyn tiedolla johtaminen on tavoitteellista, ja että työkykyasioita käsitellään säännöllisesti yrityksen johtoryhmässä.**
- **Kehittämisen paikkoja ilmeni etenkin työkyvyn tiedolla johtamiseen liittyvien tehtävien vastuuttamisessa, resursseissa sekä osaamisessa.**

Työkyvyn tiedolla johtaminen edellyttää, että organisaation johdolla on ymmärrys tiedolla johtamisen merkityksestä työntekijöiden työkyvyn edistämisessä ja työkyvyttömyyden ennaltaehkäisyssä. Tässä luvus-

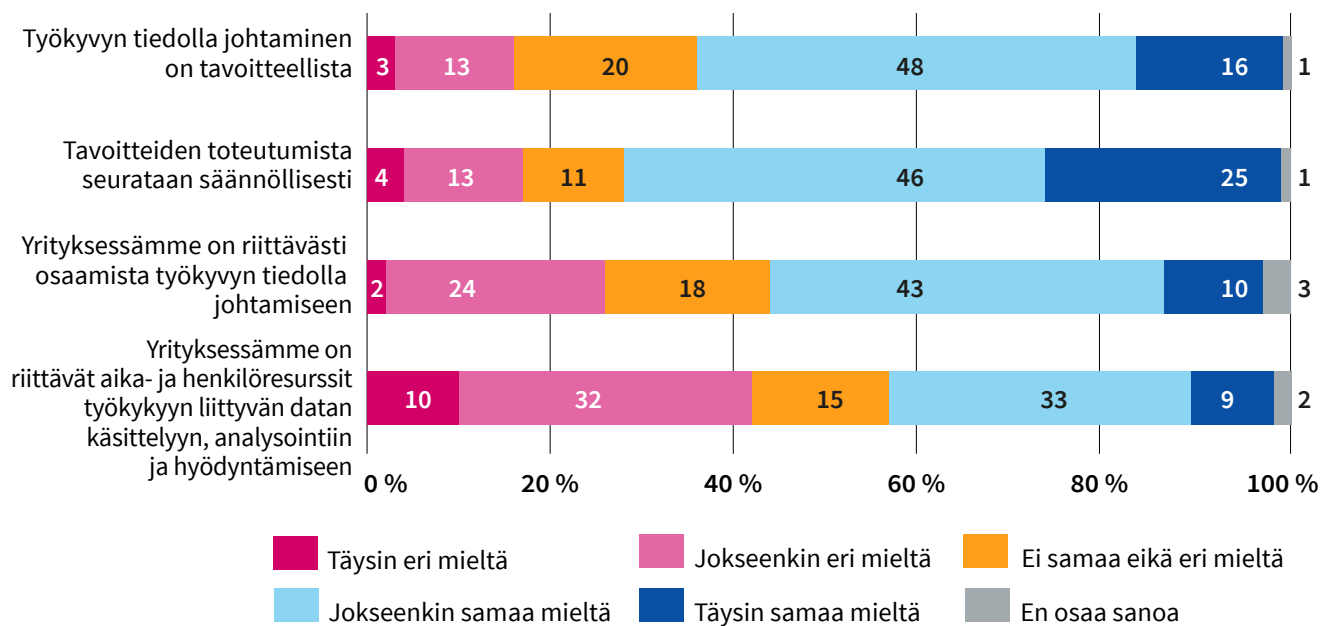
sa tarkastelemme työkyvyn tiedolla johtamista strategisella tasolla. Onko työkyvyn tiedolla johtaminen osa päivittäistä tekemistä? Onko työkyvyn tiedolla johtaminen tavoitteellista ja suunnitelmallista? Millainen on organisaatioiden kyvykkyys työkyvyn tiedolla johtamiseen?

## *Johdon ymmärrys työkyvyn tiedolla johtamisesta on keskeistä.*

Reilu puolet (58 %) vastaajista arvioi, että työkyvyn tiedolla johtaminen on osa heidän edustamansa yrityksen strategiaa. Kuitenkin reilu kolmannes oli eri mieltä esitetyn väittämän kanssa. Selvä enemmistö (70 %) vastaajista koki, että työkykyasioita käsitellään säännöllisesti yrityksen johtoryhmässä. Lähes puolet vastaajista arvioi, ettei organisaatiossa ole nimettyjä vastuuhenkilöitä työkyvyn tiedolla johtamiseen. (Ks. Kuvio 4.)



Kuvio 4. Näkemys työkyvyn tiedolla johtamisesta strategisella tasolla.



Kuvio 5. Työkyvyn tiedolla johtamisen tavoitteellisuus, osaaminen ja resurssit.

Tarkastelimme myös yrityksen koon sekä vastaajan roolin yhteyttä työkyvyn tiedolla johtamisen strategisen tason toimintaan. Yrityksen koko oli yhteydessä työkyvyn tiedolla johtamiseen liittyvien vastuuhenkilöiden nimeämiseen. 73 % niistä vastaajista, jotka työskentelivät yli 500 henkilöä työllistävissä yrityksissä, arvioi, että työkyvyn tiedolla johtamiseen oli nimetty vastuuhenkilö, kun taas tätä pienemmissä organisaatioissa näin arvioi 48 %. Vastaajan rooli oli yhteydessä sekä työkykyasioiden käsittelyyn että vastuuhenkilöiden nimeämiseen. Johto arvioi HR-vastaavia useammin (85 % vs. 63 %), että työkykyasioita käsitellään säännöllisesti johtoryhmässä. HR:n edustajat olivat johtoa useammin puolestaan sitä mieltä, että työkyvyn tiedolla johtamiseen oli nimetty vastuuhenkilö (64 % vs. 39 %).

Selvitimme myös vastaajien näkemyksiä työkyvyn tiedolla johtamisen tavoitteellisuudesta, osaamisesta sekä käytössä olevista resursseista (ks. Kuvio 5). Valtaosa (64 %) vastaajista arvioi, että työkyvyn tiedol-

la johtaminen on heidän yrityksessään tavoitteellista. Tätäkin suurempi osa (71 %) koki, että tavoitteiden toteutumista seurataan säännöllisesti. Ne vastaajat, jotka työskentelivät yli 500 henkilöä työllistävässä yrityksessä, olivat muita useammin (82 % vs. 59 %) sitä mieltä, että työkyvyn tiedolla johtaminen on tavoitteellista. Joka neljäs vastaaja oli sitä mieltä, ettei yrityksessä ole riittävästi osaamista työkyvyn tiedolla johtamiseen. Eniten kehittämistarpeita näyttäytyi työkyvyn tiedolla johtamisen aika- ja henkilöresursseissa. Peräti 42 % vastaajista arvioi työkyvyn liittyvän datan käsittelyn, analysoinnin ja hyödyntämisen resurssit riittämättömiksi.

***Erityisesti työkyvyn tiedolla johtamisen aika- ja henkilöresursseissa sekä vastuuhenkilöiden nimeämisessä ilmeni kehittämistarpeita.***

# Koetaanko tiedolla johtaminen liian vaikeaksi?

Tiedolla johtaminen on termi, joka puhututtaa paljon tänä päivänä. Mutta mitä tiedolla johtaminen tarkoittaa ja mitä se on käytännössä? Dataan ja tietoon perustuva johtaminen ei ole uusi asia, jos puhutaan liiketoiminnan kehittämisestä. Yrityksissä on perinteisesti seurattu mm. myynti- ja tuotantolukuja ja tehty niiden pohjalta tarvittavia toimenpiteitä. Myös ennakoivia mittareita on onnistuttu kehittämään liiketoiminnoissa, kuten esimerkiksi data asiakasvirroista ja niihin pohjautuvat ennusteet tuotteiden menekeistä.

Henkilöstön kehittämisen puolella tiedolla johtaminen ja erityisesti ennakoiva johtaminen on kuitenkin vielä varsin harvinaista. Kun kuuntelee eri yritysten edustajia toimialoista riippumatta, keskusteluun nousee usein tiedolla johtaminen. Tiedolla johtamista halutaan kehittää henkilöstöjohtamisen puolella, mutta asiaa kierretään kuin ”kissa kuumaa puuroa”.

Oikeaa vastaustahan ei tietenkään ole, mutta minulle on tullut tunne, että ehkä tiedolla johtaminen terminä on vielä vieras käsite henkilöstön kehittämisen puolella.

Yksinkertaisuudessaan tiedolla johtaminen on tavoitteiden asettamista esimerkiksi työkykyriskien vähentämiseen, tiedon pohjalta tehtäviä päätöksiä, toimenpiteitä ja toimenpiteiden seuranta. Tätähän monet yritykset ovat tehneet jo vuosia henkilöstötutkimustulosten pohjalta, joten asian ei sittenkään pitäisi olla ihan vieras myöskään henkilöstöpuolella.

Tiedolla johtamisella halutaan tänä päivänä kuitenkin enemmän. Datan määrä yrityksissä on kasvanut merkittävästi ja kasvaa koko ajan. Suuri datan määrä mah-

dollistaa laajan datamäärän analysoinnin ja monien järjestelmien yhteensovittamisen, minkä jälkeen puhutaan jo melko monimutkaisesta kokonaisuudesta. Estääkö tämä ajattelu lähtemästä rakentamaan ennakoivaa tiedolla johtamisen mallia?

Tiedolla johtaminen ei jää vähäisestä datan määrästä kiinni. Yrityksillä on käytettävissään dataa entistä enemmän, mutta onko jo liikaakin? Onko niin, että liian suuri datan määrä johtaa siihen, että tavoitellaan jotain liian suurta, mikä johtaa tilanteeseen, jossa tiedolla johtamisesta tulee liian iso ja vaikea asia? Pitäisikö hyväksyä, että tiedolla johtamisen malli ei ole koskaan valmis, joten pienistä askelista on hyvä aloittaa ja rakentaa mallia jatkuvan kehittämisen teemalla? Mielestäni tämä on hyvä tapa.

Henkilöstön kehittämiseen ja työkyvyn ylläpitämiseen rakennettu tiedolla johtamisen malli vaatii ensi askelena tavoitteiden asettamista, olemassa olevan datan ymmärtämistä sekä muutamien ennakoivien mittareiden rakentamista, joiden jälkeen voidaan alkaa johtaa tiedolla eli tehdä päätöksiä, määrittää toimenpiteitä tiedon pohjalta sekä varmistaa asioiden käytäntöön vienti.

Tiedolla johtaminen ei mielestäni näin ajateltuna ole vaikeaa, mutta vaatii toki pohdintaa, mallin rakentamista ja ennen kaikkea halua sekä johtamista haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

**Jaana Ahervuo, työkykyjohtamisen kehityspäällikkö**

Alun perin julkaistu 20.8.2019 [Varman blogissa](#)

# Työkykytieto, sen lähteet sekä hyödyntäminen

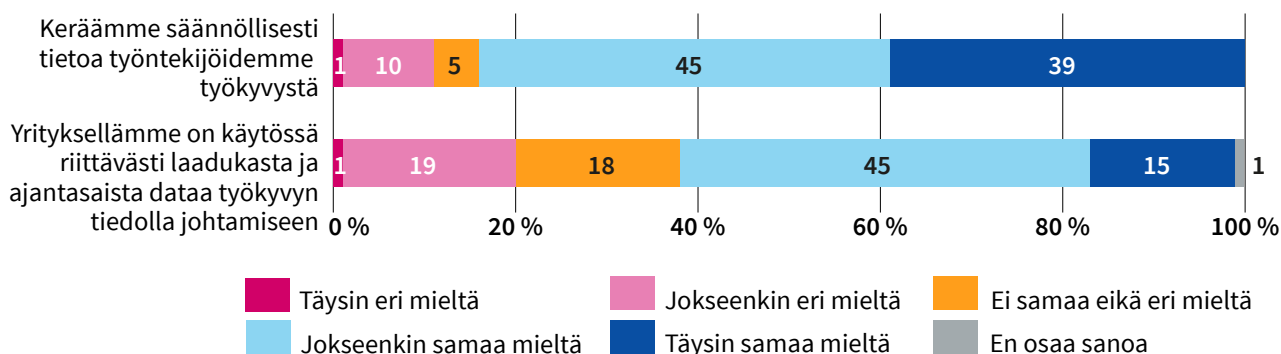
- Työkyvyn johtaminen edellyttää ymmärrystä työkyvyn kokonaistilanteesta ja työn kuormitustekijöistä.
- Valtaosassa yrityksiä kerättiin säännöllisesti tietoa työntekijöiden työkyvystä.
- Useimmin tietoa kerättiin sairauspoissaoloista ja niiden syistä (96 %), työterveyshuollon kustannuksista (95 %) sekä työtapaturmista (91 %). Näihin liittyvää tietoa myös hyödynnettiin kaikista säännöllisimmin.
- Noin puolet vastaajista oli jossakin määrin tyytyväisiä olemassa oleviin työkyvyn indikaattoreihin.
- Kehittämistarpeita nähtiin mm. datan ajantasaisuudessa, datalähteiden monipuolisessa käytössä sekä tiedon laaja-alaisessa hyödyntämisessä osana päätöksentekoa.

Työkyvyn tiedolla johtamisen keskiössä on työkykyyn liittyvä relevantti tieto sekä kyky sen hyödyntämiseen. Tyypillisiä organisaatioiden ja työterveyshuollon käytössä olevia työkyvyn seurannan mittareita ovat sairaspöissaolot (esim. lyhyet ja pitkät poissaolot, omail-

moitteiset sairauspoissaolot, sairauspoissaolot eri diagnoosiluokissa), työtapaturmat sekä erilaiset henkilöstölle suunnatut työkyvyn tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä kartoittavat kyselyt ja kartoitukset. Myös työeläkevakuuttajille kertyy työntekijöiden työkykyyn liittyvää tietoa, esimerkiksi kuntoutustukiin ja työkyvyttömyyseläkkeisiin liittyen. Kaikkiaan työkyvyn tiedolla johtamisessa siirrytään entistä vahvemmin yksittäisten tietolähteiden tai riskitekijöiden kartoittamisesta kohti kokonaisvaltaisempaa työkyvyn tilan kartoittamista ja ennakoivaa otetta (ks. myös Väänänen ym. 2020).

## Työkyvyn johtaminen edellyttää ymmärrystä työkyvyn kokonaistilanteesta ja työn kuormitustekijöistä.

Tässä luvussa tarkastelemme vastaajien näkemyksiä työkykyyn liittyvän tiedon keräämisestä, työkykytiedon lähteistä sekä niiden hyödyntämisestä päätöksenteossa. Millaista työkykyyn liittyvää tietoa organisaatioissa kerätään ja onko tieto laadukasta? Osataanko tietoa hyödyntää päätöksenteossa? Millaisia kehittämistarpeita nähdään?



Kuvio 6. Työkykyyn liittyvä data ja sen laadukkuus.

## Työkykytietoa kerätään säännöllisesti, kehittämisen kohteena tiedon laatu

Vastaajista 84 % arvioi, että heidän yrityksessään kerätään säännöllisesti tietoa työntekijöiden työkyvystä. Noin 60 % vastaajista oli puolestaan sitä mieltä, että yrityksellä on käytössä riittävästi laadukasta ja ajantasaista dataa työkyvyn tiedolla johtamiseen. Joka viides vastaaja oli esitetyn väittämän kanssa eri mieltä. Kyselyn avoimissa kommentteissa osa vastaajista toi esiin, että heidän yrityksessään työkykyyn liittyvää tietoa kerätään rajallisesti, esimerkiksi ainoastaan sairauspoissaolotietoja, minkä vuoksi laajempi kokonaiskuva työkyvyn tilasta puuttuu. Avovastauksissa tuotiin esille myös tarve erilaisten työkykyyn liittyvien heikkojen signaalien tunnistamiseen.

**”Datan laadun varmistaminen. Yksittäinen tieto pienestä joukosta ei ole yleistämiskelpoinen.”**

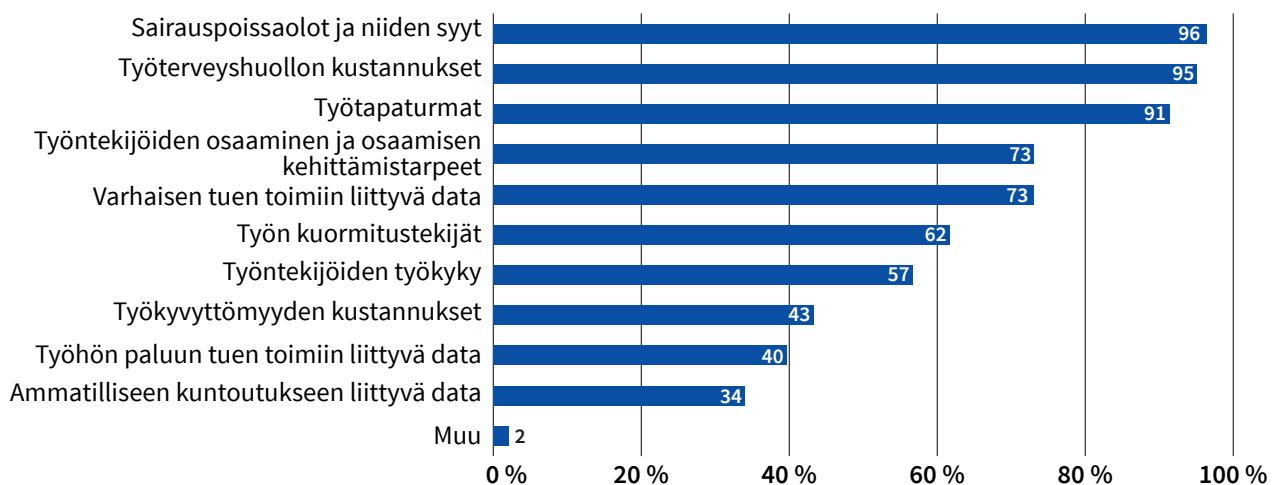
## Erilaisia työkykytiedon lähteitä

Kartoitimme myös vastaajien näkemyksiä siitä, millaista työkykyyn liittyvää tietoa organisaatioissa kerätään. Useimmin tietoa kerättiin sairauspoissaoloista ja niiden syistä (96 %) sekä työterveyshuollon kustannuksista

(95 %). Kolmanneksi useimmin tietoa kerättiin työtaturmista (91 %). Hieman harvemmin dataa kerättiin työntekijöiden osaamisesta ja osaamisen kehittämistarpeista, varhaisen tuen toimista, työn kuormitustekijöistä sekä työntekijöiden työkyvystä. Näitä vähemmän tietoa kerättiin työkyvyttömyyden kustannuksista, työhön paluun tuen toimenpiteistä sekä ammatillisesta kuntoutuksesta. (ks. Kuvio 7.)

**”Datan keräämisestä olisi hyvä aloittaa muidenkin asioiden osalta kuin pelkästään sairauspoissaolot, mutta johto ei koe näitä tärkeiksi.”**

Yrityksen koko oli yhteydessä usean työkykyä koskevan tiedon lähteen keräämiseen. Yli 500 työntekijää työllistävissä yrityksissä kerättiin muita useammin tietoa työntekijöiden työkyvystä (73 % vs. 52 %), varhaisen tuen toimista (91 % vs. 68 %), työtaturmista (100 % vs. 89 %), ammatillisesta kuntoutuksesta (52 % vs. 29 %) sekä työkyvyttömyyden kustannuksista (70 % vs. 35 %). Sen sijaan alle 500 henkilöä työllistävissä yrityksissä kerättiin useammin tietoa työntekijöiden osaamisesta ja kehittämistarpeista (78 % vs. 58 %). HR-johtajat arvioivat toimitusjohtajia useammin, että tietoa kerättiin varhaisen tuen toimista (85 % vs. 62 %), ammatillisesta kuntoutuksesta (42 % vs. 21 %) sekä työkyvyttömyyden kustannuksista (53 % vs. 33 %).



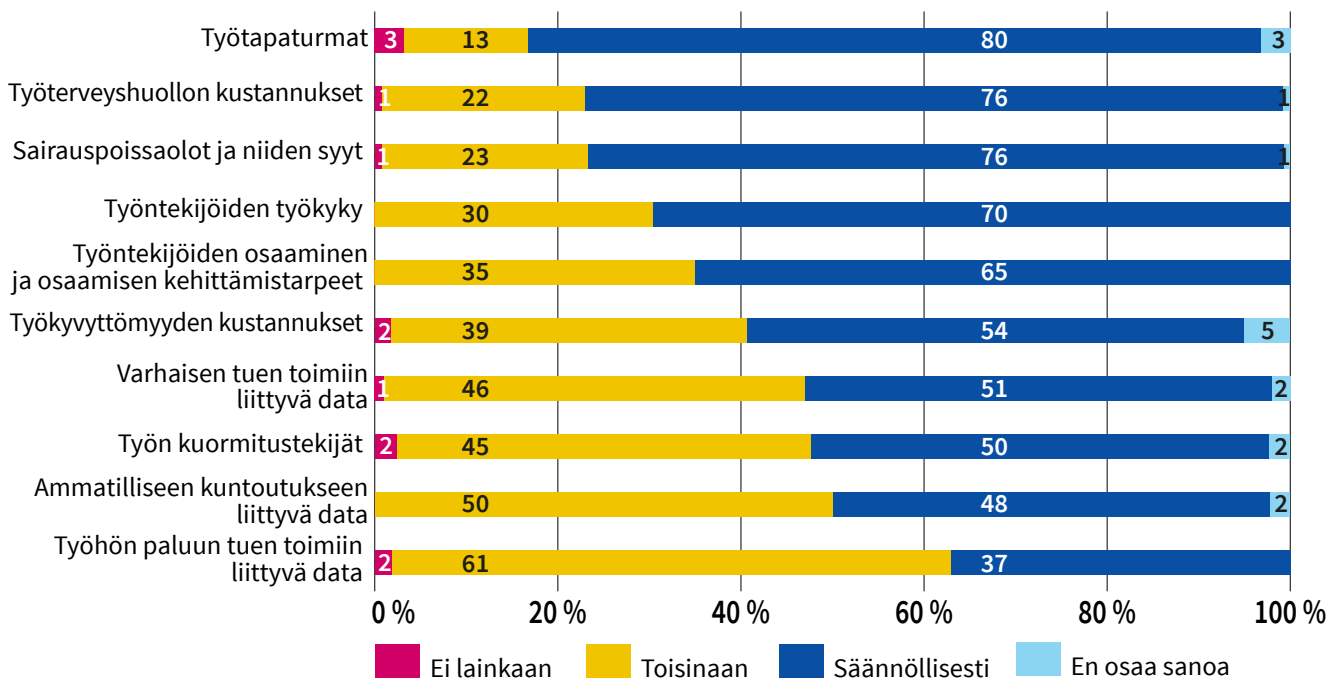
Kuvio 7. Työkykyä koskevan tiedon lähteet.

## Työkykytiedon hyödyntäminen päätöksenteossa

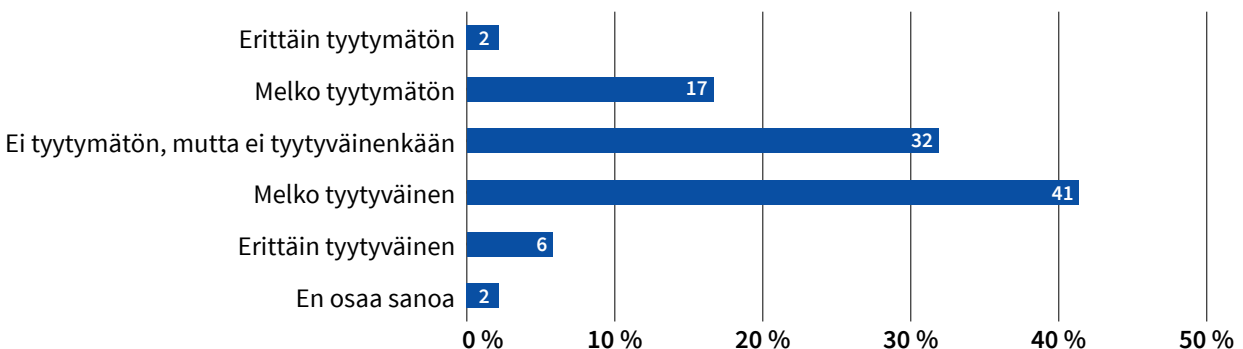
Onnistunut työkyvyn tiedolla johtaminen edellyttää kerätyn tiedon hyödyntämistä. Kysyimme vastaajilta, kuinka systemaattisesti työkykytietoa hyödynnetään päätöksenteossa sekä toiminnan kehittämisessä. Vastajat arvioivat, että työtaturmiin, työterveyshuollon kustannuksiin sekä sairauspoissaolojen syihin liittyvää tietoa hyödynnettiin kaikista säännöllisimmin. Kuvio 8 osoittaa, että kolmesta useimmin kerätystä tekijästä saatua tietoa myös hyödynnetään useimmin. Ammatilliseen kuntoutukseen ja työhön paluun tuen toimiin liittyvää dataa hyödynnettiin harvimminkin.

## Kokonaisvaltaisuus datan keräämisessä ja hyödyntämisessä on tärkeää.

Selvitimme myös vastaajien tyytyväisyyttä työkyvyn tiedolla johtamisen mittareihin. 41 % vastaajista oli melko tyytyväisiä käytössä oleviin mittareihin, mutta ainoastaan 6 % oli erittäin tyytyväisiä (Kuvio 9). Mittareihin tyytymättömiä oli noin viidennes vastaajista. Ne vastaajat, jotka työskentelivät yli 500 henkilöä työllistävissä yrityksissä, olivat muita tyytyväisempiä olemassa oleviin mittareihin (69 % vs. 42 %).



Kuvio 8. Työkykytiedon hyödyntäminen päätöksenteossa sekä toiminnan kehittämisessä.



Kuvio 9. Tyytyväisyys yrityksen käytössä oleviin työkyvyn tiedolla johtamisen mittareihin.

# Työkykyyn liittyvää datan hyödyntämisen tasot

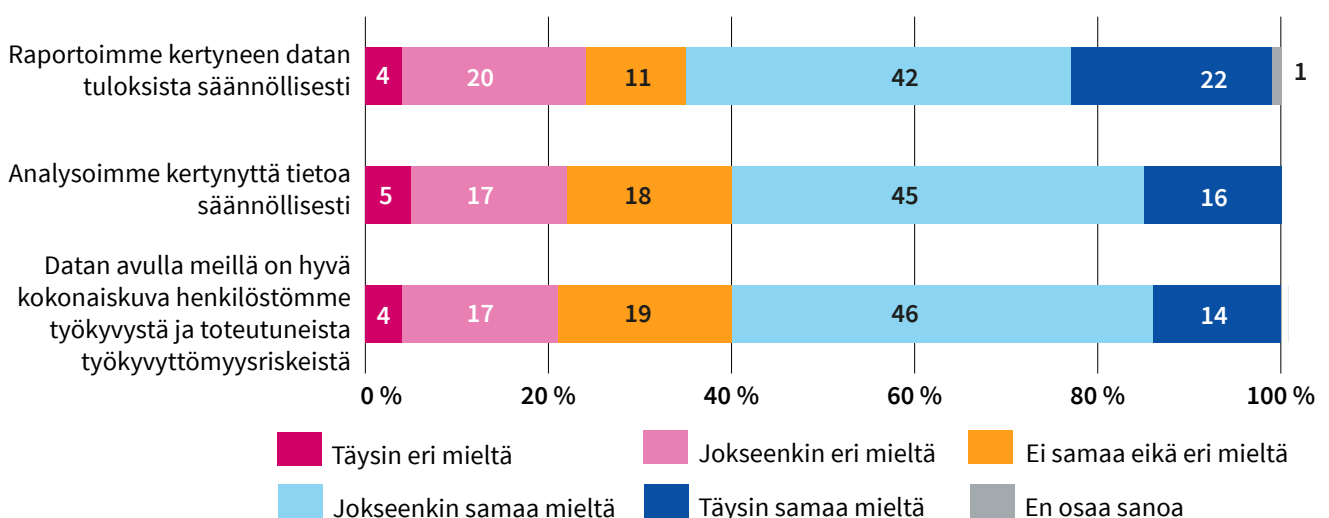
- Valtaosa arvioi, että heidän yrityksessään raportoidaan ja analysoidaan työkykyyn liittyvää dataa säännöllisesti.
- Noin viidesosa näki puutteita edustamansa organisaation työkyvyn ja toteutuneiden työkyvyttömyysriskien kokonaiskuvassa.
- Koneoppimisen hyödyntäminen ja tiedon louhinta työkyvyttömyysriskien ennustamisessa on tällä hetkellä vähäistä.
- Noin puolet arvioi, että työkykyyn liittyvän toiminnan vaikuttavuutta seurataan.
- Työkykyyn liittyvää toimintaa kehitetään kertyneen tiedon perusteella valtaosassa yrityksiä.

Yritykset voivat hyödyntää työkykyyn liittyvää dataa monin tavoin. Selvitimme, miten organisaatioissa hyödynnetään kuvailevaa, diagnosoivaa, ennakoivaa ja ohjailevaa analytiikkaa. Perustuuko analyysi olemassa olevan datan avulla tehtävään menneen tilanteen ja tulosten arviointiin, vai pyritäänkö tilannetta myös

kehittämään saatavilla olevan datan perusteella? Entä onko yrityksessä jo ennakoivaa otetta: osataanko hyödyntää esimerkiksi erilaisia työkyvyttömyysriskien ennustemalleja ja sitä kautta varautua mahdollisiin tuleviin työkyvyttömyysriskeihin? Lisäksi kartoitimme, millaiset valmiudet yrityksissä on ohjailevaan analytiikkaan, esimerkiksi oikea-aikaisten ja vaikuttavien toimenpiteiden rakentamiseen.

## Kuvailevan tason hyödyntäminen hallussa

Selvitimme, missä määrin vastaajien edustamissa yrityksissä raportoidaan ja analysoidaan kertynyttä dataa, ja muodostuuko datan perusteella hyvä kokonaiskuva henkilöstön työkyvystä sekä työkyvyttömyysriskeistä. Valtaosa vastaajista arvioi, että heidän yrityksessään raportoidaan kertyneen työkykyyn liittyvän datan tuloksista säännöllisesti, ja että sitä analysoidaan säännöllisesti. Vastaajista 60 % arvioi, että heillä on datan avulla hyvä kokonaiskuva yrityksen henkilöstön työkyvystä



Kuvio 10. Vastaajien näkemys työkyvyn tiedolla johtamisen raportoinnista ja analysoinnista.



ja toteutuneista työkyvyttömyysriskeistä. Kuitenkin noin viidesosa vastaajista näki puutteita tässä kokonaiskuvassa. (Kuvio 10.) HR:n edustajat olivat johtoa useammin sitä mieltä, että työkykyyn liittyvän datan tuloksista raportoidaan säännöllisesti (72 % vs. 51 %).

Kyselyn avoimissa kommentteissa tuotiin esiin, että vaikka dataa kerättäisiin säännöllisesti, kipukohtana on usein datan analysointi ja tulkintojen tekeminen. Analyysi saattaa olla puutteellista ja tulkintojen tekeminen haastavaa.

**”Datan kerääminen, tiedon hyödyntäminen ja toiminnan jalkauttaminen läpi organisaation vaativat kehittämistä.”**

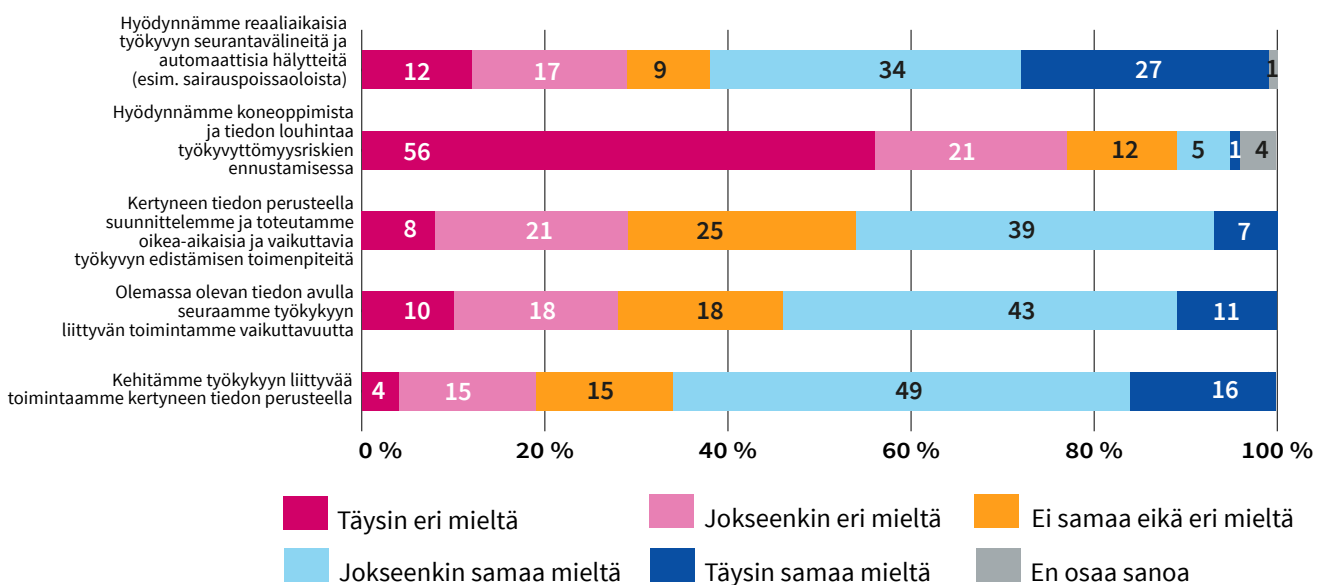
## Kehitettävää ennakoivalla ja ohjailevalla tasoilla

Kartoitimme kuvailevan ja diagnosoivan tason analyysin ohella yritysten työkyvyn tiedolla johtamisen tilaa ennakoivan ja ohjailevan analytiikan tasoilla. Missä määrin yrityksissä hyödynnetään reaaliaikaisia työkaluja tai tekoälyä työkyvyttömyysriskien hallinnassa? Ohjaako data työkyvyn tuen toimenpiteitä sekä oman toiminnan kehittämistä?

## Tulevaisuuteen luotaava ennakoiva työkykyjohtaminen on keskeistä.

Kuviosta 11 voi havaita, että reaaliaikaisia työkyvyn seurantavälineitä ja automaattisia hälytteitä esimerkiksi sairauspoissaoloista hyödynsi noin 60 % yrityksistä. Koneoppimisen hyödyntäminen ja tiedon louhinta työkyvyttömyysriskien ennustamisessa sen sijaan ei vielä näyttäydä yleisenä. Ainoastaan 6 % vastaajista arvioi, että heidän yrityksessään hyödynnetään näitä. Hieman vajaa puolet vastaajista (46 %) kertoi, että heidän yrityksessään suunnitellaan ja toteutetaan oikea-aikaisia ja vaikuttavia työkyvyn edistämisen toimenpiteitä kertyneen tiedon perusteella. Vajaa kolmannes vastaajista oli eri mieltä esitetyn väittämän kanssa. Noin puolet arvioi, että työkykyyn liittyvän toiminnan vaikuttavuutta seurataan. Vastaajista peräti 65 % arvioi, että heidän yrityksessään kehitetään työkykyyn liittyvää toimintaa kertyneen tiedon perusteella. Noin joka viides oli esitetyn väittämän kanssa eri mieltä. Yli 500 henkilöä työllistävissä yrityksissä hyödynnettiin muita useammin (84 % vs. 55 %) reaaliaikaisia työkyvyn seurantavälineitä. HR-johtajat arvioivat toimitusjohtajia useammin, että työkykyjohtamisessa hyödynnettiin reaaliaikaisia työkyvyn seurantavälineitä (72 % vs. 46 %).

**”Analytiikkaa pitäisi voida kehittää merkittävästi, eli miten nähdä lukujen taakse ja tehdä tulkintaa.”**



Kuvio 11. Vastaajien näkemys työkyvyn tiedolla johtamisen ennakoinnista ja hyödyntämisestä.

## Konkretiaa tiedolla johtamiseen työkyvyttömyysriskien hallinnassa

Olemme tehneet Varmassa pitkäjänteistä työtä kuntoutus- ja työkyvyttömyyseläkehakemusten tiedon rakenteellistamiseksi, jotta asiakasyrityksemme voivat hyödyntää tietoa työkyvyttömyysriskien hallinnassa. Työkykyjohtamisen tietopalvelun Hakemusten analytiikka -palvelussa tarjoamme tietoa hakijoiden hakemuksilla esiintuomista työkykyyn vaikuttavista tekijöistä ja työn kuormitustekijöistä. Analytiikkaosio lisää asiakkaidemme sekä myös meidän varmalaisien asiantuntijoiden tietoa ja ymmärrystä työkyvyttömyyden taustatekijöistä. Tämä tarjoaa meille mahdollisuuden tukea asiakkaitamme entistäkin paremmin työkyvyn syklistyiden ilmiöiden ja havaintojen oivaltamisessa.

Sairauspoissaoloprosentti on yksi keskeinen mittari työkyvyn seurannassa ja työkyvyttömyysriskin ennustamisessa. Hakemusten analytiikka osoittaa, että noin puolella Varman työkyvyttömyyseläke- ja kuntoutushakijoista on ollut pitkiä, yli kymmenen päivän sairauspoissaoloja useankin vuoden aikana ennen eläkkeen hakemista. Samalla tämä kertoo, että noin puolet hakijoista ei ole ollut viimeisen viiden vuoden aikana yli kymmenen päivän sairauspoissaololla, minkä vuoksi meillä on oltava herkkyttä havainnoida muitakin työkyvyttömyyteen liittyviä ennusmerkkejä. Tämä haastaa meidät pohtimaan myös muita mittaamisen ja seurannan tapoja.

Hakemusten analytiikka -palvelu herättää ajattelemaan työkykyyn vaikuttavia tekijöitä laajasti. Palvelu tarjoaa näkymiä erilaisiin työhön liittyviin ja työkykyyn vaikuttaviin kuormitustekijöihin. Havaintoina hakemuksista on noussut esimerkiksi työmäärän lisääntyminen, elämäntilanne ja osaamisen haasteet.

Työelämän muutostahdin haasteet näyttäytyvät eri tavoin yksilöiden kokemuksissa. Eri ikäryhmillä työkykyyn vaikuttavat tekijät vaihtelevat. Työmäärän lisääntyminen työkykyyn vaikuttavana tekijänä korostuu varsinkin iäkkäämmillä työntekijöillä. Lähempänä vanhuuseläkeikää olevat kuntoutuksen ja työkyvyttömyyseläkkeen hakijat tuovat hakemuksillaan usein esiin myös osaamiseen ja järjestelmämuutoksiin liittyviä haasteita. Nuoremmat ja ruuhkavuosia elävät työntekijät korostavat hakemuksillaan elämäntilanteeseen liittyviä haasteita. Elämäntilanne onkin nuoremmilla merkityksellisin työkykyyn vaikuttava tekijä.

Hakemusten analytiikka auttaa ymmärtämään oman organisaation tilannetta ja työkyvyn syklin vaihetta. Ymmärrys mahdollistaa sellaisten toimenpiteiden suunnittelun, jotka vaikuttavat työkyvyttömyysriskin alentumiseen. Tavoitteena on myös oivaltaa yhdessä niitä voimavaratekijöitä, joita yrityksellä ja työntekijöillä on.

Vain käytetyllä tiedolla on merkitystä. Senpä vuoksi, ota rohkeasti tarjoamamme Hakemusten analytiikka-palvelu yrityksesi käyttöön. Olemme yhteisellä matkalla tiedolla johtamisessa, kehitämme palveluamme edelleen ja luomme sisältöä asiakkaidemme tarpeista lähtien.

**Linda Lehto, eläkeratkaisuasiantuntija**

**Sonja Salo, työkykyjohtamisen kehityspäällikkö**

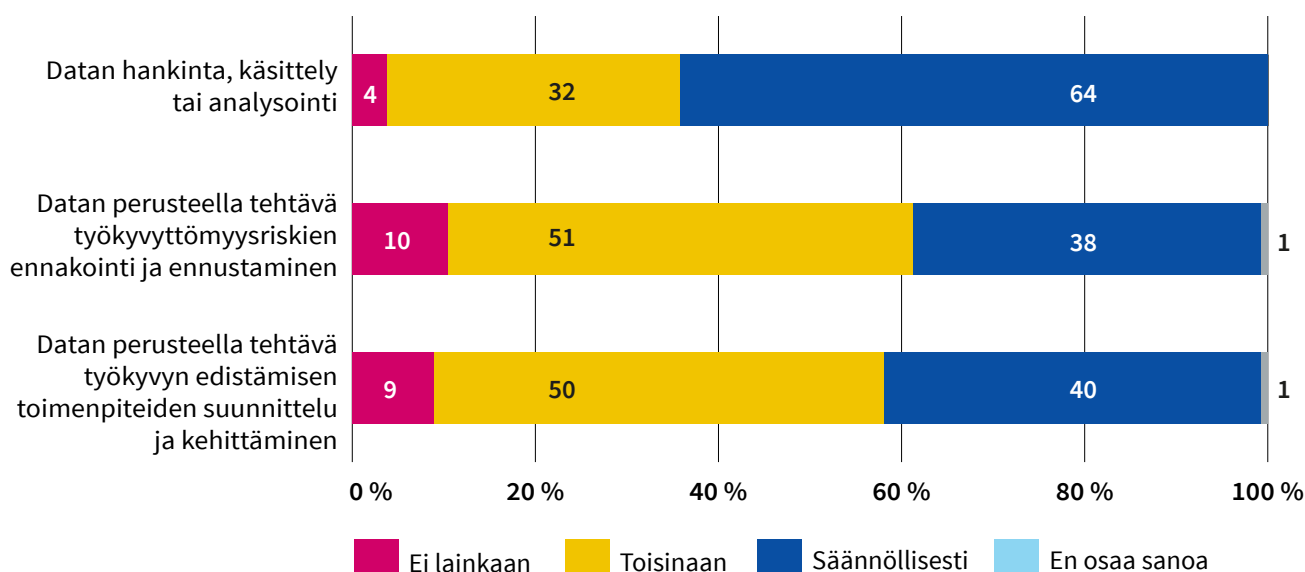
Alun perin julkaistu 12.10.2020 [Varman blogissa](#)

# Yhteistyökumppaneita hyödynnetään työkyvyn tiedolla johtamisessa

Onnistunut työkykyjohtaminen edellyttää sujuvaa yhteistyötä (esim. Pehkonen ym. 2017). Hyvää yhteistyötä vaatii myös työkyvyn tiedolla johtaminen. Työkykyyn liittyvää tietoa kertyy organisaation omien tieto- ja raportointijärjestelmien ohella mm. työterveyshuollolle sekä työeläkevakuuttajalle. Teknologisen kehittymisen myötä mahdollisuudet suurten datamassojen yhdistämiseen ja hyödyntämiseen lisäävät yhä enemmän kiinnostusta eri tahojen väliseen yhteistyöhön työkyvyn tiedolla johtamisessa. Eri järjestelmissä ja eri toimijoilla olevan tiedon käytettävyys ja hyödynnettävyys on keskeistä, tietosuoja- ja tietoturva-asioita unohtamatta. Kartoitimme yritysten verkostoyhteistyötä työkykyyn liittyvän datan hankinnassa, käsittelyssä, työkyvyttömyysriskien ennakoinnissa sekä toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa.

Kuviosta 12 nähdään, että datan hankinnassa, käsittelyssä ja analysoinnissa yhteistyökumppaneiden hyödyntäminen on yleistä. Peräti 96 % kertoi hyödyntävänsä yhteistyökumppaneita vähintään toisinaan.

*”Tällä hetkellä yhteistyö työterveyshuollon ja yhtiön välillä toimii hyvin ja keskusteluyhteys on säännöllinen. Dataa ja tarvittaessa toimenpiteitä saadaan nopeasti liikkeelle.”*



Kuvio 12. Yhteistyökumppaneiden hyödyntäminen työkyvyn tiedolla johtamisessa.

Avovastauksissa tuotiin esille yhteistyöhön liittyviä kehittämistarpeita. Kehitettävää nähtiin niin sisäisessä, työterveyshuollon kuin eläkevakuuttajan kanssa tehtävässä yhteistyössä. Sisäisessä yhteistyössä haasteeksi nähtiin mm. siiloutuminen, mikä voi ilmetä mm. vähäisenä tiedonkulkuna eri yksiköiden välillä. Kansainvälisissä organisaatioissa ongelmaksi nähtiin vertailukelpoisen tiedon puute, mikä voi vaikeuttaa tiedon tulkintaa sekä johdon päätöksentekoa työkykyasioissa. Työterveyshuoltojen kanssa toivottiin kiinteämpää yhteistyötä. Vastaavasti työeläkeyhtiöltä toivottiin ennen kaikkea konkreettista tukea ja apua työkyvyn tiedolla johtamiseen. Avovastauksissa tuotiin esille myös tarve luotettavan vertailutiedon saamiselle, mikä voisi edesauttaa oman yrityksen työkyvyn tiedolla johtamisen tilanteen arviointia.

*”Sisäiset rakenteet on organisoitu siilomaisiksi, joten työkyvyn tiedolla johtaminen kaipaava yhteistyötä ja siilojen esimiesten kouluttamista.”*



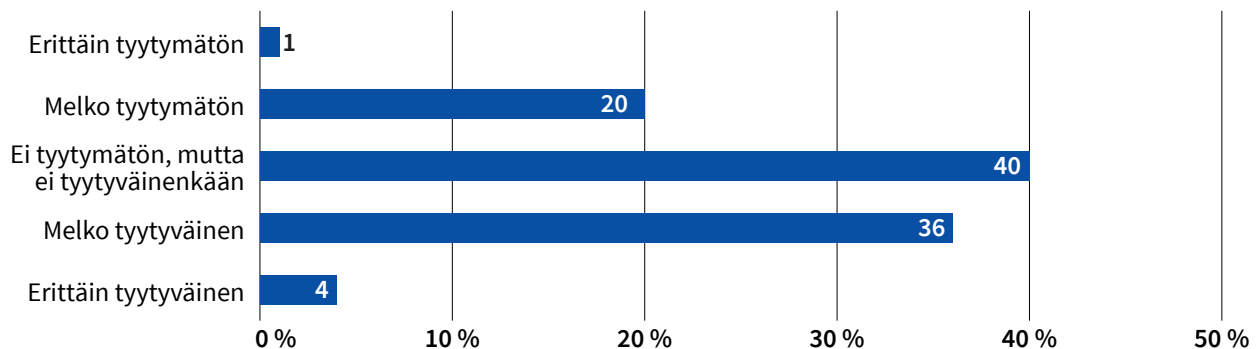
# Tyytyväisyys ja keskeiset kehittämisen kohteet

Vastaajat arvioivat edustamansa yrityksen työkyvyn tiedolla johtamisen tilaa kokonaisuudessa kohtuullisen myönteisesti. 40 % vastaajista oli vähintään melko tyytyväinen työkyvyn tiedolla johtamisen tasoon. Kuitenkin ainoastaan 4 % vastaajista oli erittäin tyytyväisiä. Noin viidennes oli tyytymätön. Vastaajat yli 500 henkilöä työllistävissä yrityksissä olivat muita tyytyväisempiä (melko tai erittäin tyytyväisten osuus: 63 % vs. 33 %).

Kyselyn avoimissa kommentteissa vastaajat toivat esiin useita työkyvyn tiedolla johtamiseen liittyviä kehittämistarpeita. Kehitettävää nähtiin niin strategisen tason tekemisessä, datan lähteissä kuin datan hyödyntämisessä. Vastauksissa tuotiin esille, että vaikka yrityksessä kerätäänkin työkykyyn liittyvää tietoa, tiedolla johtaminen ei aina ole suunnitelmallista tai kokonaisvaltaista. Selkeät mittarit ja strategiasta johdetut tavoitteet toisivat eräänkin vastaajan mukaan työkyvyn johtamiseen tarvittavaa konkretiaa. Myöskään ennakoidun työkyvyn johtamisen arvoa ei kaikissa organisaatioissa vielä tunnistettu. Pienehkön organisaation edustaja toi esille myös tarpeen pienille organisaatioille räätälöidyistä ratkaisuista: suurille organisaatioille suunnatut toimintamallit ja mittarit eivät välttämättä sellaisenaan sovellu pienten yritysten käyttöön.

Moni vastaaja kuvasi myös osaamiseen ja resursseihin liittyvistä vajeita. Osaamisen kehittämisen tarpeet liitettiin niin datan analysointiin, tulkintaan kuin vaikuttavien kehittämistoimien suunnitteluun ja arviointiin. Etenkin tilanteissa, joissa tietoa kertyy useista lähteistä ja eri kumppaneilta, tietojen yhdistämisen ja tulkinnan koettiin vaativan enemmän resursseja kuin mitä käytettävissä on. Data-automatiikkaa toivottiin lisää. Eräs vastaaja kuvasi organisaatiossa vallitsevan ymmärryksen puute työkyvyn tiedolla johtamisen merkityksestä sekä sen avulla saavutettavissa olevista hyödyistä. Esille nostettiin mm. esihenkilöiden kouluttamisen tarve työkyvyn tiedolla johtamiseen. Kehittämistarpeita nähtiin myös sisäisessä ja ulkoisessa yhteistyössä (ks. tarkemmin ed. luku).

**”Puuttuu ymmärrys, mitä työkyvyn tiedolla johtaminen on ja mitä hyötyä siitä voisi saada. Kiinnostus ennakoivaan työkyvyn johtamiseen on vähäistä. Resurssit ovat liian pienet. Dataa ei ole riittävästi tai sitä ei osata käyttää.”**



Kuvio 13. Tyytyväisyys yrityksen työkyvyn tiedolla johtamisen tasoon.

# Työkyvyttömyysriski hallintaan datalla

Työkyvyttömyysriski toteutuu silloin, kun henkilö ei enää kykene tekemään työtään. Eri yritysten riskiin vaikuttavat seikat ovat monimuotoisia ja liittyvät muun muassa yrityksen toimialaan sekä henkilöstörakenteeseen. Yritys pystyy omalla toiminnallaan ja kumppanien kanssa vähentämään riskejä ja pienentämään kustannuksiaan. Suurikaan riski ei välttämättä koskaan toteudu. Suuren riskin taustatekijöihin pitää porautua, jotta yritys voi ottaa käyttöön sen tilanteeseen sopivimmat työkalut riskin pienentämiseen ja ennaltaehkäisyyn.

Kehitämme Varmassa työkyvyttömyysriskin hallintaa datalähtöisesti yhdessä asiakkaidemme kanssa. Poikkeuksellisesta vuodesta huolimatta olemme onnistuneesti jatkaneet keskusteluja, joissa pohdimme työkyvyttömyysriskin hallinnan haasteita yritysten käytössä olevalla datalla. Keskusteluissa olemme saaneet hyvän muistutuksen, että monet haasteet työkykyjohtamiselle organisaatioissa eivät liity suoraan dataan tai analytiikkaan.

Työkyvyttömyyskentässäkin korostuvat tällä hetkellä koronakriisin aiheuttamat suuret, välittömät haasteet. Koronan asiakkaamme uskovat vaikuttavan sekä työn tekemisen malleihin (muun muassa etätyön pysyvä lisääntyminen) että myös suoraan liiketoimintaan. Liiketoiminnassa nykytilanne näyttää epävarmalta. Eläkeyhtiön kannalta keskeistä onkin katsoa asiakkaidemme kanssa pidemmälle ja yhdessä suunnitella tulevaisuuden työkykyjohtamista.

Tiedon hajautuminen useaan paikkaan koetaan haasteeksi. Erityisesti pirstaloituminen tuottaa lisävaivaa raportoinnissa. Organisaatiot pääsääntöisesti tiedostavat työkyvyttömyydestä seuraavat suorat kulut elä-

kemaksujen kautta. Vaikka kehitys on jatkuvaa, tiedon pirstaleisuus hidastaa investointeja raportointia tukeviin tietojärjestelmiin. Työkyvyttömyyden perinteisten mittarien lisäksi osa organisaatioista on ryhtynyt investoimaan kokonaisvaltaisen työntekijäkokemuksen parantamiseen. Hyvinvoiva työntekijä on useimmiten sekä työkykyinen että tuottava.

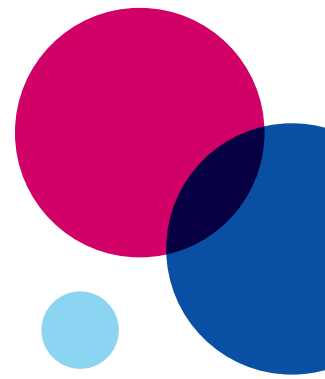
Asiakkaamme ovat tyytyväisiä Varman tarjoamaan tietoon. Tämä osoittaa osaltaan, että olemme onnistuneet palvelemaan asiakkaitamme vahvalla panostuksella HR-rajapintoihin sekä hakemusten analytiikkaan. Olemme tunnistanee tiedoissa myös aukkoja, joihin syvennymme yhdessä asiakkaidemme kanssa jatkokeskusteluissa. Tietoa kehitetään tarkemmalle tasolle tietosuoja tarkasti huomioiden. HR:lle yleisesti tarjolla olevan tiedon luotettavuuteen kiinnitettiin myös huomiota.

Varman suuntaan asiakkaamme kertovat selkeistä odotuksista. Odotukset auttavat meitä fokusoimaan toimintaamme ja ovat kaikki työkyvyttömyyden riskiperusteisuuden ytimessä. Yhteistyö datan ja mittareiden kehittämisessä tulee entisestään korostumaan, kun siirrytään kuvailevasta kohti ennakoivaa riskianalytiikkaa. Varhainen puuttuminen havaittuihin riskeihin vaatii uudenlaista ajattelumallia analytiikassa sekä riskienhallinnan palveluketjun kokonaisvaltaista kehittämistä. Kuten usein data-analytiikassa, teknisen ja organisatorisen kehittämisen synkronointi on avain tehokkaaseen eläkemenon alentamiseen, joka viime kädessä hyödyttää suoraan sekä yrityksiä että Suomea.

**Riku Louhimo, kehityspäällikkö**

Alun perin julkaistu 19.10.2020 [Varman blogissa](#)

# Kohti kokonaisvaltaisempaa työkyvyn tiedolla johtamista



Tämän kyselyn tavoitteena oli kartoittaa Varman asiakasorganisaatioiden työkyvyn tiedolla johtamisen nykytilaa ja keskeisiä kehittämistarpeita. Tulokset osoittavat, että työkykyyn liittyvää tietoa osataan tuottaa, mutta sen laaja-alaisessa hyödyntämisessä työkyvyyttömyysriskien hallinnassa on kehitettävää.

Työkyvyn tiedolla johtaminen edellyttää johdon ja henkilöstöasioista vastaavien ymmärrystä tiedolla johtamisen merkityksestä. Kyselyn tulokset osoittavat, että organisaatioissa ymmärretään varsin hyvin työkykyasioiden ja työkyvyn tiedolla johtamisen merkitys organisaation menestystekijänä. Peräti 60 % vastaajista arvioi, että työkyvyn tiedolla johtaminen on osa yrityksen strategiaa. Tätä voidaan pitää merkittävänä havaintona. Toisaalta emme tiedä, miten tämä strategisuus on ymmärretty eri yrityksissä. Samaten enemmistö vastaajista arvioi, että työkykyasioita käsitellään säännöllisesti yrityksen johtoryhmässä. Parhaimmillaan työkyvyn tiedolla johtaminen onkin organisaation päivittäistä johtamista ja prosesseja, ei irrallinen johtamisen osa-alue. Tällöin se on myös vaikuttavampaa.

## *Työkyvyn tiedolla johtaminen voi parhaimmillaan johtaa pidempiin työuriin.*

Vaikuttava työkyvyn tiedolla johtaminen edellyttää myös selkeitä tavoitteita ja niiden seuranta. Olennaista on myös varmistaa riittävä osaaminen ja resurssit työkyvyn tiedolla johtamiseen. Enemmistö vastaajista arvioi, että työkyvyn tiedolla johtaminen on tavoitteellista ja että asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan. Tulokset osoittivat kehittämisen paikkoja etenkin työkyvyn tiedolla johtamiseen liittyvien tehtävien vastuuttamisessa, resursseissa sekä osaamisessa. Osaamisen kehittämisen tarpeet osoittautuivat varsin

monitasoisiksi. Työkyvyn tiedolla johtamisen merkittävyyttä tai siitä saatavia hyötyjä ei tunnistettu systemaattisesti, mikä heijastui monin tavoin toimintaan. Tiedolla johtamiseen liittyvissä valmiuksissa kehittämiskohteiksi paikannettiin esimerkiksi datan lähteiden monipuolinen tunnistaminen ja hyödyntäminen, erilaisten datalähteiden yhdistäminen, datan analysointi ja tulkinta sekä verkostojen hyödyntäminen. Osa vastaajista koki, ettei yrityksen johdossa nähdä työkyvyn tiedolla johtamisen hyötyjä eikä siihen sen vuoksi panosteta systemaattisesti. Olennaista onkin varmistaa riittävä osaaminen ja resurssit työkyvyn tiedolla johtamiseen. Osaamisen kehittämisen tarve kohdistuu niin HR:n, johdon kuin esihenkilöiden valmiuksien vahvistamiseen. Kiinnostavaa kyllä, avovastauksissa ei tuotu lainkaan esille tietosuojaan tai tietoturvaan liittyviä kehittämistarpeita. Tämä ei mitään todennäköisimmin kuitenkaan ole osoitus siitä, etteikö eettisissä näkökohdissa tai tietosuoja-asioissa olisi kehitettävää.

Vaikuttavan työkyvyn tiedolla johtamisen tunnusmerkkejä:

- osa strategista päivittäistä johtamista
- tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus
- kokonaisvaltainen ymmärrys datasta ja sen mahdollisuuksista
- ajantasainen ja monipuolinen data
- datan laaja-alainen hyödyntäminen
- ennakoiva ja tulevaisuuteen luotaava ote
- vaikuttavat dataan pohjaavat toimenpiteet
- yhteinen datan tulkinta ja johtopäätökset
- toiminnan arviointi ja jatkuva yhteinen kehittäminen.

Tulokset osoittivat, että valtaosassa yrityksiä kerätään jollakin tasolla säännöllisesti tietoa työntekijöiden työkyvystä. Useimmin tietoa kerättiin sairauspoissaoloista ja niiden syistä, työterveyshuollon kustannuksista sekä

työtapaturomista. Vastaavia tuloksia on saatu aiemmistakin tutkimuksista (ks. esim. Aura ym. 2019; Pehkonen ym. 2017). Noin puolet vastaajista oli jossakin määrin tyytyväisiä olemassa oleviin työkyvyn indikaattoreihin. Hyvin harva oli täysin tyytyväinen yrityksensä käytössä oleviin työkyvyn tiedolla johtamisen mittareihin tai yrityksen työkyvyn tiedolla johtamisen tasoon kokonaisuudessaan.

### ***Ajantasaiset työkalut ja data tukevat työkyvyn tiedolla johtamista.***

Kehittämistarpeita ilmeni mm. datan ajantasaisuudessa, laadussa, datalähteiden monipuolisessa käytössä sekä tiedon laaja-alaisessa hyödyntämisessä osana päätöksentekoa. Työkykyyn liittyvää tietoa on, mutta se nähtiin usein pirstaleiseksi ja hajaantuneeksi usealle eri toimijalle. Myös aiemmissa tutkimuksissa on havaittu samanlaisia haasteita. Tieto on usein pistemäistä, eikä saatavilla olevaa dataa osata täysimääräisesti hyödyntää. Tieto on myös usein hajallaan erilaisissa järjestelmissä, eikä tiedon yhdistäminen ole helppoa. Data voi olla myös sellaisessa muodossa, ettei sen hyödyntäminen ole yksinkertaista, kuten laadullista dataa (esim. Nissinen ym. 2017). Ongelma ei yleensä olekaan informaation puute, vaan epärelevantin informaation ylitarjonta (ks. myös Jalonen 2015, 63). Aiemmista tutkimuksista tiedämme myös, että johtaminen hankalaa, jos tieto ei ole helposti saatavilla (esim. Nissinen ym. 2017). Haasteena voi olla myös vertailukelpoisen tiedon puuttuminen, kuten tilanne voi olla esimerkiksi monikansallisissa yrityksissä.

Työkykytietoon voi liittyä samanlaisia haasteita kuin mihin tahansa tietoon. Haasteet voivat koskea esimerkiksi tiedon epävarmuutta, monimutkaisuutta tai epäselvyyttä (ks. Jalonen 2015; Zack, 2001). Työkykytieto voi olla vaillinaista ja relevanttia faktaan pohjautuvaa tietoa puuttua. Työkyky on ilmiönä monimutkainen ja siten eritasoista potentiaalista informaatiota voi olla tarjolla hyvinkin paljon. Toimivien mittareiden valinta ei siten ole kovin yksinkertaista. Eritasoinen informaatio voi tehdä myös tiedon tulkinnan hankalaksi. Oleellisen tiedon löytäminen ja hyödyntäminen on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää (Alasoini ym. 2020). Myös kyky työkykytiedon soveltamiseen oman organisaation

tarpeita vastaavaksi on yhä olennaisempaa. Keskeistä onkin pohtia:

- Onko käytössä riittävästi faktatietoa työkyvystä?
- Miten arvioida luotettavasti työkykyyn liittyvää moninaista dataa?
- Miten selittää työkyvyn muutoksia? Mistä esimerkiksi sairauspoissaolojen väheneminen kertoo? Mikä on sairastavuuden vähenemisen merkitys, entä taloudellisen tilanteen tai esimerkiksi koronapandemian vaikutus? Entä lyhyen ja pitkän aikavälin vaikutukset?
- Millaisia tulkintoja olemassa olevasta työkykytiedosta voi tehdä? Mistä esimerkiksi korkea sairauspoissaoloprosentti kertoo? Kuinka nopeasti työntekijöiden koetun työkyvyn muutoksiin tulisi reagoida?
- Miten siirtyä ponnekkaammin tulevaisuuden työkykyriskien ennakkointiin?

### ***Erilaisten datalähteiden hyödyntäminen ja niiden systemaattinen kehittäminen on keskeistä.***

Työelämän muutos voi edellyttää myös uudenlaisten datalähteiden kartoittamista: kun työ muuttuu, muuttuvat myös työkyvyn haasteet, joiden mittaaminen voi edellyttää uudenlaisia indikaattoreita. Esimerkiksi erilaisiin digitaalisiin tietojärjestelmiin automatisesti työn tekemisestä syntyvä ”työdata” voi tarjota uudenlaisia mahdollisuuksia työntekijöiden säännölliseen ja tilannekohtaiseen työkyvyn arviointiin ja kehittämiseen. Konkreettiseen työn tekemisestä kertovaan dataan nojautuen on myös helpompi suunnitella kehittämistoimenpiteitä sekä seurata niiden vaikuttavuutta. (Kalliomäki-Levanto ym. 2019.) Myös erilaiset yksilön kuormitusta, palautumista ja terveydentilaa mittaavat laitteet voivat tuoda tietoa, jonka perusteella työolosuhteita voi kehittää vähemmän kuormittavaksi ja työkykyä tukeviksi.

Kyselymme osoitti, että valtaosassa yrityksiä työkykyyn liittyvää tietoa raportoitiin ja analysoitiin säännöllisesti. Myös työkykyyn liittyvää toimintaa kehitettiin kertyneen tiedon perusteella valtaosassa yrityksiä.



Näitä tuloksia voidaan pitää varsin hyvinä ja kannustavina. Kuitenkin noin viidesosa HR:n ja johdon edustajista näki puutteita siinä kokonaiskuvassa, mikä heidän edustamallaan organisaatiolla oli työntekijöiden työkyvystä sekä toteutuneista työkyvyttömyysriskeistä. Koneoppimisen hyödyntäminen ja tiedon louhinta työkyvyttömyysriskien ennustamisessa oli vielä hyvin vähäistä. Ennakointi ja toiminnan ohjaaminen data-lähtöisesti tulee oletettavasti lisääntymään yrityksissä lähitulevaisuudessa, kun työkykyyn liittyvää dataa on aiempaa enemmän hyödynnettävissä.

### ***Työkyvyn tiedolla johtamisen tulisi olla eteenpäin katsovaa sekä työkyvyttömyyttä ennaltaehkäisevää.***

Myös vaikuttavien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteuttamisessa sekä vaikuttavuuden arvioinnissa ilmeni selkeitä kehittämisen tarpeita. Vaikuttavuuden arvioinnin tavoitteena on kuvata sitä, miten hyvin tietyllä toiminnalla saavutetaan halutut tulokset ja vaikutukset. Vaikutusten arviointi edellyttää koko vaikutusketjun systemaattista arviointia: ongelman ja toimenpiteen kohteen määrittelyä, toimenpiteen ja siihen käytettävien resurssien asettamista, varsinaisen toimenpiteen toteuttamista sekä vaikutusten ja vaikuttavuuden mittaamista. Työkyvyn tuen toimenpiteiden tulisi olla sellaisia, joiden vaikuttavuus on osoitettu tutkimuksin (ks. esim. Ervasti ym. 2020; Kausto ym. 2020; Pehkonen ym. 2017).

Verkostoilla on keskeinen merkitys työkykyyn liittyvän datan keräämisessä, hyödyntämisessä ja analysoinnissa. Toimivien verkostojen merkitys korostuu entistään, mitä monimutkaisemmista dataan liittyvistä kysymyksistä on kyse. Ennakoiva ote ja tulevaisuuteen luotaava työkyvyttömyysriskien hallinta on vaativampaa kuin pelkkä menneeseen nojaava olemassa olevan datan tarkastelu ja kuvailu. Lähes kaikki vastaajat ilmoittivat hyödyntävänsä yhteistyökumppaneita työkyvyn tiedolla johtamisessa vähintään toisinaan. Työterveyshuollot, työeläkevakuuttajat ja tutkimuslaitokset ovat keskeisiä organisaatioiden yhteistyö-

kumppaneita. Vastaajat toivat esille useita verkostoyhteistyön kehittämiskohteita. Siilojen purkaminen, sujuva tiedonkulku, tiiviimpi yhteistyö, konkreettinen tuki ja apu tiedolla johtamiseen sekä ajantasaisen ja luotettavan vertailutiedon saaminen näyttäytyivät keskeisiä kehittämiskohteina.

Joiltakin osin yrityksen koko sekä vastaajan rooli olivat yhteydessä työkyvyn tiedolla johtamiseen. Isommissa organisaatioissa valmiudet työkyvyn tiedolla johtamiseen näyttäytyivät monelta osin paremmilta kuin pienemmissä organisaatioissa. Tulokset osoittivat, että yli 500 henkilöä työllistävissä yrityksissä työkyvyn tiedolla johtaminen miellettiin muita useammin tavoitteelliseksi, työkykytietoa kerättiin laaja-alaisemmin sekä oltiin ylipäättään muita tyytyväisempiä työkyvyn tiedolla johtamisen tilaan sekä mittareihin. Myös työkyvyn tiedolla johtamisen vastuuhenkilö oli nimetty muita useammin. On ilmeistä, että isommissa organisaatioissa on paremmat mahdollisuudet panostaa monenlaiseen kehittämiseen, kuten työkyvyn tiedolla johtamiseen, siihen käytettävissä olevien resurssien sekä osaamisen kehittämisenkin näkökulmista. Vaikka pienemmissä organisaatioissa ei niin suurta tarvetta työkyvyn johtamisen indikaattoreille ja seurannalle tai resursseille nähtäisikään, oltiin niissä kuitenkin vähemmän tyytyväisiä työkyvyn tiedolla johtamisen tilaan. Samankaltaisia havaintoa organisaation koon yhteydestä työkyvyn tiedolla johtamiseen on tehty myös kunta-alalla. Suuremmissa julkisen sektorin organisaatioissa työskentelevät henkilöstöasioista vastaavat suhtautuivat monelta osin muita myönteisemmin työkyvyn strategiseen johtamisen tilaan (Kuitunen, 2018).

HR-johtajat tunnistivat johtoa useammin joitakin työkyvyn tiedon lähteiden hyödyntämistä (varhaisen tuen toimenpiteisiin, ammatilliseen kuntoutukseen sekä työkyvyttömyyden kustannuksiin liittyvä data) sekä arvioivat jossakin määrin johtoa useammin, että organisaatiossa hyödynnettiin reaaliaikaisia työkyvyn seurantavälineitä. Oletettavasti HR-asiiantuntijoilla on roolinsa myötä parempi tuntuma henkilöstön työkykyä kuvaaviin indikaattoreihin. HR:n edustajat olivat johtoa useammin myös sitä mieltä, että työkyvyn tiedolla johtamiseen oli nimetty vastuuhenkilö ja että työkykyyn liittyvän datan tuloksista raportoidaan säännöllisesti.

Monelta osin tulokset antavat varsin myönteisen kuvan työkyvyn tiedolla johtamisesta suomalaisissa yrityksissä. On kuitenkin syytä huomioida, että tulokset ovat aineiston pienuuden takia suuntaa antavia. Voi olla, että vastaamatta ovat jättäneet ne organisaatiot, joille työkyvyn tiedolla johtaminen on vieraampaa ja/tai joissa on enemmän kehittämisen tarpeita. Ainakin tältä osin lisää tutkimusta tarvittaisiin.

On kuitenkin ilmeistä, että ilman riittävää ja luotettavaa tietoa työkyvyn tilasta on työkyvyn johtami-

nen haastavaa, jollei mahdotonta. Työkyvyn tiedolla johtaminen edellyttää ymmärrystä työkyvyn vaikuttavista tekijöistä sekä työn muutosten vaikutuksista työkykyyn. Kun arvioitava ja kehitettävä kohde, eli työ, muuttuu, kasvavat myös vaatimukset tiedolle. Tämä edellyttää jatkuvaa keskustelua ja vuorovaikutusta organisaation sisällä sekä ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Pelkkä tieto ei riitä, tarvitaan sen ymmärtämistä, mikä tukee työkykyjohtamiseen liittyvää päätöksentekoa. Tässä työssä Varma on asiakasyritystensä tukena.



# Lähteet

- Airila, A. & Schaupp, M. (2020). [Työn murros ja työkyky - näkökulmia ja välineitä työkykyjohtamisen tueksi. Tietoa työkyvystä 1/2020.](#)
- Alasoini, T., Alanko, T., Kalakoski, V., Lukander, K., Oikarinen, T. & Seppänen, L. (2020). Teknologinen muutos ja työ. Teoksessa L. Kokkinen (toim.) (2020). [Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämä kehityksestä.](#) Työterveyslaitos, Helsinki. 33-51.
- von Alftan, K. & Hyry, J. (2020). [Hyvinvointi-mittaamisen -kansalaiskysely.](#) Suomi, Saksa, Ranska ja Hollanti Total 2020 -raportti. Sitra.
- Aura, O., Eskelinen, J., Ahonen, G. & Kuosmanen, T. (2019). [Johtaminen ja tuottavuus - henkilöstön johtaminen menestystekijänä.](#) Aalto-yliopiston julkaisusarja CROSSOVER 1/2019. Unigrafia Oy, Helsinki.
- Dufva, M. (2020). [Megatrendit 2020.](#) Sitran selvityksiä 162, Helsinki.
- Ervasti, J., Väänänen, A., Leino-Arjas, P., Kausto, J., Turunen, J. & Varje, P. (2020). [Työkyvyn tuki edistää mielenterveyttä ja työhön osallistumista.](#) Policy brief 24/2020. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminta.
- Gartner (2020). [Descriptive Analytics.](#) Gartner IT Glossary.
- Gartner (2020). [Diagnostic Analytics.](#) Gartner IT Glossary.
- Gartner (2020). [Predictive Analytics.](#) Gartner IT Glossary.
- Gartner (2020). [Prescriptive Analytics.](#) Gartner IT Glossary.
- Jalonen, H. (2015). Tiedolla johtamisen näyttämö ja kulissit. Teoksessa: P. Virtanen, J. Stenvall & P-H. Rannisto (toim.) (2015). [Tiedolla johtaminen hallinnossa. Teoriaa ja käytäntöjä.](#) Tampereen Yliopistopaino Oy, Tampere. 40-68.
- Juvonen-Posti, P., Joensuu, M., Reiman, A., Heusala, T., Takala, E-P. & Ahonen, G. (2014.) [Työkykyjohtaminen - johdettua yhdessä tekemistä.](#) Tapaustutkimus käytännön johtamisen menettelyistä ja taloudellisesta vaikeudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Kalliomäki-Levanto, T., Korpela, J., Sinisalo, E. & Louhimo, R. (2019). [Työdata ja tekoäly. Toiminnan kehittämisen ja johtamisen tueksi.](#) Työterveyslaitos, Helsinki.
- Kausto, J., Mattila-Holappa, P., Kaila-Kangas, L., Oksanen, T., Kivimäki, M. & Ervasti, J. (2020). [Työkyvyn tukitoimet ja työhön osallistuminen.](#) Sairauspoissaolojen omatoimisuuskäytäntö, korvaavan työn malli, työkyvykoordinaattoritoiminta ja osatyökyvyttömyysetuudet kunta-alalla. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Kosonen, M. (2019). [Tiedolla johtamisen käsikirja.](#) Xamk Kehittää 81. Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulu, Mikkeli.
- Kuitunen, H. (2018). [Työkyvyn strateginen johtaminen ja työterveysyhteistyö julkisen alan organisaatioissa vuonna 2018. Kevan tutkimuksia 2/2018.](#)
- Manka, M-L. & Hakala, L. (2011). [Henkilöstötunnusluvut johtamisen tukena. Tukea tuottavuuden ja työyhteisön hyvinvoinnin kehittämiseen.](#) Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto, Kuntoutussäätiö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto. Tammerprint Oy, Tampere.

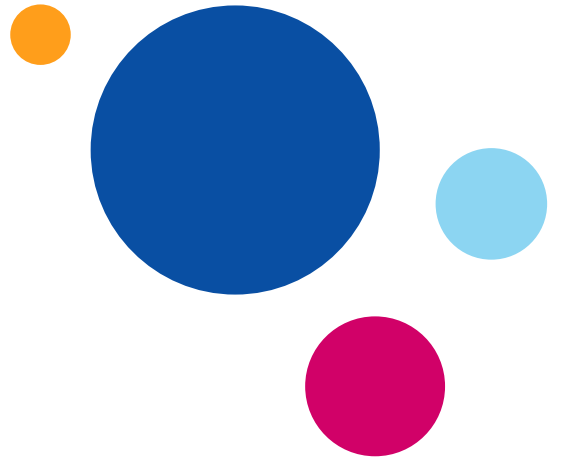
Nissinen, S., Oksanen, T., Kinnunen, U-M., Leino, T., Kaleva, S. & Saranto, K. (2017). [Työkykyä koskeva tieto työterveyshuollon tietojärjestelmissä](#). Lääkärilehti, 72: 2013–2018.

Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksen, L., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J., Uitti, J. & Leino, T. (2017). [Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisesta: moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus](#). Työterveyslaitos, Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2014). [Menetetyn työpanoksen kustannus](#). Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Väänänen, A., Smedlund, A., Törnroos, K., Kurki, A-L., Soikkanen, A., Pangasniemi, N., & Toppinen-Tanner, S. (2020). Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa L. Kokkinen (toim.) (2020). [Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämä kehityksestä](#). Työterveyslaitos, Helsinki. 11-32.

Zack, M. (2001). If managing knowledge is the solution, then what's the problem? Teoksessa Y. Malhotra (ed.), Knowledge Management and Business Model Innovation. Idea Group Publishing, London. 16–36.



**VARMA**