



Työkyvyn tiedolla johtaminen

- tilannekuva ja kehittämistarpeita yritysten näkökulmasta

Tiedolla johtamisella on keskeinen merkitys työkykyjohtamisessa sekä työkyvyttömyysriskin hallinnassa. Työkyvyn tiedolla johtamisella tarkoitetaan 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. Kartoimme kyselytutkimuksella Varman asiakasyritysten työkyvyn tiedolla johtamisen tilaa ja kehittämistarpeita.

Johdon ymmärrys työkyvyn tiedolla johtamisesta on keskeistä

Parhaimmillaan työkyvyn tiedolla johtaminen on osa organisaation päivittäistä johtamista ja prosesseja. Tällöin se on myös vaikuttavampaa. Kyselyn tulokset osoittavat, että organisaatioissa ymmärretään varsin hyvin työkykyasioiden ja työkyvyn tiedolla johtamisen merkitys yhtenä organisaation menestystekijänä. 60 % vastaajista arvioi, että työkyvyn tiedolla johtaminen on osa yrityksen strategiaa. Samaten enemmistö arvioi, että työkykyasioita käsitellään säännöllisesti yrityksen johtoryhmässä.

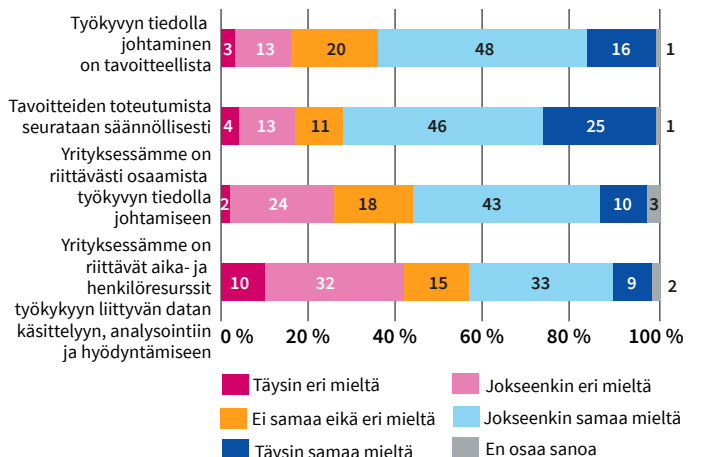
Vaikuttava työkyvyn tiedolla johtaminen on tavoitteellista

Työkyvyn tiedolla johtaminen edellyttää selkeitä tavoitteita ja niiden toteutumisen seuranta. Olennaista on myös varmistaa riittävä osaaminen ja resurssit työkyvyn tiedolla johtamiseen.

Enemmistö vastaajista arvioi, että työkyvyn tiedolla johtaminen on heidän yrityksessään tavoitteellista ja että asetettujen tavoitteiden toteutumista seurataan. Tulokset osoittivat kehittämisen paikkoja etenkin työkyvyn tiedolla johtamiseen liittyvien tehtävien vastuuttamisessa, resursseissa sekä osaamisessa. Osaamisen kehittämisen tarve kohdistuu niin HR:n, johdon kuin esihenkilöiden valmiuksien vahvistamiseen.

Työkyvyn johtaminen edellyttää ymmärrystä työkyvyn kokonaistilanteesta

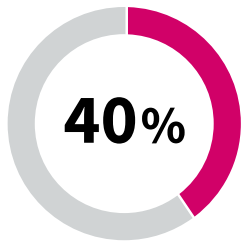
Työkyvyn tiedolla johtamisen keskiössä on työkykyyn liittyvä relevantti tieto. Tyypillisiä työkyvyn indikaattoreita ovat sairauspoissaolot, työtaturmat sekä erilaiset henkilöstölle suunnatut työkyvyn tilaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä kartoittavat



kyselyt ja kartoitukset. Valtaosassa yrityksiä kerättiin jollakin tasolla säännöllisesti tietoa työntekijöiden työkyvystä. Useimmin tietoa kerättiin sairauspoissaoloista ja niiden syistä (96 %), työterveyshuollon kustannuksista (95 %) sekä työtapaturmistista (91 %). Näihin liittyvää tietoa myös hyödynnettiin säännöllisimmin. Noin 60 % vastaajista arvioi, että yrityksellä on käytössä riittävästi laadukasta ja ajantasaista dataa työkyvyn tiedolla johtamiseen. Kehittämiskohteina nähtiin mm. kyky datan tulkintaan sekä tiedon laaja-alaiseen hyödyntämiseen osana päätöksentekoa. Työkykytieto nähtiin usein myös pirstaleiseksi ja hajaantuneeksi usealle eri toimijalle. Hyvin harva oli täysin tyytyväinen käytössä oleviin työkyvyn tiedolla johtamisen mittareihin tai yrityksen työkyvyn tiedolla johtamisen tasoon kokonaisuudessaan.

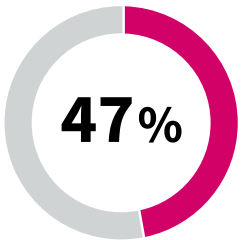
Tyytyväisyys työkyvyn tiedolla johtamisen mittareihin

erittäin tai melko tyytyväiset 40%



Tyytyväisyys työkyvyn tiedolla johtamisen tasoon

erittäin tai melko tyytyväiset 47%



Pelkkä tieto ei riitä, olennaista on kyky sen hyödyntämiseen

Onnistunut työkyvyn tiedolla johtaminen edellyttää kerätyn tiedon hyödyntämistä. Valtaosassa yrityksiä työkyvyn liittyvää tietoa raportoitiin ja analysoitiin säännöllisesti. Myös työkyvyn liittyvää toimintaa kehitettiin kertyneen tiedon perusteella valtaosassa yrityksiä. Datan hyödyntämisessä sen edistyneimmillä tasoilla - ennakoivassa ja ohjailevassa analytiikassa - havaittiin kuitenkin selkeitä kehittämisen paikkoja. Esimerkiksi systemaattinen koneoppimisen hyödyntäminen ja tiedon louhinta työkyvyttömyysriskien ennustamisessa oli hyvin vähäistä. Lisäksi ainoastaan noin puolet arvioi, että työkyvyn liittyvän toiminnan vaikuttavuutta seurataan. Ennakointi ja toiminnan ohjaaminen datalähtöisesti tulee oletettavasti lisääntymään yrityksissä lähitulevaisuudessa, kun työkyvyn liittyvää dataa on aiempaa enemmän hyödynnettävissä.

Verkostoilla on keskeinen merkitys työkyvyn tiedolla johtamisessa

Lähes kaikki vastaajat ilmoittivat hyödyntävänsä yhteistyökumppaneita työkyvyn tiedolla johtamisessa vähintään toisinaan. Työterveyshuollot, työeläkevakuuttajat ja tutkimuslaitokset ovat keskeisiä organisaatioiden yhteistyökumppaneita työkyvyn tiedolla johtamisessa. Toimivien verkostojen merkitys korostuu entisestään, mitä monimutkaisemmista dataan liittyvistä kysymyksistä on kyse.

Vaikuttavan työkyvyn tiedolla johtamisen tunnusmerkkejä

- 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

Yhteistyöllä tuloksia

Ilman riittävää ja luotettavaa tietoa työkyvyn tilasta on työkyvyn johtaminen haastavaa, jollei mahdollisuutta. Työkyvyn tiedolla johtaminen edellyttää ymmärrystä työkyvyn vaikuttavista tekijöistä sekä työn muutosten vaikutuksista työkyvyn. Kun arvioitava ja kehitettävä kohde, eli työ, muuttuu, kasvavat myös vaatimukset tiedolle. Tämä edellyttää jatkuvaa keskustelua ja vuorovaikutusta organisaation sisällä sekä yhteistyökumppaneiden kanssa. Avainasemassa on organisaation kyky datan hyödyntämiseen ja tulevaisuuden ennakointiin, jotta työkyvyn johtaminen on vaikuttavaa. Tässä työssä Varma on asiakasyritystensä tukena.

Tietokortissa kuvatut tulokset perustuvat Varman asiakasyrityksille suunnattuun kyselytutkimukseen, jossa selvitettiin työkyvyn tiedolla johtamisen nykytilaa ja kehittämistarpeita. Kohderyhmänä olivat HR-tehtävissä ja työhyvinvointiin liittyvissä tehtävissä työskentelevät henkilöt sekä yritysten toimitusjohtajat niissä organisaatioissa, joissa ei ollut asiakasrekisterissä nimettyä HR-vastaavaa. Kyselyyn vastasi yhteensä 141 HR-alan ammattilaista ja johdon edustajaa. Kysely toteutettiin sähköisenä kyselytutkimuksena syys-lokakuussa 2020.

Lue lisää julkaisusta [Työkyvyn tiedolla johtaminen – tilannekuva ja kehittämistarpeita yritysten näkökulmasta](#)