

Työkykyjohtaminen henkilöstöriskien hallinnan näkökulmasta

Kari-Pekka Martimo, LT, Dos.

Työterv.huollon ja työlääket. erik.lääk.

Vakuutuslääketieteen erityispätevyys

Työkykyriskien ennakointi ja tutkimus



Työkykyriskien ennakointi ja tutkimus –osasto vuodesta 2020

Analysoimme työkykyriskeihin liittyvää dataa ja tuomme tutkimukseen perustuvia näkemyksiä työkykyjohtamisen tueksi ja -palveluiden kehittämiseksi. Tarjoamme asiantuntemustamme asiakasrajapinnassa.



Kari-Pekka Martimo

Osastonjohtaja, työterveyshuollon ja työlääketielen erikoislääkäri



Heidi Furu

Johtava asiantuntija,
työterveysyhteistyö



Johanna Koroma

Johtava asiantuntija,
Ergonomia,
TyökykyAreena



Niina Hinkkanen

Kehittämispäällikkö,
sosiaalinen vastuullisuus



Simo Levanto

Asiantuntijapsykologi,
mielenterveys työssä



Juho Mertanen

Asiantuntijapsykologi,
mielenterveys työssä



Annika Jalli

Erityisasiantuntija,
työkyky ja työterveys



Sara Lindström

Tutkimuspäällikkö

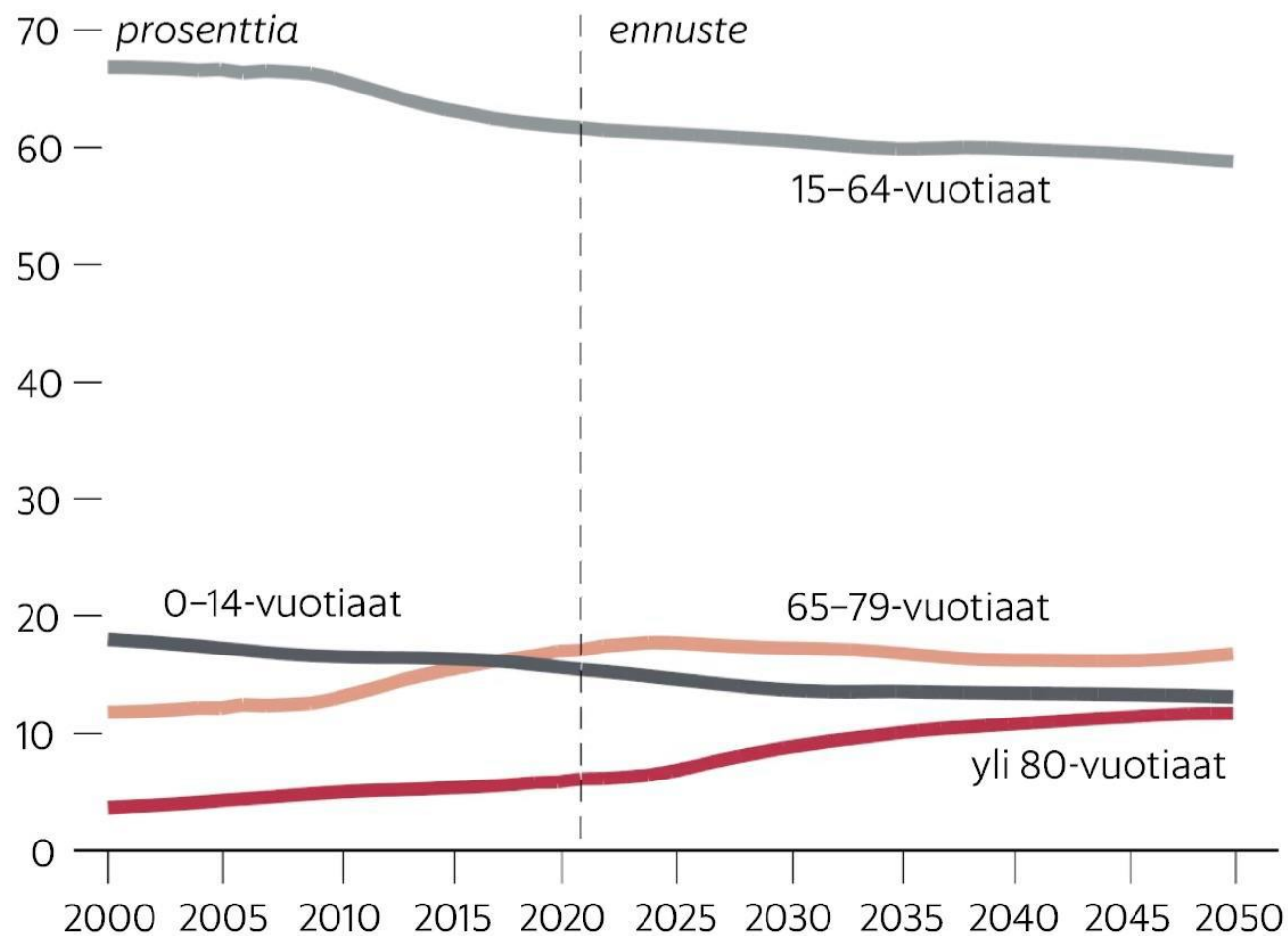


Konsta Kallio-Mannila

Psykologiharjoittelija

Työikäisten määrä vähenee

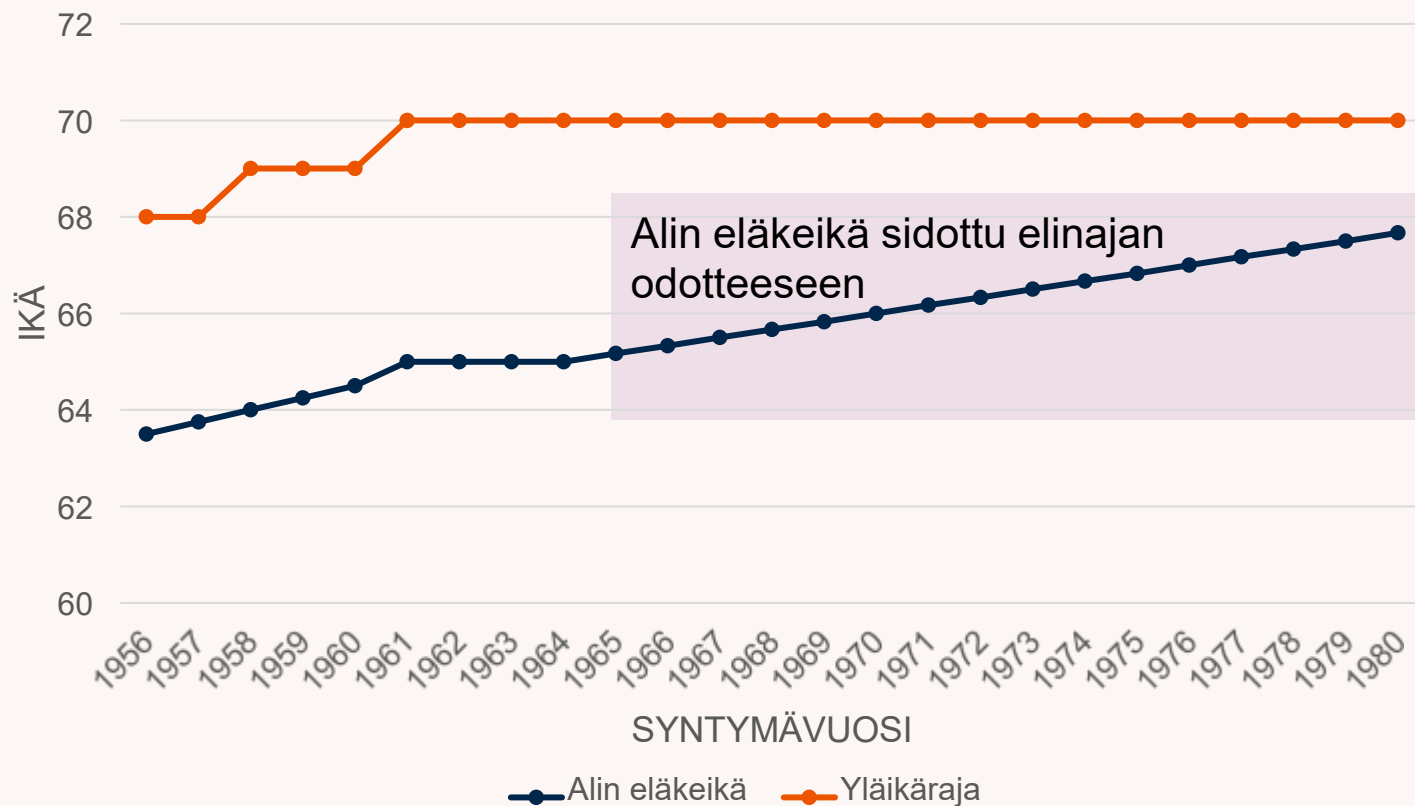
Ikäryhmien väestöosuudet Suomessa



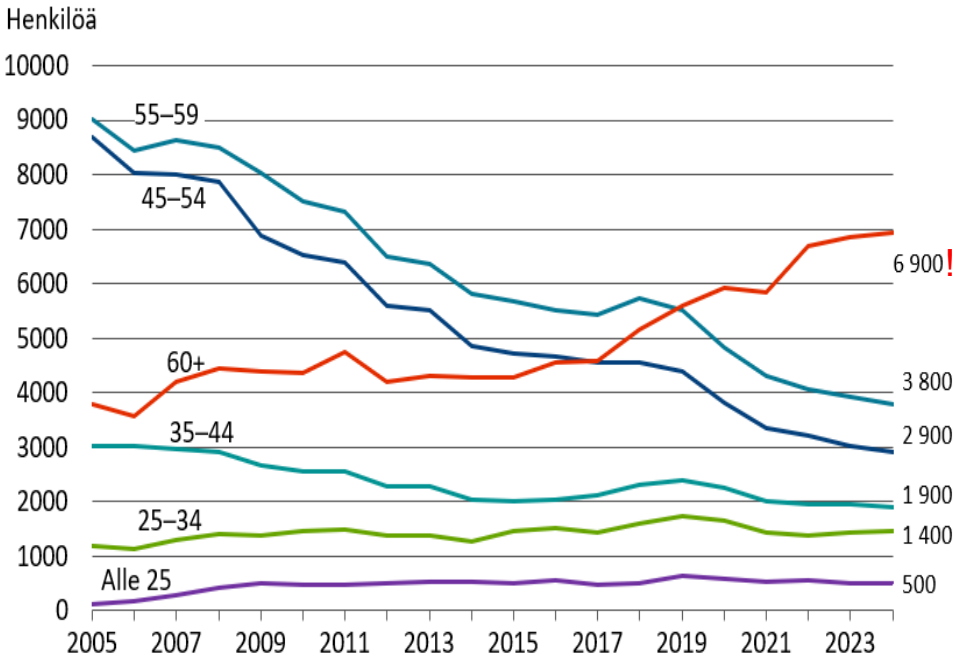
Koonnut: JUHA-PEKKA RAESE / HS, grafiikka: TUIJA KIVIMÄKI / HS, lähde: Tilastokeskus



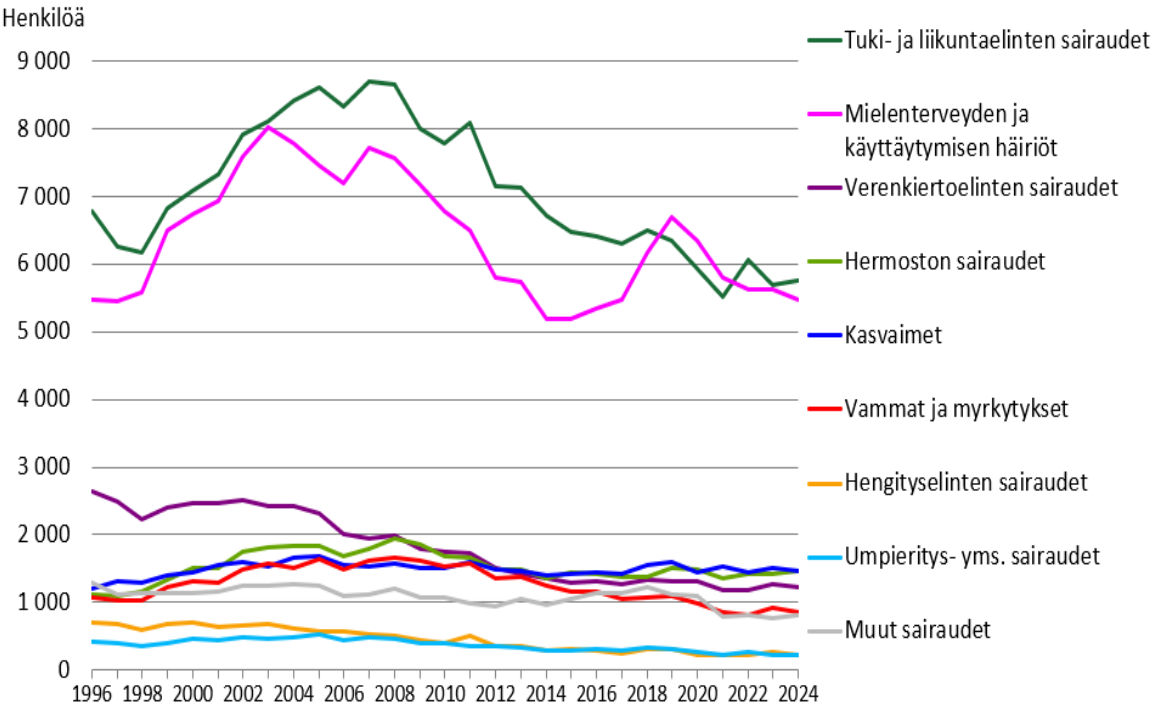
Työvoima ikääntyy, säilyykö työllistymiskyky?



Työeläkejärjestelmästä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet ikäryhmittäin vuosina 2005–2024

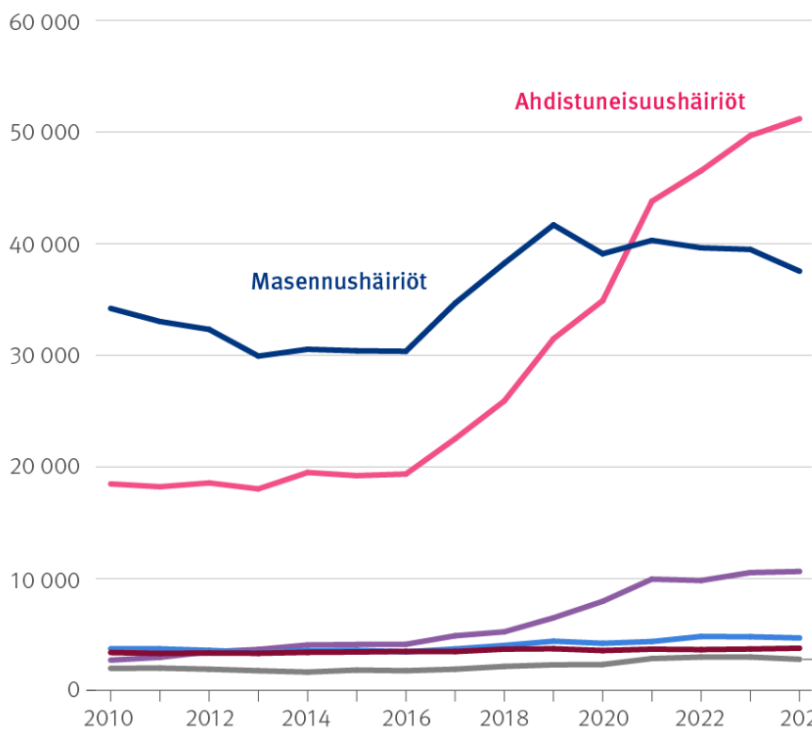
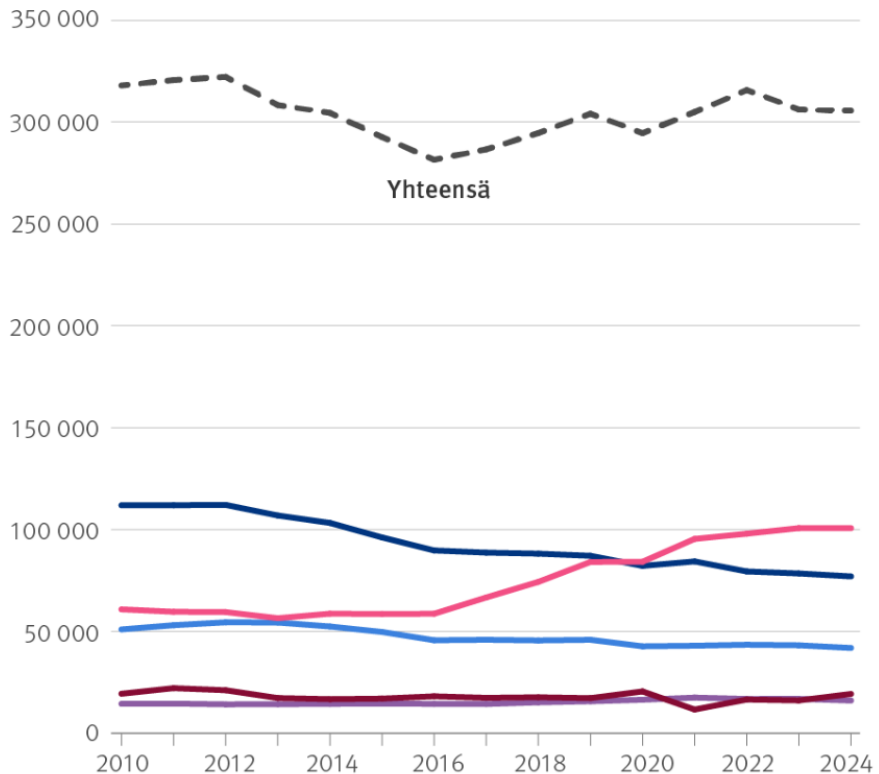


Työeläkejärjestelmästä vuosina 1996–2024 työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneet sairauspääryhmän mukaan



Sairauspäivärahaa saaneiden määrässä ei muutoksia vuonna 2024

Sairauspäivärahaa saaneiden lukumäärä yleisimmissä sairauspäyryhmissä vuosina 2010–2024



Sairauspäivärahan saaminen masennushäiriöiden perusteella vähentyi, mutta kasvoi ahdistuneisuushäiriöiden perusteella edelleen

Sairauspäivärahaa mielenterveyden häiriöiden perusteella saaneiden lukumäärä diagnosoisryhmittäin vuosina 2010–2024

Grafiikka: Kela

Miksi henkilöstön työkyvyn johtaminen on tärkeää?



Työkyvyttömyyden johtamisesta työkyvyn johtamiseen

Hyvä työkyky

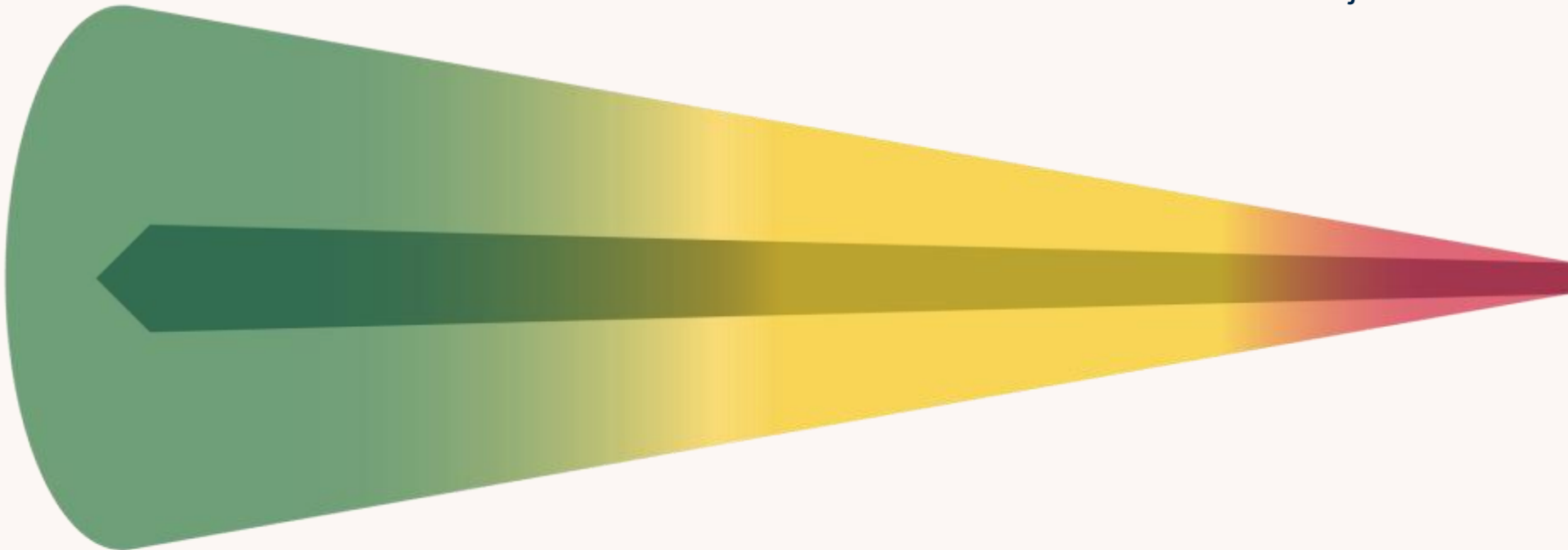
Varmista sujuva, tuottava työ

Alentunut työkyky

Havaitse varhain, toimi
tehokkaasti

Työkyvyttömyys

Mahdollista työssä
jatkaminen



Työkykyjohtamiseen liittyviä malleja, ohjeita, ohjelmia, toimintoja (operatiivinen taso)

- Sairauspoissaoloseuranta
- Työterveyshuollon palvelut
- Varhaisen tuen malli
- Korvaavan työn malli
- Päihdeohjelma
- Asiallisen käytöksen malli
- Esimiesvalmennukset
- Osaamisen kehittäminen
- Yhteistoiminta
- Työaika-autonomia
- Esimies-alaiskeskustelut
- Työsuojelun toimintaohjelma
- Työajan seuranta
- Tasa-arvo-ohjelma
- Henkilöstökyselyt
- Riskinarvioinnit
- Virkistystoiminta
- Terveys-/työkyky-/työhyvinvointihankkeet
- Hyvinvointiluennot
- Taukojumppa
- Tapaturma- ja eläkevakuutusyhtiöyhteistyö
- Sairauskuluvakuutus ym. henkilöstöedut

Effectiveness of work ability interventions on productivity: a systematic review

Pasi Kekkonen ✉, Eija Savolainen, Mari Immonen, Pauliina Kangas,
Elisa Rissanen, Ismo Linnosmaa

Journal of Occupational Health, Volume 67, Issue 1, January-December 2025,
uiaf051, <https://doi.org/10.1093/joccuh/uiaf051>

Published: 24 September 2025 **Article history** ▼

Keinot ylläpitää ja parantaa työikäisen väestön työkykyä ovat olennaisia väestön ikääntyessä ja huoltosuhteen kasvaessa. Tässä systemaattisessa katsauksessa koottiin yhteen työkykyinterventioiden vaikutuksia työn tuottavuuteen liittyviin lopputulemiin, kuten poissaolojen määrään, itsearvioituun tuottavuuteen ja tuottavuuskustannuksiin.

Riippumatta toteutusympäristöstä tai tutkimusasetelmasta työkykyinterventioiden ei merkittävästi todettu lisäävän työn tuottavuutta tai vähentävän tuottavuuskustannuksia. Vain muutama interventioista onnistui vähentämään toistuvien poissaolojen määrää tai poissaolojen riskiä ja siten lisäämään tuottavuutta.

Osaoptimoinnista strategiseen työkykyjohtamiseen

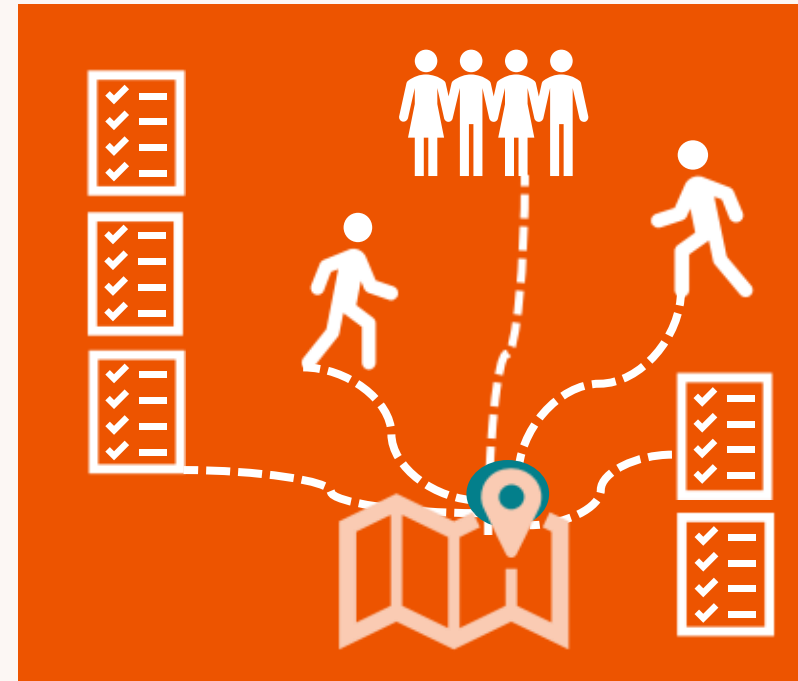


IRRALLISET TOIMENPITEET - OSAOPTIMOINTI



Kuluerä €

STRATEGINEN TOIMINTA

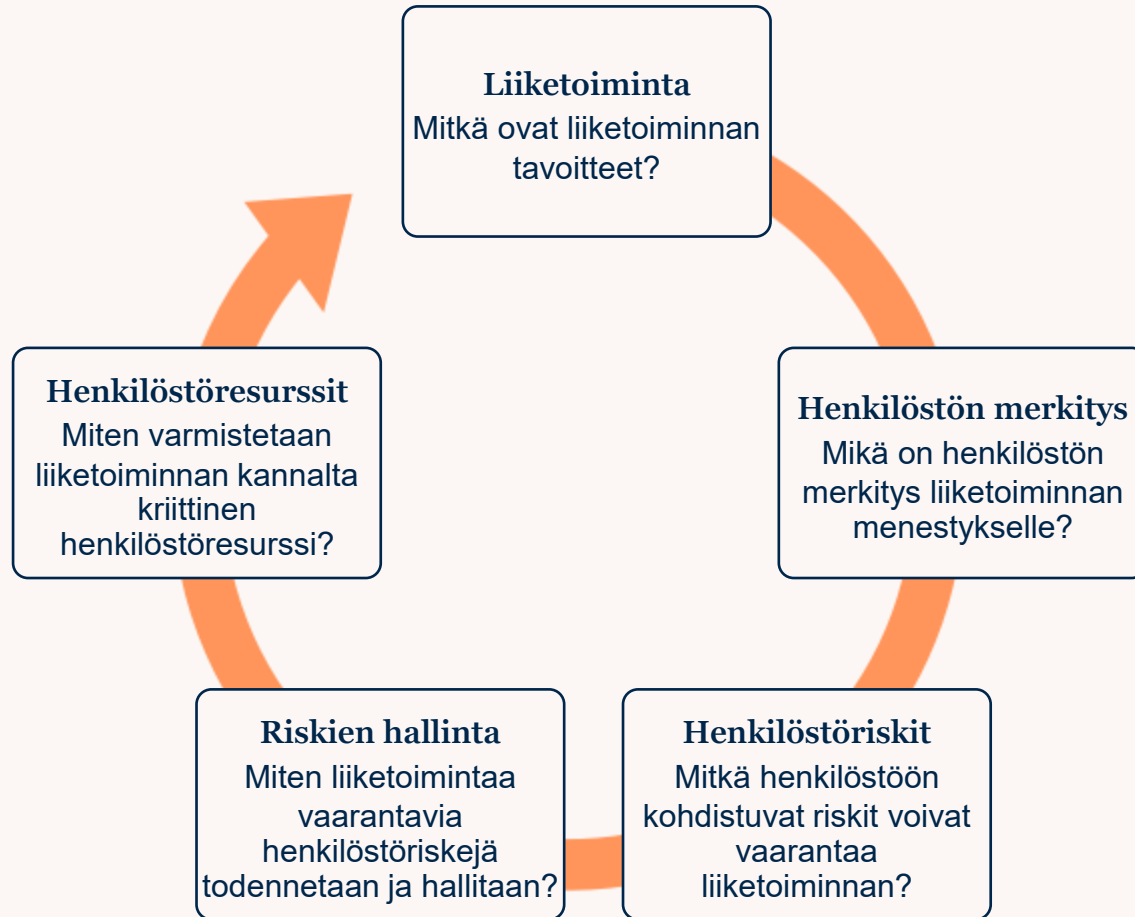


Investointi €

Miten työkykyjohtamisessa päästään
tarpeesta **sitouttaa** johtoa
mahdollisuuteen **tukea** johtoa
koko henkilöstön sitouttamisessa?

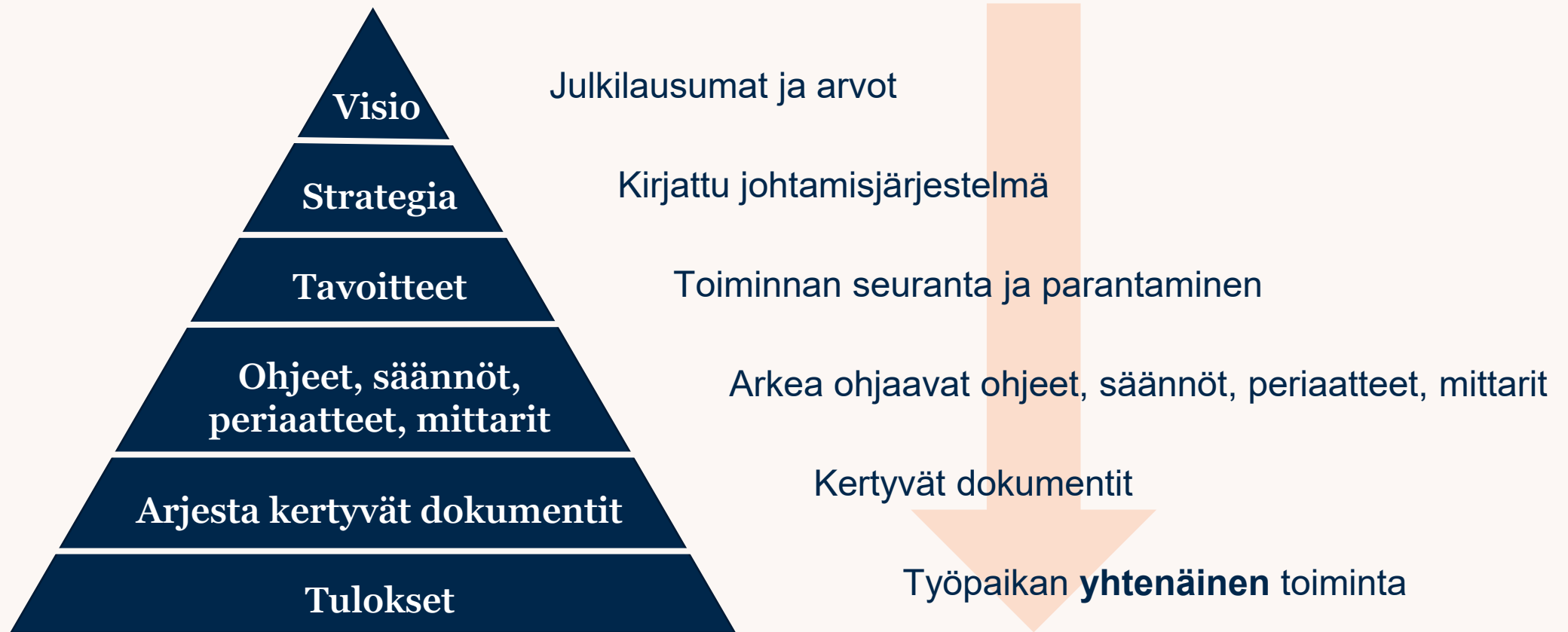
ILMARINEN

Mikä on työkykyjohtamisen strateginen taso?



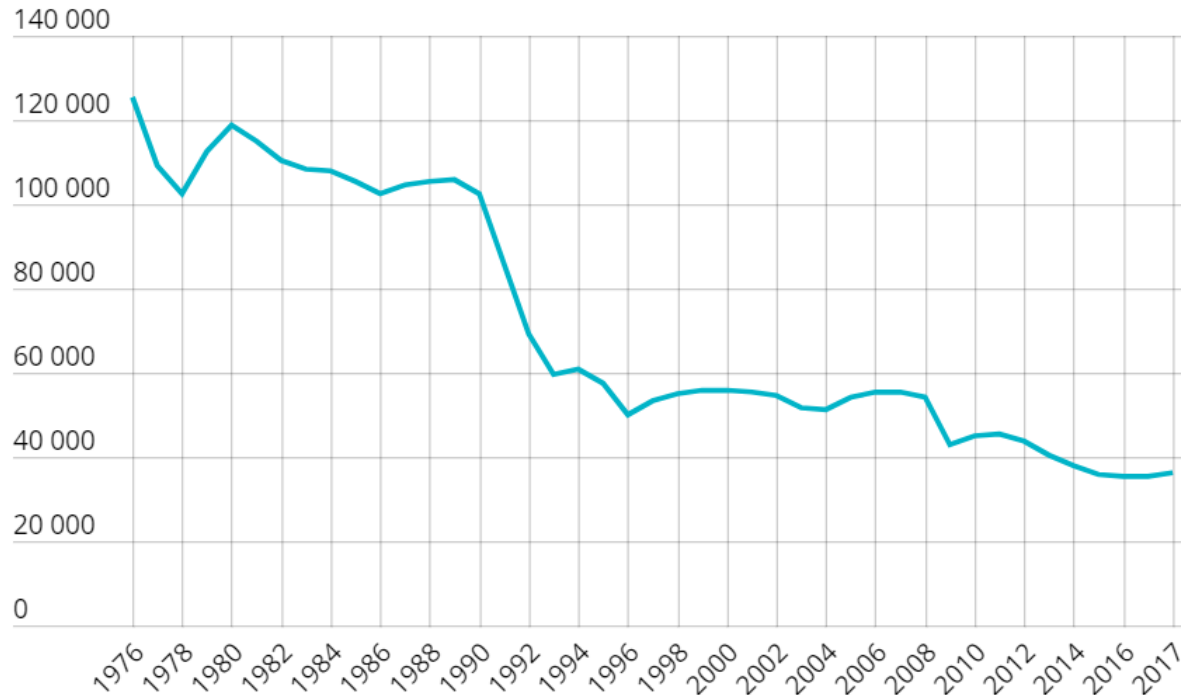
Kristiina Halonen 2013

Miten yrityksen työkykyjohtaminen toteutuu arjessa?



Mallia turvallisuusjohtamisesta?

Palkansaajien työpaikkatapaturmat 1976–2017

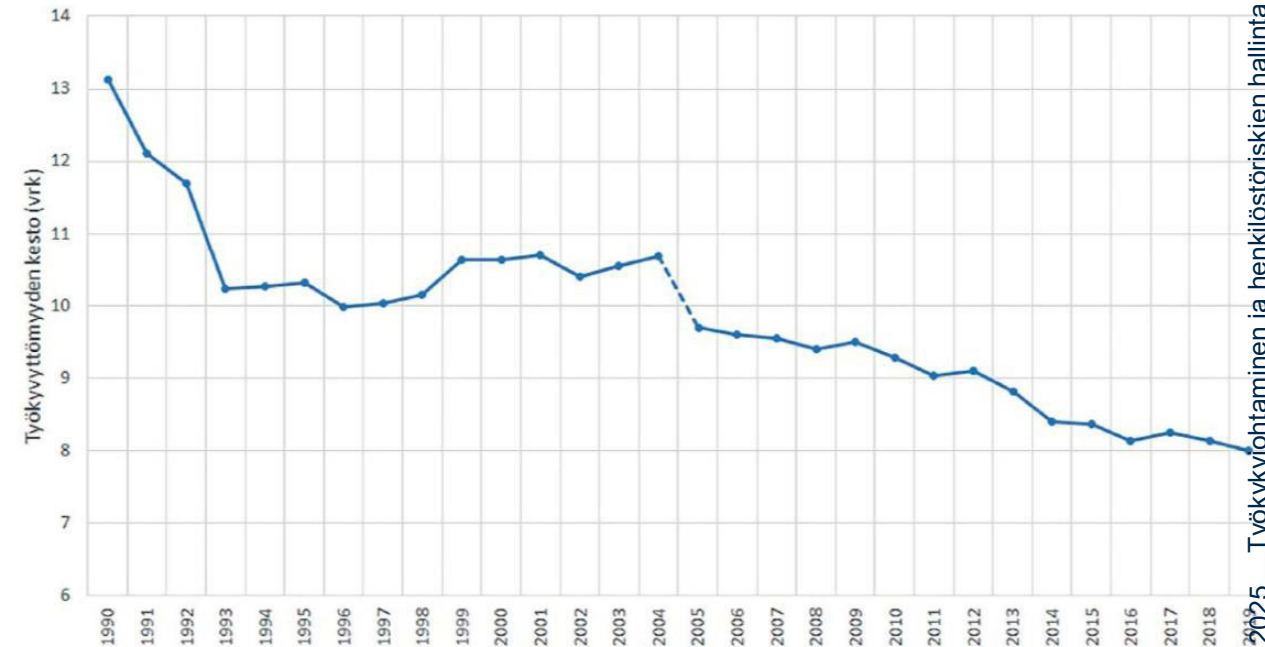


Vähintään 4 päivän työkyvyttömyyteen johtaneet tapaturmat. Vuotta 1996 edeltävät luvut koskevat vähintään 3 päivän työkyvyttömyyteen johtaneita työtapaturmia.

Lähde: Tilastokeskus

Grafiikka: Samuli Huttunen / Yle

Palkansaajien työpaikkatapaturmien aiheuttaman työkyvyttömyyden keskimääräinen kesto v. 1990 - 2019*



* Keskimääräiset kestot laskettu ohimenevistä vahingoista. Eläke- ja kuolemantapaukset poistettu aineistoista.

Huom! Vuonna 2005 toteutettu uudistus paransi lievien vahinkojen raportoitumisastetta, mikä vaikutti keskimääräisen keston alentavasti



**Jos työturvallisuuden
suhtauduttaisiin
yrityksissä
samalla tavalla kuin
työkykyyn...**



Jos tuossa horjahtaa,
niin varmasti putoaa,
kun ei ole kaidetta.

Tapaturmat ovat
kalliita, mutta ei sille
mitään mahda.

Mikä nuorisoa vaivaa,
kun ne ei osaa olla
tippumatta?

No jos kotona asiat
epätasapainossa,
horjuu töissäkin.

Järjestetään
tasapainokoulutus ja
opetetaan ihmiset
putoamaan pehmeästi

Osa väistämättä putoaa.
Kaikki kun ei pysy
pystyssä ja tää meidän
toimiala on aika liukas.

Eikö rekrytointi tai
työterveys osaa
tunnistaa näitä
kaatumistaipuvaisia
ajoissa?

Kolmasosa meidän
esihenkilöistä kirjaa
putoamiset ylös.

Työkykyriskit ja niiden hallinta

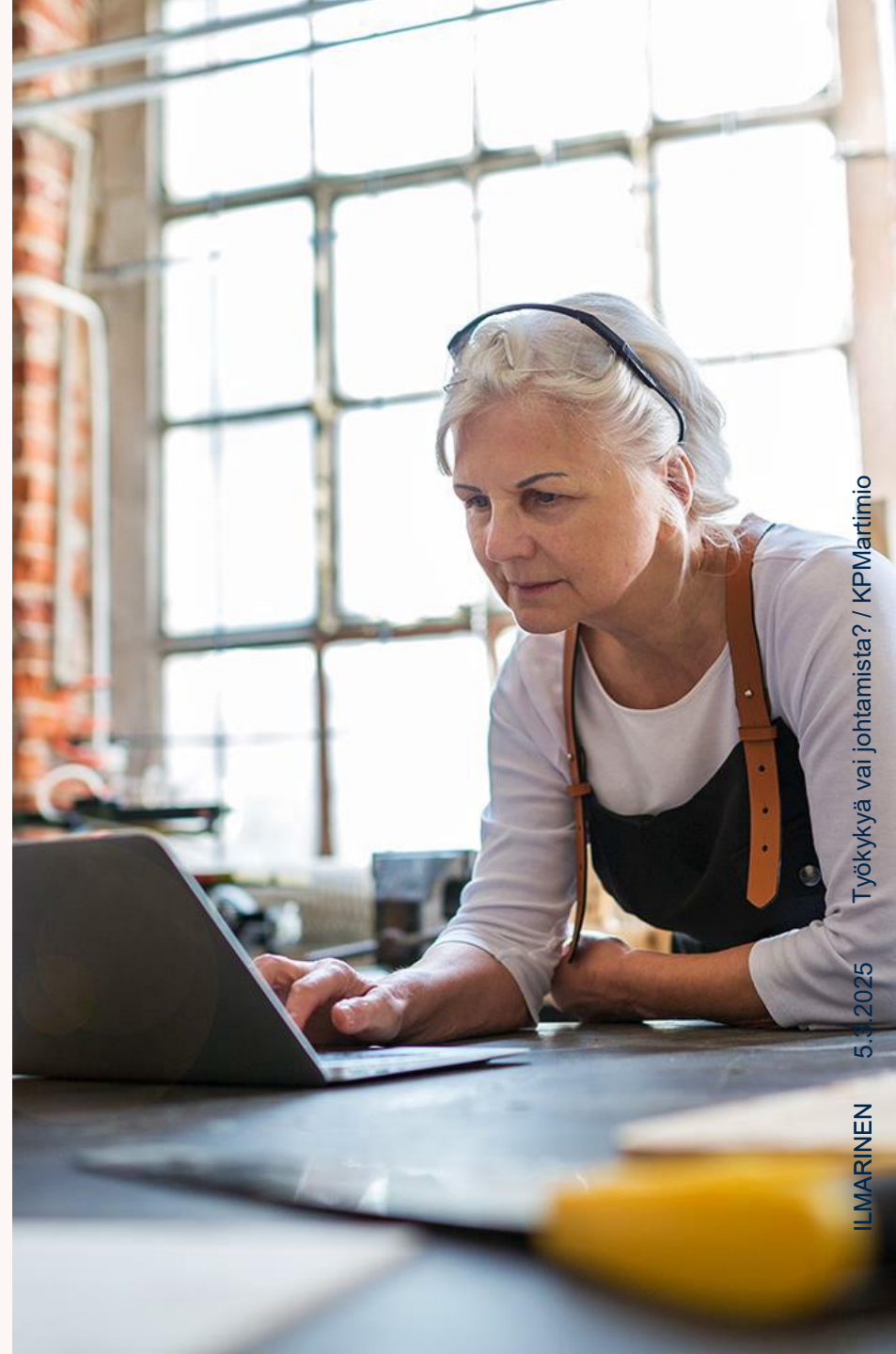


**Tilannekuva antaa
yleiskäsityksen
riskipositioista ja
riskien
mitigoinnista**

”Liiketoiminnan vaikutus työkykyyn”

Työkykyjohtamisen tila 2023 kyselytutkimus

- **Työkykyjohtamisen tila 2023** on kyselytutkimus, jonka Ilmarinen toteutti maaliskuussa 2023 suurille ja keskisuurille asiakkailleen
- Teoreettisena viitekehyksenä vuonna 2020 julkaistu maailman ainoa työkykyjohtamisen standardi, kanadalainen **CSA Z1011 Work disability management system**
- Vastaajina yli 300 yrityspäätäjää (pääasiassa henkilöstöjohtajia ja toimitusjohtajia)
- Maan kattavin yritysmaailmaa koskeva työkykyjohtamisen strategisen tason vertailuaineisto (benchmark)



Work disability management system



Standards Council of Canada
Conseil canadien des normes

Licensed for/Autorisé à Kari-Pekka Martimo, kari-pekka.martimo@ilmariinen.fi.
Sold by/vendu par CSA Group/Groupe CSA on/le 2020-05-26. Single user license only. Storage, distribution or use on network prohibited. Permis d'utilisateur simple seulement. Le stockage, la distribution ou l'utilisation sur le réseau est interdit.

4	Work disability management system	18
4.1	General	18
4.2	Management commitment and leadership	19
4.3	Responsibilities, accountability, and authority	19
4.3.1	General	19
4.3.2	Senior management responsibilities	19
4.3.3	Organizational responsibilities	19
4.3.4	Worker participation	20
4.4	Organization's responsibility to an inclusive and accessible workplace	20
4.5	WDM policies	20
4.6	WDM procedures	21

5	Planning	21
5.1	General	21
5.2	Review internal policies, processes, programs, procedures, practices, and resources	21
5.2.1	Necessary knowledge, skills, and abilities	21
5.2.2	WDM system review procedures	21
5.3	Identify gaps, barriers, and opportunities in internal policies, procedures, practices, programs, and resources	22
5.3.1	Biopsychosocial approach	22
5.3.2	Needs assessment	22
5.4	Setting objectives and targets and establishing an action plan	22
5.4.1	Process for setting objectives and targets	22
5.4.2	Action plans for achieving objectives and targets	23
5.4.3	Periodic updates of WDM system planning	23

6	Implementation	23
6.1	Implementing the plan with resources available	23
6.1.1	General	23
6.1.2	Infrastructure and resources	23
6.2	Work disability preventative and protective measures	23
6.3	Accommodation	24
6.3.1	Accommodating workers with disabilities in recruitment, hiring, and onboarding	24
6.3.2	Accommodating workers for SAW and RTW	24
6.4	Improving organizational culture related to disability	25
6.5	Training, awareness, and competence	25
6.5.1	Ensuring competence	25
6.5.2	Scope of training and objectives (purpose)	26
6.5.3	Provision of training and documentation	26
6.6	Managing change	26

7	Performance monitoring, evaluation, and continual improvement	26
7.1	Monitor and evaluate the performance of the management system	26
7.1.1	General	26
7.1.2	Organizational responsibilities	26
7.1.3	Monitoring and evaluating recruitment, hiring, onboarding, case management, accommodation, and RTW	27
7.2	Internal audit	27
7.3	Identifying new and unresolved issues	27
7.4	Management review	28
7.4.1	Continual improvement of WDM system	28
7.4.2	Items to include in review	28
7.4.3	Review output	28
7.4.4	Developing improvement action plans	28
7.5	Continual improvement	28
7.5.1	General	28
7.5.2	Assessment and improvement process	29

Ongelmien ratkaisemisesta arjen työkykyjohtamiseen

5. Suunnittelu

- Miten työkykyjohtamiseen liittyvät tavoitteet on jalkautettu toimintaa ohjaaviksi suunnitelmiksi, joilla on tavoite ja sitä vastaavat mittarit?
- Miten työkykyjohtamiseen liittyvät vastuut on kirjattu?

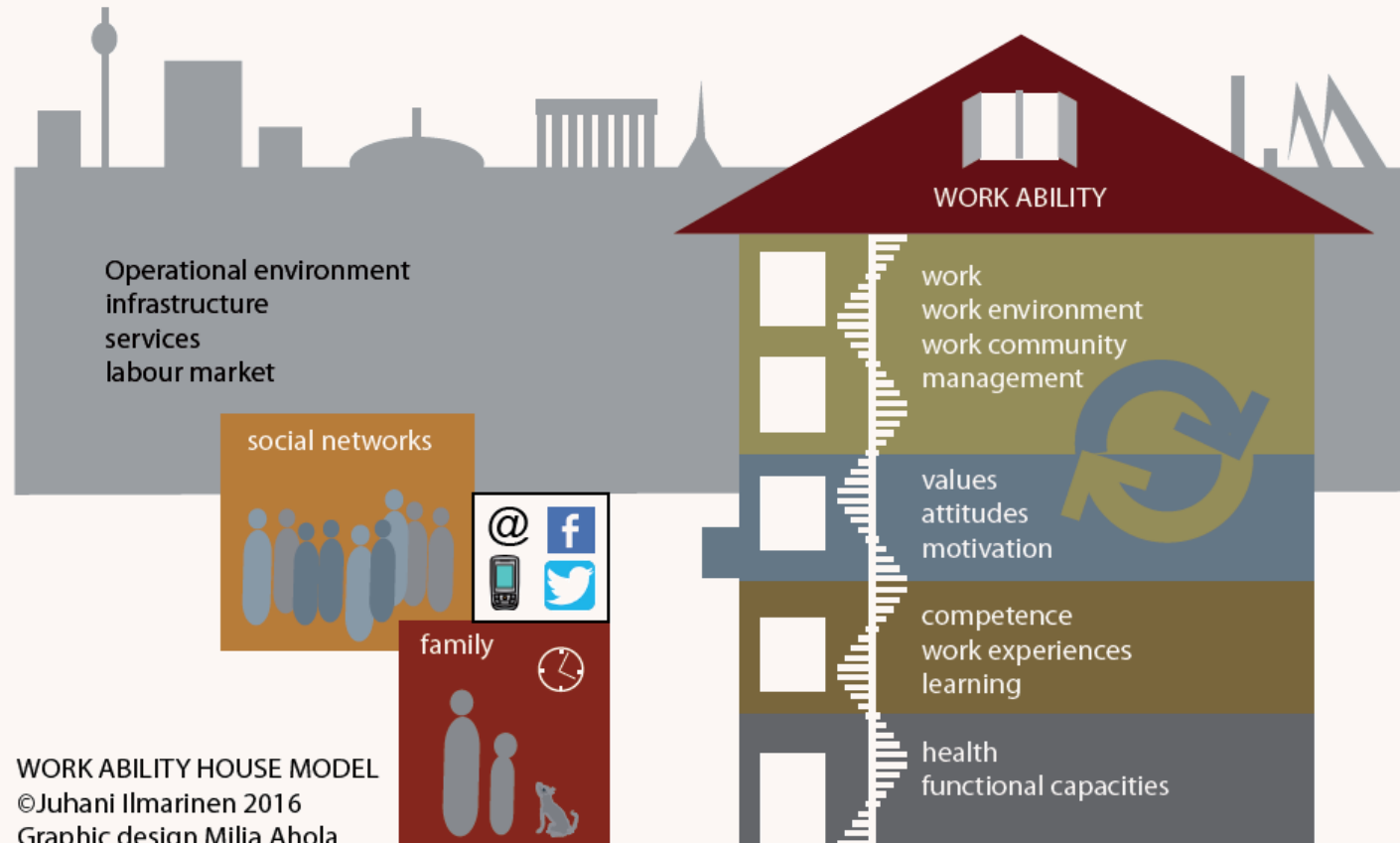
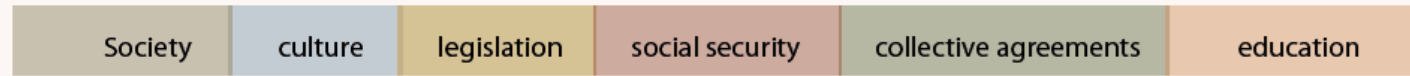
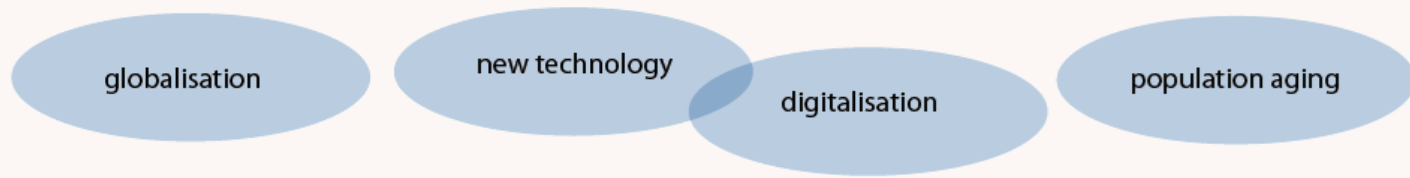
6. Toteutus

- Miten työkykyjohtamisen toteutuminen suunnitelman mukaan varmistetaan käytännössä?

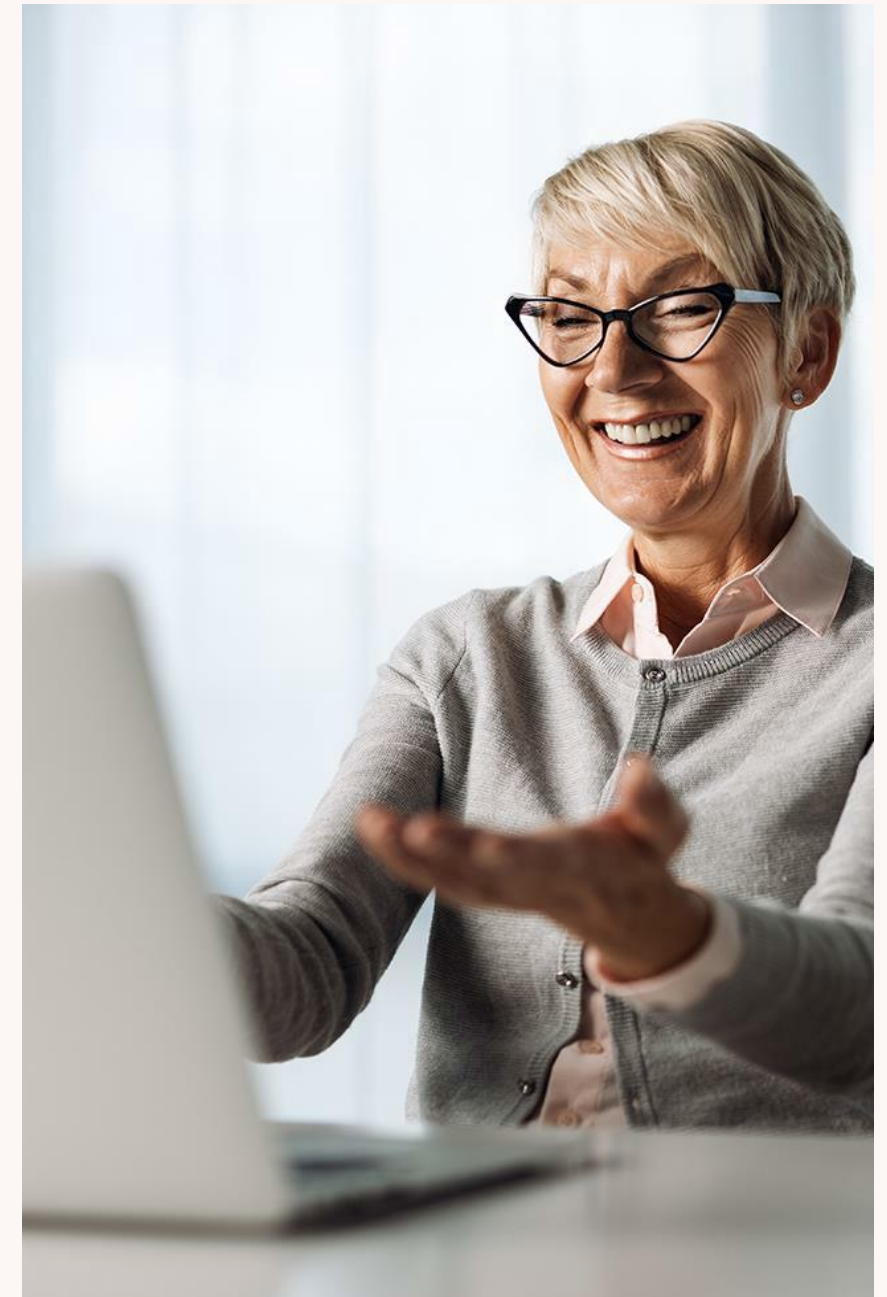
7. Seuranta, arviointi ja parantaminen

- Miten strategista työkykyjohtamista toteuttavia operatiivisia toimintoja kehitetään seurannan ja tulosten perusteella?
- Miten työkykyjohtaminen näkyy korkeimman johdon agendalla?

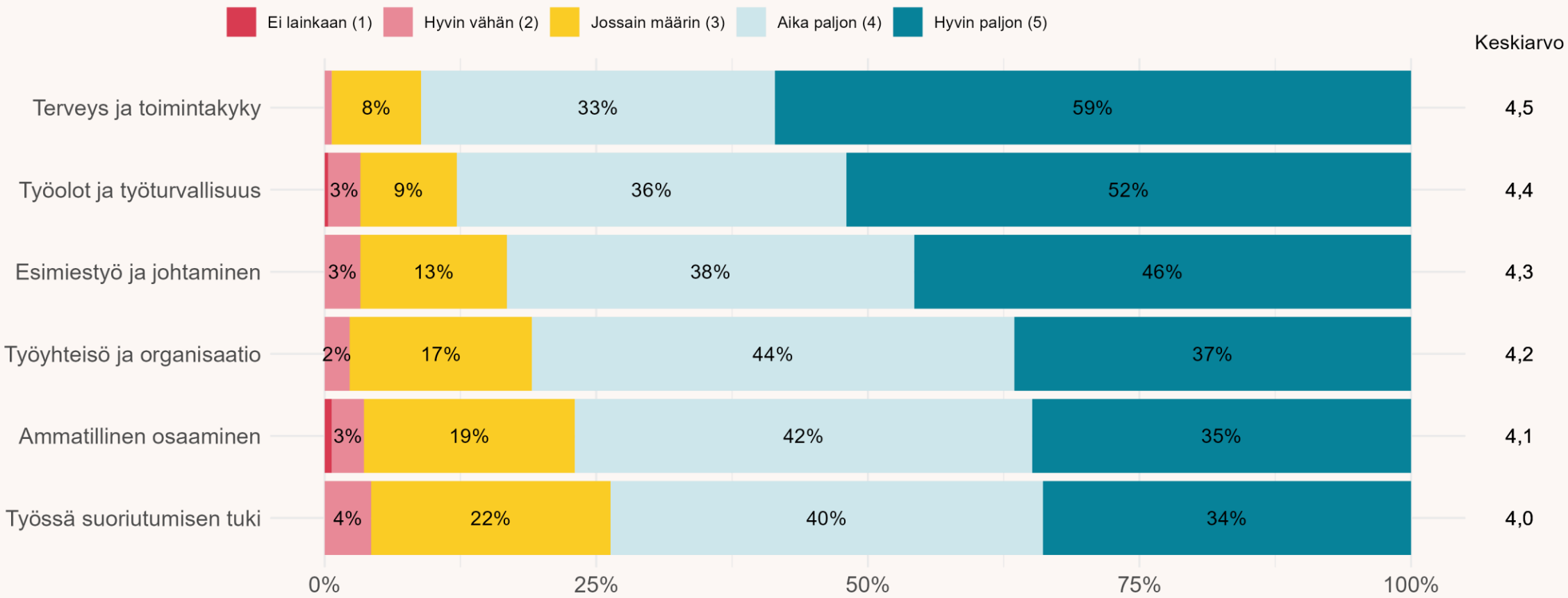




WORK ABILITY HOUSE MODEL
©Juhani Ilmarinen 2016
Graphic design Milja Ahola



Missä määrin seuraavat osa-alueet kuuluvat työkykyjohtamiseen yrityksessänne?



Lähde: Ilmarisen Työkykyjohtamisen tila 2023 -tutkimus, N = 311

Päätulokset

1

Operatiivisen tason toimintaa paljon, mutta työkykyjohtaminen ei ole osa yritysten strategiaa

- eniten parannettavaa suunnittelussa ja seurannassa

2

Työkykyjohtamisen resurssit monissa yrityksissä puutteelliset

- osaaminen, aika ja sähköiset järjestelmät

3

Henkilöstö alikäytetty voimavara

- ei oteta mukaan niitä, joihin toiminta kohdistuu

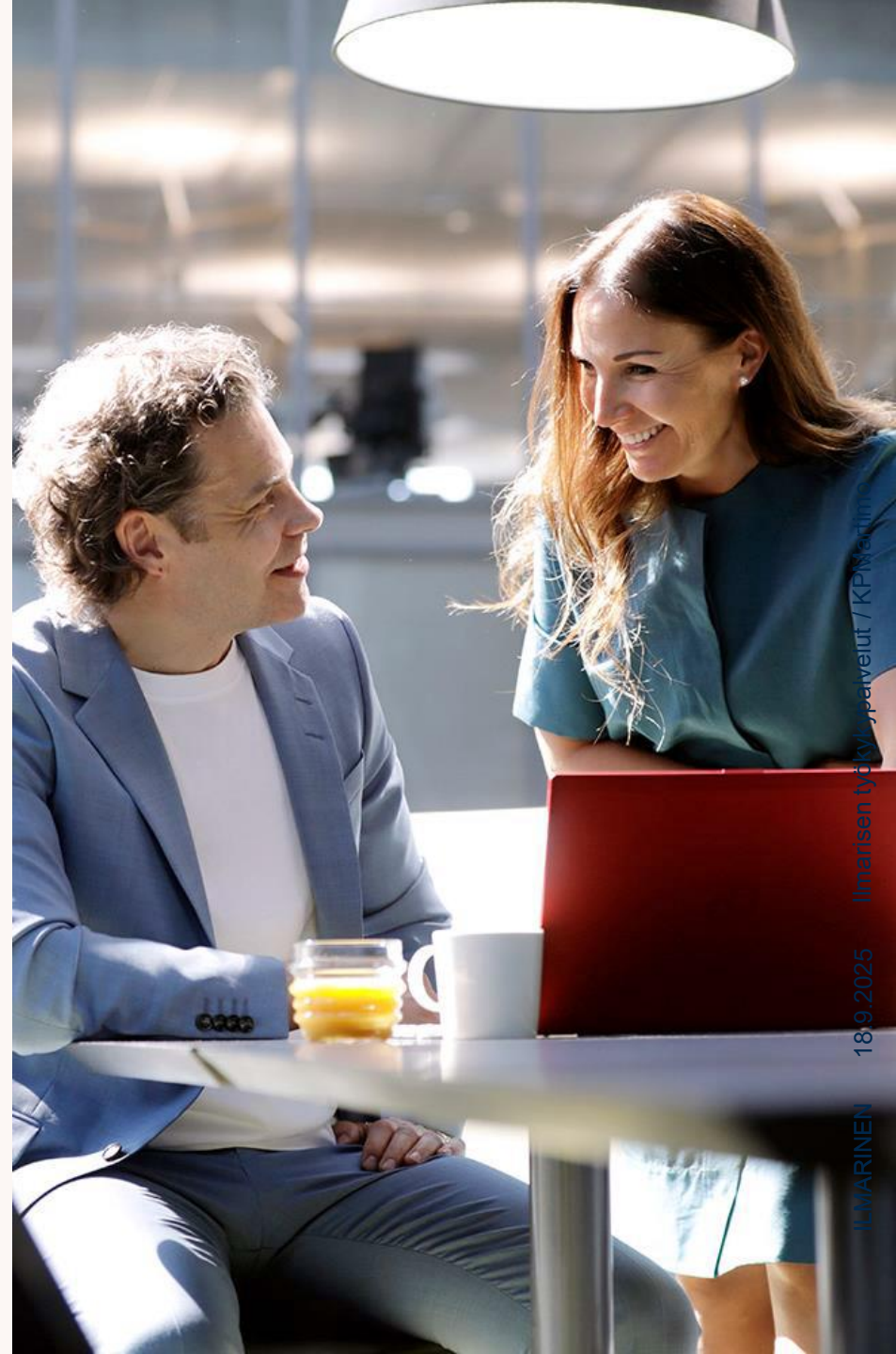
4

Tulokset “liian hyvät”

- oma toiminta voidaan nähdä liian positiivisessa valossa
- vastaajia yksi/ yritys
- kun käsitys hyvästä on riittävän huono, näyttäytyy heikkokin toiminta hyvänä

Mitä hyötyä työnantajalle yhteistyöstä työterveys-huollon kanssa?

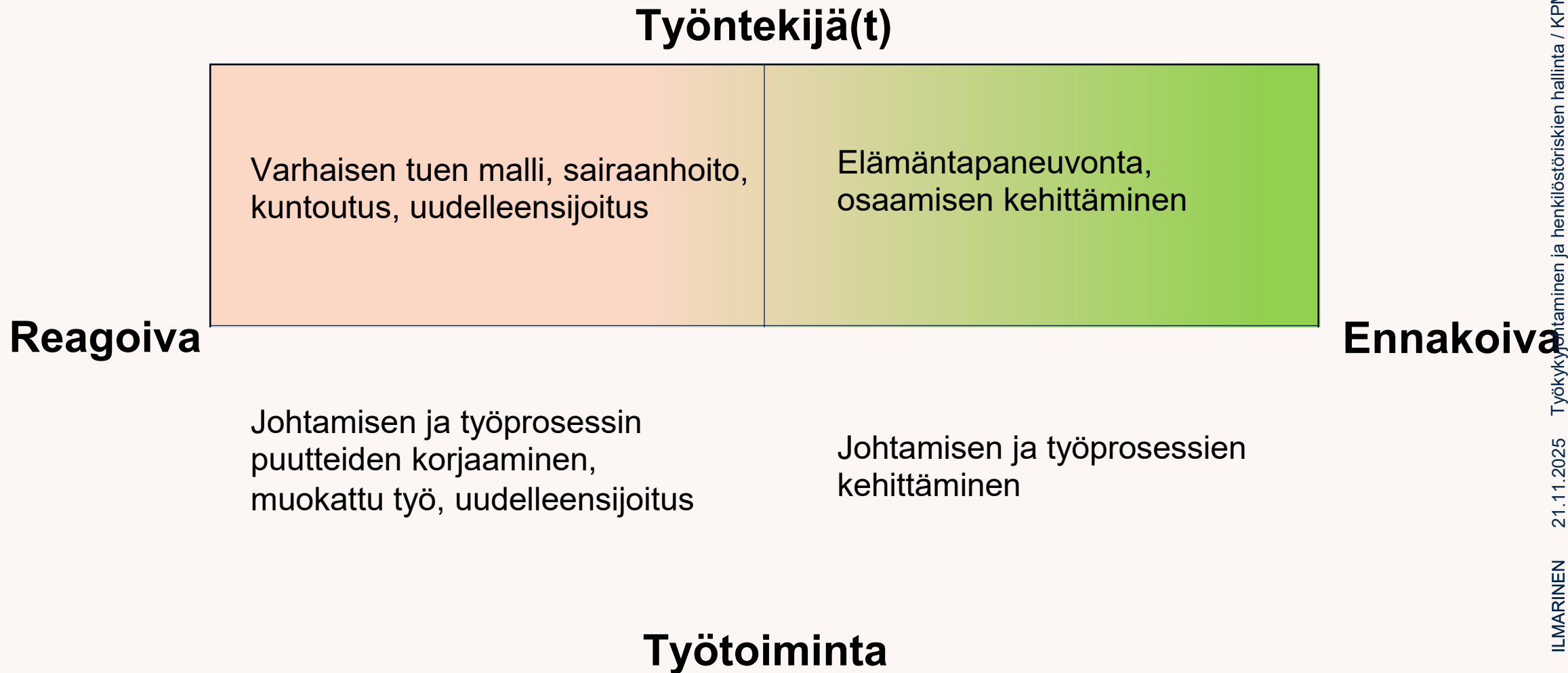
- Työkyvyttömyyseläkeriskin hallinta
- Sairauspoissaolojen hallinta
- Työhön liittyvien terveys- ja turvallisuusriskien hallinta
 - Työturvallisuuslain mukaista
 - ”Jaksaminen” terveyden näkökulmasta
- Työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistäminen
 - ”Jaksaminen” tuottavuuden näkökulmasta
- Työnantaja- ja yrityskuvan kehittäminen
 - Työterveyshuolto (ja vakuutustuotteet) henkilöstöetuna ja osana sosiaalista vastuullisuutta



Työkykyjohtamisen ”ekosysteemi”



Työkykyjohtamisen keinot



Millaiselta toiminnalta voi odottaa vaikuttavuutta?





Työkykyjohtaminen on
ihmisistä, yrityksistä ja
yhteiskunnasta välittämistä.

Mitä tarkoittaa yritys- vastuullisuus?

1. Taloudellinen vastuu (Governance)

- Yrityksen tulee toimia kannattavasti ja rehellisesti, maksaa veronsa ja edistää taloudellista hyvinvointia.

2. Ympäristövastuu (Environment)

- Yrityksen tulee minimoida ympäristövaikutuksensa, esimerkiksi vähentämällä päästöjä ja jätteitä sekä käyttämällä resursseja kestävästi.

3. Sosiaalinen vastuu (Social Responsibility)

- Yrityksen tulee huolehtia työntekijöidensä hyvinvoinnista, tukea paikallisyhteisöjä ja edistää ihmisoikeuksia.



Pidempää, parempia ja enemmän työuria

Työurat pitenevät,
kun työ tukee työkykyä

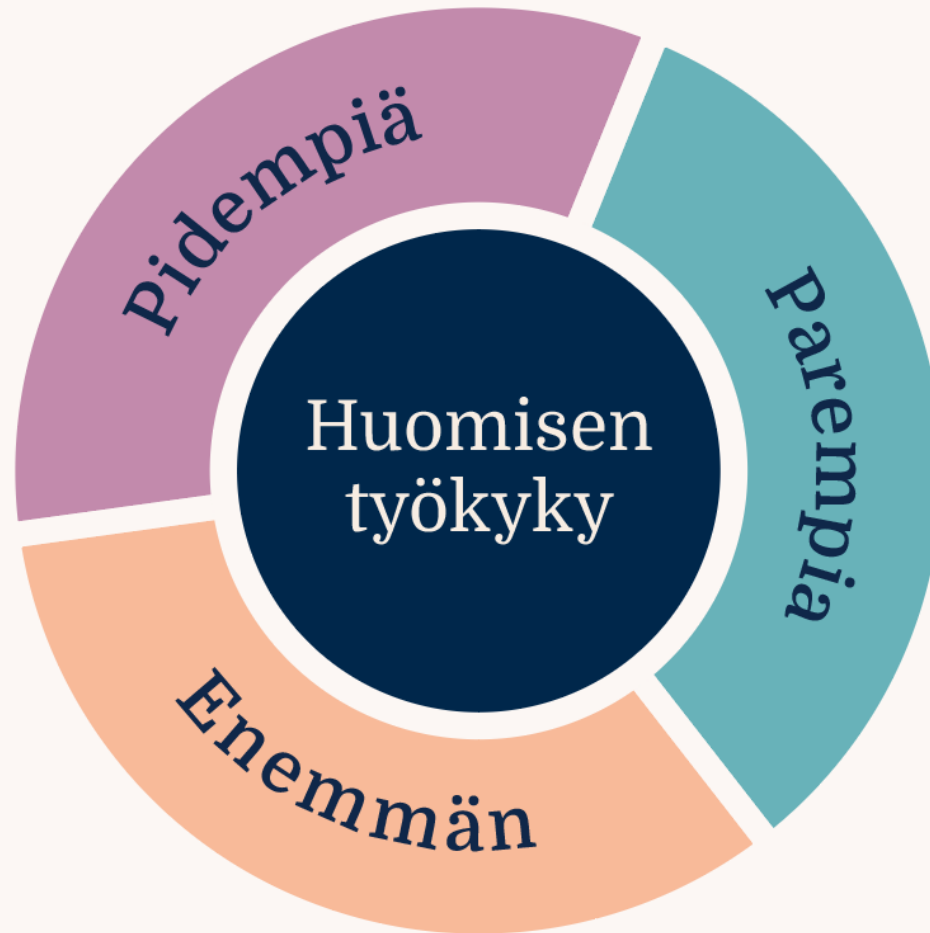
Miten liiketoiminta vaikuttaa
työkykyyn?

➔ Rakennetaan yhdessä
tilannekuva

Enemmän työuria, kun
kaikkien työkykyä tuetaan

Millaisella yhteistyöllä tuemme
työkykyä vaikuttavasti?

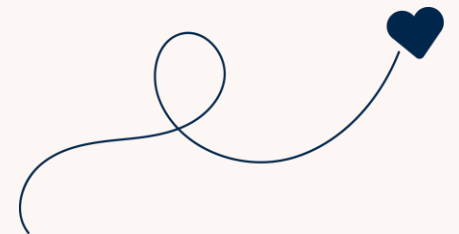
➔ Tehdään yhteistyö-
suunnitelma ja suunnitellaan
ratkaisut



Työurat paranevat, kun
työkyky on osa
vastuullista johtamista

Millaista työkykyä liiketoiminta
edellyttää?

➔ Kirkastetaan työkykyjohtamisen
tahtotila



ILMARINEN

Huomisen työkyky vastuullisuuden näkökulmasta

Pidempiä työuria

Rakennetaan tulevaisuuden työkykyä: mahdollistetaan nuorille kiinnittymisen paikkoja työhön.

Varmistetaan, että työ ei vaaranna työkykyä: mahdollistetaan työskentely niin pitkään kuin ihmisellä on halua ja motivaatiota.

Parempia työuria

Huolehditaan sujuvan, terveyttä ja työkykyä tukevan työn edellytyksistä (fokus työssä, ei yksilössä).

Huomioidaan erilaiset elämäntilanteet: johdetaan työuran eri vaiheet huomioiden.

Enemmän työuria

Täsmätyökyky ja sitä mahdollistava kulttuuri

Osallisuuden vahvistaminen: nähdään ihminen toimijana eikä toiminnan kohteena



Tulevaisuusvisio

Tulevaisuuden työkykyjohtaminen on
liiketoimintaa tukevaa,
taloudellisesti kannattavaa
sekä kiinteä osa yritysten vastuullisuutta.

ILMARINEN

Varaudumme hyvään huomiseen.