



Eläkevakuutusyhtiön asiakkaiden tarpeet työ- kykyriskien hallinnasta

Henry Huoponen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Eläkevakuutusyhtiön asiakkaiden tarpeet työkykyriskien hallinnasta

Henry Huoponen

Liiketalous

Eläkevakuutusyhtiön asiakkaiden
tarpeet työkykyriskien hallinnasta

12.2020

Laurea-ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Liiketalous

Tradenomi (AMK)

Henry Huoponen

Eläkevakuutusyhtiön asiakkaiden tarpeet työkykyriskien hallinnasta

Vuosi

2020

Sivumäärä

344

Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen on lakisääteistä työeläketurvaa hoitava yhtiö, joka tukee yritysasiakkaitaan myös työkykyriskien hallinnassa ja tätä kautta työurien pidentämisessä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on syventyä eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen asiakkaiden työkykyriskien hallinnan tarpeisiin.

Lähteenä opinnäytetyössä käytetään Ilmarisessa aiemmin toteutettuja asiakastytyväisyyskyselyjä vuosien 2018 - 2019 aikana. Asiakastytyväisyyskyselyitä analysoidaan tässä työssä sekä esitetään johtopäätöksiä ja toimenpidesuosituksia Ilmariselle niiden perusteella. Tietoperustaosuudessa käsitellään laadullisia tutkimuksia sekä työkykyjohtamista työpaikoilla teoreettisesta näkökulmasta.

Keskeisimpinä tuloksina tässä opinnäytetyössä ovat toimenpidesuosituksien Ilmariselle. Asiakastytyväisyystutkimuksien kautta saadaan tietoa siitä, miten Ilmarinen voisi parantaa toimintaansa suhteessa asiakkaiden esittämiin tarpeisiin ja tehden työkykyriskeihin vaikuttavaa yhteistyötä asiakkaidensa kanssa. Ilmarisen työkykyä tukevat palvelut ovat tarkastelussa.

Asiasanat: työkyky, asiakastytyväisyys, laadullinen tutkimus

Henry Huoponen

Pension company's clients' needs concerning the management of workability risks

Year 2020

Pages

344

Ilmarinen is a pension company that offers legally based work pensions and supports its client companies when it comes to controlling work ability risks and through this Ilmarinen also helps its clients in making their careers longer. The objective of this thesis was to gain information about Ilmarinen's clients' needs concerning the management of work ability risks. The sources used in this thesis were previously conducted customer satisfaction surveys in Ilmarinen from the years 2018 - 2019. The customer satisfaction surveys were analyzed in the thesis and conclusions and recommendations have been made for Ilmarinen. Qualitative research and work ability management in work places were discussed in the theory part of this thesis.

The main results of this thesis are recommendations for Ilmarinen. Through the customer satisfaction surveys, Ilmarinen obtains information about how they can improve their work by hearing customers' needs and by doing effective co-operation with its clients concerning work disability risks. Ilmarinen's work ability services have been focused on in this thesis.

Keywords: work ability, customer satisfaction, qualitative research

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Opinnäytetyön tavoitteet	7
2.1	Työkykypalveluiden markkinaselvitys	7
2.2	Parempaa työelämää palvelukokonaisuuden asiakasluotaukseen	7
2.3	Päättäjähastattelut	8
2.4	Pikahaastattelut asiakaskokemuksesta	8
3	Tutkimusmenetelmät	8
4	Laadulliset tutkimukset	10
4.1	Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä.....	10
4.2	Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen	10
5	Finanssivalvonnan ohjeistus eläkeyhtiöiden työkykytoimintaan	11
5.1	Toiminnan riskiperusteisuus	11
5.2	Toiminnan laatu ja laajuus	12
5.3	Toiminnan valistavuus ja ohjaavuus	12
5.4	Kilpailulliset tekijät.....	12
6	Työkykyjohtaminen työpaikoilla	13
6.1	Työkykyjohtamisen merkitys ja edellytykset.....	13
6.2	Työkykyjohtamisen jatkuva parantaminen	16
6.3	Henkilöriskien hallinta osana työkykyjohtamista	17
6.4	Työterveysyhteistyö osana työkykyjohtamista	19
6.5	Työhyvinvointi ja organisaation kilpailukyky	21
7	Toteutus (Ilmarisen aineisto)	22
7.1	Työkykypalveluiden markkinaselvitys 2018.....	22
7.1.1	Toimenpidesuositukset	24
7.2	Parempaa työelämää palvelukokonaisuuden asiakasluotaukseen	25
7.2.1	Toimenpidesuositukset	26
7.3	Päättäjähastatteluiden yhteenveto 2018.....	27
7.3.1	Toimenpidesuositukset	28
7.4	Pikahaastattelut asiakaskokemuksesta	28
7.4.1	Toimenpidesuositukset	30
	Lähteet.....	32
	Kuviot	34
	Taulukot	34

1 Johdanto

Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen tarjoaa asiakasyrityksillensä henkilöstön työkykyriskien hallintaa tukevia palveluja. Tämä palvelutoiminta on ollut eläkevakuutusyhtiöille mahdollinen vuodesta 1996 alkaen. Eläkeyhtiöitä valvova viranomaisen Finanssivalvonta on tuoreeltaan vuoden 2019 lopussa antanut täsmällisempiä ohjeita eläkeyhtiöiden työkykyriskien hallintaan liittyvästä toiminnasta. Ohjeistuksen mukaan toiminnan tulee olla riskiperusteista, kohdennettua ja vaikuttavaa toimintaa, jolla varmistetaan työurien pidentyminen Suomessa. (Finanssivalvonta, Työkyvyttömyysriskin hallinta työeläkevakuutusyhtiöissä, 2019.) Eläkevakuutusyhtiö Ilmarisella onkin nyt tarvetta analysoida asiakkaidensa tarpeita työkykyriskien hallintaan liittyen jo toteutettujen asiakastytyväisyyskyselyiden perusteella. Jo viimeisen kolmen vuoden aikana on tehty useita kyselyjä, joiden tulosten analysointi ja jatkotoimenpiteiden toimeenpano niiden perusteella on Ilmarisen työkykypalveluista vastaavan osastonjohtajan mielestä jäänyt liian pienelle painoarvolle. Tämän tutkimuksen taustalähteet eli vuosien 2018 ja 2019 aikana toteutettujen asiakastytyväisyystutkimusten tulokset on saanut käyttööni Ilmarisen työkykypalveluista. Tutkimustulokset on esitelty Ilmarisessa sisäisesti mutta niitä ei ole julkaistu esimerkiksi Ilmarisen verkkosivuilla. Saadessani toimeksiannon Ilmariselta tähän opinnäytetyöhön, sain myös luvan käyttää tutkimusmateriaalia työssäni lähteenä. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on analysoida toteutettujen tutkimustulosten sisältöä ja laatua sekä tehdä johtopäätöksiä ja toimenpidesuosituksia Ilmariselle tutkimuksissa tunnistettujen asiakastarpeiden perusteella. Tässä opinnäytetyössä perehdytään teoriaosuuksissa laadullisiin tutkimuksiin sekä työkykyjohtamisen hyviin käytäntöihin työpaikoilla. Lisäksi opinnäytetyössä analysoidaan asiakastytyväisyyskyselyiden sisältöä ja relevanssia ja tehdään toimenpidesuosituksia Ilmariselle taustalla olevien tutkimuksien tulosten pohjalta. Ilmarinen pystyy näiden suositusten perusteella kehittämään toimintaansa ja palvelujaan eri asiakassegmenteille parempaan suuntaan.

2 Opinnäytetyön tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on saavuttaa ymmärrys eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen tärkeimpien asiakkaiden työkykyriskien hallinnan tarpeista analysoiden aikaisemmin toteutettujen asiakastytyväisyyskyselyiden sisältöä. Tavoitteena on, että Ilmarinen saa tämän opinnäytetyön kautta arvokasta tietoa siitä, miten se voi kehittää toimintaansa suhteessa Finanssivallannon tuoreisiin ohjeistuksiin ja asiakkaiden tarpeisiin. Tässä opinnäytetyössä käsitellään neljää Ilmarisen asiakastytyväisyyskyselyä, jotka on tehty vuosina 2018 ja 2019. Seuraavaksi esittelen lyhyet tiivistelmät työssäni hyödyntämistäni tutkimuksista.

2.1 Työkypalveluiden markkinaselvitys

Työkypalveluiden markkinaselvityksessä Innolink haastatteli puhelimitse kesä-elokuussa 2018 76 eläkeyhtiön suuren tai keskisuuren yrityksen henkilöstöpäätäjää. Innolink teki tutkimuksen Ilmarisen toimeksiannosta. Ilmarisen asiakkaita näistä oli 25 ja muiden eläkevakuutusyhtiöiden asiakkaita oli 48. Kysymykset koskivat työkykyjohtamisen palveluita ja useat kysymykset olivat avoimia. Tutkimuksen mukaan Ilmarisen palveluissa kuten muidenkin eläkeyhtiöiden palveluissa koettiin olevan kehitettävää. Kyselyn tuloksista kävi ilmi, että esimiestyön kehittämistä pidettiin tärkeimpänä työkykyä tukevana teemana. Eläkeyhtiöiden kaikki asiakkaat halusivat lisää yritykselle sopivien toimivien käytäntöjen ja tiedon jakamista ja lisää aktiivisuutta, sekä enemmän henkilökohtaista yhteydenpitoa. Tärkeänä asiana pidettiin myös sitä, että työkykyjohtaminen nostettaisiin asiakasyrityksissä strategiselle tasolle. 58 prosenttia kyselyyn vastanneista mainitsi Ilmarisen yhtenä kolmesta tunnetuimmasta ja mieleen tulevasta eläkeyhtiöstä. 90 prosenttia kyselyyn vastanneista koki tärkeimmäksi työhyvinvoinnin kehittämistoimeksi esimiestyön kehittämisen. Toisena tuli työterveyshuoltoyhteistyön kehittäminen, jonka mainitsi 53 prosenttia vastanneista. 92 prosenttia kyselyyn vastanneista oli jo tehnyt yhteistyötä jonkin eläkeyhtiön kanssa työhyvinvoinnin osalta. (Työkypalveluiden markkinaselvitys.)

2.2 Parempaa työelämää palvelukokonaisuuden asiakasluotaus

Parempaa työelämää palvelukokonaisuuden asiakasluotaus- tutkimus tehtiin vuonna 2018. Ilmarisen ihmisten taustahaastattelut tehtiin kesä-elokuussa 2018 ja keskustelut Ilmarisen asiakkaiden kanssa tehtiin 21.8.2018 - 6.9.2018. Myös tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että merkittävimpänä työhyvinvointia kehittävä tekijänä pidetään esimiestyön kehittämistä ja esimiesten kouluttamista. Ilmarisen Parempaa työelämää-palveluita ovat Luotaamo, Valmentamo ja Ohjaamo-konseptit. (Parempaa työelämää palvelukokonaisuuden asiakasluotaus 2018.)

2.3 Päättäjahaastattelut

Päättäjahaastatteluiden yhteenveto vuodelta 2018 julkaistiin 7. tammikuuta 2019. Ilmarinen haastatteli 53 yrityksen päättäjää. Valtaosa päättäjistä oli tyytyväisiä Ilmarisen toimintaan. Haastateltujen yritysten päättäjien mielestä työkykyjohtaminen oli yhteistyön tärkein teema. Näkemykset työkykyjohtamisesta kuitenkin vaihtelivat vastaajien kesken. Osa korosti työkyky-riskitapausten tunnistamista ja ennaltaehkäisyä, kun taas osa painotti tiivistä työterveyshuollon ja Ilmarisen yhteistyötä. (Päättäjahaastatteluiden yhteenveto 2018.)

2.4 Pikahaastattelut asiakaskokemuksesta

Ilmarisen pikahaastattelut asiakaskokemuksesta tehtiin 2.-3. lokakuuta 2019. Kyselyn tavoitteena oli kuulla Ilmarisen asiakkaiden näkemyksiä eläkeyhtiön asiakaskokemuksesta ja sen erottuvuudesta. Keskisuuret ja suuret asiakkaat olivat haastatteluiden kohteena. Haastattelussa kysyttiin, onko asiakkaalla ollut niin hyviä kokemuksia Ilmarisen yhteistyöstä, että hän on halunnut kertoa niistä muille. Kokemuksia ilmarislaisten osaamisesta, työkykyjohtamispalveluista ja valmennuksista sekä erilaisista tapahtumista oli jakanut muille kuusi kymmenestä. Neljä kymmenestä sen sijaan ei ollut jakanut kokemuksia Ilmarisesta, sillä asiakaskokemus oli hyvin eläkeyhtiöstä riippumaton. Kun kysyttiin, että mikä saisi asiakkaan ihastumaan eläkeyhtiön tulevaisuudessa, nousivat esille runsaat palvelut yrityksen koko henkilöstölle, uusi tieto työkyvystä ja työelämästä, erottautuminen työkykyjohtamisen palveluilla ja ennakoivammilla ja aktiivisemmilla työkykypalveluilla sekä hyvät verkkopalvelut. Lisäksi kuusi kymmenestä haastatellusta antoi positiivista palautetta nimeltä mainitulle Ilmarisen yhteyshenkilölle. Yhtä suuri määrä myös piti hyvänä asiana Ilmarisen yhteyshenkilöiden pysyvyyttä vaihtuvuuden sijaan. Seitsemän kymmenestä asiakkaasta sanoi, että ei ollut mitään sellaista akuuttia asiaa, mikä ei olisi jo yhteistyön agendalla. (Ilmarisen pikahaastattelut asiakaskokemuksesta 2.3.10.2019.)

3 Tutkimusmenetelmät

Käytän laadullista tutkimusmenetelmää analysoidessani tässä työssä käytettyjen tutkimusten sisältöä. Ilmarinen on haastatellut asiakkaitaan liittyen työkykyriskien hallintaan. Ilmarinen on haastatellut yritysten henkilöstöpäättäjiä ja muita päättäjiä, kuten toimitusjohtajia. Haastattelut tehtiin puhelimitse.

Työkykypalveluiden markkinaselvitys- tutkimuksessa Innolink haastatteli puhelimitse kesä-elokuussa 2018 yhteensä 76 satunnaisesti valitun, suuren tai keskisuuren yrityksen henkilöstöpäättäjää. Haastattelut kestivät noin 15 minuuttia.

Parempaa työelämää palvelukokonaisuuden asiakasluotus- tutkimukseen haastateltiin kolmea toimitusjohtajaa, neljää HR-asiiantuntijaa, kahta HR ja talousasiiantuntijaa ja kahta moninaisen tehtäväkentän asiantuntijaa. Haastattelut tehtiin puhelimitse.

Päätätjä haastatteluiden yhteenveto 2018- kyselyä varten Ilmarinen yritti tavoittaa 70 yrityksen ylintä johtoa. Tavoitelluista 14 henkilöä ei tavoitettu tai haastattelu ei onnistunut jostain muusta syystä. Kolme haastattelua siirtyi seuraavalle vuodelle. Kesäkuusta 2018 alkaen oli haastateltu yhteensä 53 yrityksen päätätjää, joista kasvotusten haastateltiin 33 päätätjää ja puhelimitse 20 henkilöä.

Asiakaskokemuspikahaastatteluja varten asiakaspäälliköt ilmoittivat 20 asiakasta, joista tavoitettiin kymmenen. Haastattelut olivat nimensä mukaisesti pikahaastatteluja, noin viisi minuuttia kestäviä puhelinhaastatteluja.

<i>Tutkimuksen nimi</i>	<i>Ajankohta</i>	<i>Tutkimusmenetelmä</i>	<i>Kohderyhmä</i>	<i>Vastaajien lukumäärä (N)</i>
Työkykypalveluiden markkinaselvitys	30.8.2018	Puhelimitse, strukturoitu haastattelu	Eläkeyhtiöiden suuren tai keski-suuren yrityksen henkilöstöpäätätjät	76
Parempaa työelämää palvelukokonaisuuden asiakasluotus	18.10.2018	Puhelimitse, tapaamisin, sekä puolistrukturoituja, että strukturoituja kysymyksiä	toimitusjohtajat (3), HR-asiiantuntijat (4), HR ja talous (2), moninaisen tehtäväkenttä (2)	76
Päätätjähaastatteluiden yhteenveto 2018	7.1.2019	Puhelimitse, tapaamisin, sekä puolistrukturoituja, että strukturoituja kysymyksiä	yrityksien päätätjät	53

Pikahaastattelut asiakaskokemuksesta	2.-3.10.2019	Puhelimitse, puolistrukturoitu haastattelu	keskisuuret ja suuret asiakkaat	10
---	--------------	--	---------------------------------	----

Taulukko 1: Tutkimukset (Ilmarinen 2018 - 2019)

4 Laadulliset tutkimukset

4.1 Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteitä

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on sellainen tutkimuksen tyyppi, jossa perehdytään tutkittavan kohteen laatuun, ominaisuuksiin ja merkitykseen kokonaisvaltaisesti. (Laadullinen tutkimus, Koppa, Jyväskylän yliopisto.) Laadullisen tutkimuksen juuret ovat Euroopassa. Euroopasta laadullisen tutkimuksen käytännöt ovat levinneet Yhdysvaltoihin ja palanneet sieltä jälleen Eurooppaan uusien näkökulmien kanssa. Laadullinen tutkimus on tutkimustyyppiltään empiirinen. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä empiiristä analyysitapaa havaintoaineistoa ja argumentteja tarkasteltaessa. Empiirisessä tutkimuksessa aineiston keräämis- ja analyysimetodit ovat tärkeitä. (Tuomi ja Sarajärvi 2017.) Empiirisellä tutkimuksella tarkoitetaan tutkimustapaa, jossa tutkimustulokset saadaan havainnoimalla ja mittaamalla tutkimuskohdetta konkreettisesti. Empiiriselle tutkimukselle on tyypillistä, että koottu konkreettinen aineisto on tutkimuksen keskiössä ja näin ollen se toimii koko tutkimuksen lähtökohtana. (Empiirinen tutkimus, Koppa, Jyväskylän yliopisto.) Teorialla ja teoreettisuudella on merkittävä rooli laadullisessa tutkimuksessa. Teorialla tarkoitetaan yleisesti ottaen ei-käytännöllistä tietoa. Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa teorialla tarkoitetaan tutkimuksen viitekehystä eli tutkimuksen teoreettista osuutta. Laadullisessa tutkimuksessa teoriaosuutta tarvitaan metodien, tutkimuksen etiikan ja luotettavuuden hahmottamiseen. Teoria on siis välttämätön tekijä tutkimuskokonaisuuden ymmärtämisen kannalta. Laadullisen tutkimuksen teoreettinen viitekehys sisältää tutkimuksen keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet. Viitekehys voidaan jakaa kahteen osaan ja nämä ovat tutkimusta ohjaava metodologia ja se tieto, mitä tutkimuskohteesta jo tiedetään. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

4.2 Laadullisen tutkimuksen toteuttaminen

Laadullisella tutkimuksella saavutetaan ilmiöiden prosessiluonne. Laadullisessa aineistonkeruussa ihminen toimii aineistonkeruuvälineenä. Tällöin tutkijan omat havainnot ovat tärkeitä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma saattaa muuttua useaan kertaan. Laadullisen tutkimuksen kohteena ovat usein monimutkaiset ilmiöt ja ilmiöt, joita ei tunneta hyvin. On myös tyypillistä, että laadullisella tutkimuksella tutkitaan ilmiöitä, joita ei käytännöllisistä

tai eettisistä syistä johtuen voida tutkia kokeellisesti. Laadullisen tutkimuksen tärkeimpiin tutkintamenetelmiin kuuluu haastattelututkimus. Haastattelututkimukset ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoitu haastattelu toteutetaan yleensä lomakehaastatteluna. Lomakehaastattelussa kysymysten muotoilu ja järjestys on aina kaikille sama. Lomake sisältää ennalta tehdyt valmiit vastausvaihtoehdot. Puolistrukturoitu haastattelu taas sisältää kaikille haastateltaville samat kysymykset, mutta valmiita vastausvaihtoehtoja se ei sisällä. Teemahaastattelu puolestaan on sellainen haastattelu, jossa haastattelun aihepiirit on ennalta määritelty ja jossa teemat käydään systemaattisesti läpi haastateltavan kanssa, mutta teemahaastattelun laajuus ja järjestys vaihtelee yksilöittäin. Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskusteleват jostain aiheesta, mutta teemat vaihtelevat eri haastatteluissa. (Laadullinen tutkimus, Järvenpää 2006.) Laadullista tutkimusta kutsutaan joskus myös ymmärtäväksi tutkimukseksi. Ilmiöitä voi sen mukaan joko ymmärtää tai selittää. Ymmärtäminen on ihmistä tutkivien tieteiden tärkeä lähtökohta. Ymmärtämiseen kuuluu aikomuksellisuus eli ihminen ymmärtää jonkin asian, esimerkiksi opiskelun merkityksen. Luonnontieteiden on perinteisesti katsottu selittävän ilmiöitä ja hengentieteiden puolestaan ymmärtävän niitä. Tämä jako on peräisin jo 1800luvulta. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.) Tieteellinen toiminta voidaan jakaa kahteen osaan. Nämä ovat deskriptiivinen ja teoreettinen tiede. Deskriptiivisen tieteen tarkoituksena on faktojen löytäminen ja kuvaaminen, kun taas teoreettisen tieteen tavoitteena on hypoteesien ja teorioiden laatiminen. Teorioiden muodostuksen tarkoituksena on joko tapahtumien ennustaminen etukäteen tai aiemmin löydettyjen faktojen selittäminen ja ymmärrettäväksi tekeminen. (Tuomi ja Sarajärvi 2018.) Ilmarinen on käyttänyt tutkimuksien tekemisessä sekä puolistrukturoitua että strukturoitua haastattelutapaa. Näiden menetelmien hyödyntämistä puoltaa tutkimusteemojen monimutkaisuus, joista on kuitenkin tavoitteena saada konkreettisia johtopäätöksiä.

5 Finanssivalvonnan ohjeistus eläkeyhtiöiden työkykytoimintaan

Työeläkevakuutusyhtiöillä on oikeus harjoittaa työkyvyttömyysriskien hallintaa vakuutusliikkeenä kuuluvana, yhtiön omalla vastuulla olevana toimintana. Työkyvyttömyysriskin hallintaan liittyvästä toiminnasta ei ole erillistä lainsäädäntöä, vaan toiminnassa noudatetaan Finanssivalvonnan ohjeistuksia. (Finanssivalvonta, Työkyvyttömyysriskin hallinta työeläkevakuutusyhtiöissä, 2019.) Seuraavaksi kuvaan ohjeistuksen keskeiset sisällöt.

5.1 Toiminnan riskiperusteisuus

Finanssivalvonnan ohjeistuksen mukaan työkyvyttömyysriskin hallinnan tulee olla riskiperusteista. Eläkevakuutusyhtiön työkyvyttömyysriskien hallinnan tulee kohdentua yhtiön omalla

vastuulla olevaan työkyvyttömyysriskin vähentämiseen. Tämä tarkoittaa sitä, että eläkevakuutusyhtiöiden tulee kohdentaa tukensa erityisesti niille asiakasyrityksille, joilla on koko asiakaskantaan peilaten todennetusti kohonnut työkyvyttömyysriski. Tuella tarkoitetaan sekä eläkevakuutusyhtiöiden tarjoamaa asiantuntijatukea että mahdollista taloudellista tukea asiakasyritysten työkykyriskiä torjuviin kehittämishankkeisiin. (Finanssivalvonta, Työkyvyttömyysriskin hallinta työeläkevakuutusyhtiöissä, 2019.)

5.2 Toiminnan laatu ja laajuus

Työeläkevakuutusyhtiöiden TyEL-vakuutusmaksun yhteydessä keräämä työkyvyttömyysriskin hallintaosa määrää toiminnan laatua ja laajuutta. Toimintaan liittyvät kulut on katettava työkyvyttömyysriskin hallintaosalla, pois lukien oman henkilöstön palkkakulut. Oman henkilöstön palkkakulutkaan eivät saa olla merkittävä verraten niitä vuotuisen työkyvyttömyysriskin hallintaosaan. Eläkevakuutusyhtiöt ovat sosiaalivakuutuksen toimeenpanijoita ja tarkoitus on, että kulut kohdistuvat tehokkaasti tähän perustehtävään eikä muihin tarkoituksiin. Työkyvyttömyysriskin hallintaan liittyvän toiminnan tulee siis olla ennemminkin marginaalista, kun sitä verrataan eläkevakuutusyhtiöiden muuhun toimintaan. (Finanssivalvonta, Työkyvyttömyysriskin hallinta työeläkevakuutusyhtiöissä, 2019.)

5.3 Toiminnan valistavuus ja ohjaavuus

Eläkevakuutusyhtiöiden toiminnan tulee olla valistavaa ja ohjaavaa eivätkä yhtiöt voi itse toteuttaa työkyvyttömyysriskiä alentavia toimenpiteitä asiakkailleensa. Roolina saa olla ennemminkin työkyvyttömyysriskiä aiheuttavien asioiden kartoittaminen sekä hyvien käytäntöjen ja kamien riskiä alentavien toimenpiteiden osalta. Näin eläkevakuutusyhtiöt eivät siis saa kilpailla markkinoilla toimivien palvelutuottajien kanssa esimerkiksi valmentaa asiakasyritysten henkilöstöä. Valitusluonteista toimintaa on mahdollisuus harjoittaa erilaisten yleisten koulutustilaisuuksien puitteissa sekä digitaalisia kanavia hyödyntäen. Yrityskohtaisesti apua tarjottaessa, yrityksen työkykyriskien suuruuden tulee olla määrävissä asemassa. (Finanssivalvonta, Työkyvyttömyysriskin hallinta työeläkevakuutusyhtiöissä, 2019.)

5.4 Kilpailulliset tekijät

Eläkevakuutusyhtiöt eivät saa kilpailla työkyvyttömyysriskin hallintaan liittyvällä toiminnalla keskenään. Toiminnan tulee olla riippumatonta asiakashankinnan ja -pidon näkökulmista. Toimintaan liittyviä kilpailullisia elementtejä saa tulla ainoastaan sitä kautta, että toiminnalla saadaan esimerkillistä vaikuttavuutta aikaiseksi asiakaskannan riskejä vähentäen. Toinen kilpailullinen elementti voi olla toiminnan tehokkuus eli miten saadaan eläkevakuutusyhtiöiden asiantuntemusta tehokkaasti tarjolle laajalle asiakasryhmälle järkevin kustannuksin. (Finanssivalvonta, Työkyvyttömyysriskin hallinta työeläkevakuutusyhtiöissä, 2019.)

6 Työkykyjohtaminen työpaikoilla

Työkykyjohtaminen on nykyään merkittävä osa johtamista. Työkykyjohtamisella tarkoitetaan henkilöstöhallinnon ja esimiesten sekä koko organisaation johdon yhteistä toimintaa. Erilais- ten työkalujen ja strategisten toimenpiteiden avulla on mahdollista hallita organisaation työn- tekijöiden henkilöstöriskejä ja vähentää sairauspoissaoloja. Työkykyjohtamisella voidaan myös ehkäistä työntekijöiden työkyvyttömyyseläkkeelle päätymistä. (Työkykyjohtaminen, Työterveyslaitos.)

Työkykyjohtamisen merkitys Suomessa korostuu erityisesti työvoiman saatavuuden näkökul- masta. Vuonna 2019 työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyi 20 300 henkilöä. (Suomen työeläkkeen saajat, Eläketurvakeskus.) Pitkät sairauspoissaolot ja erityisesti mielenterveyshäiriöistä johtu- vat sairauspoissaolot ovat kasvussa. Mielenterveyshäiriöiden perusteella Kela maksoi sairaus- päivärahaa vuonna 2019 peräti 84 000 henkilölle. Eniten mielenterveysongelmia havaittiin nuorilla ja keski-ikäisillä naisilla. (Mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen kasvu jatkuu jyrkkänä, Kela.fi.)

Keväällä 2020 on julkaistu uusi kanadalainen standardi työkykyriskien hallintaan. Se syvennyy organisaatiotason fyysisiin ja psyykkisiin riskitekijöihin. Se sisältää myös tietoa työkykyhaas- teiden kanssa kamppailevien työntekijöiden palkkaamisesta. Teknisen komitean jäsenet ke- hittävät standardin teknistä sisältöä. Projekti käynnistettiin vuonna 2014. Ohjeistuksen kehit- tämistä jatketaan vuodesta 2020 eteenpäin. Standardin tarpeen aiheuttavat se, että työkyvyt- tömyyden vuosittainen hinta on arviolta 1-2 triljoonaa dollaria kansainvälisesti. (Introducing the new CSA standard for work disability management systems, CSA 2020.)

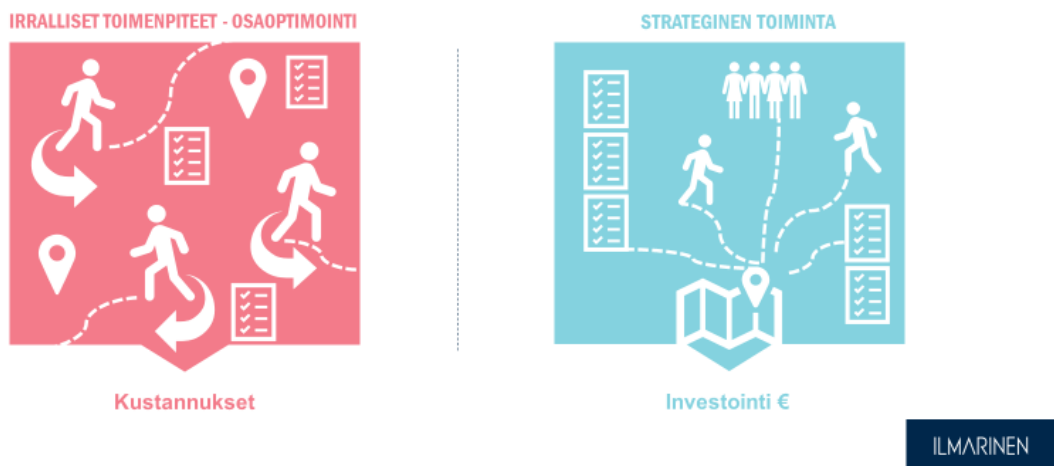
6.1 Työkykyjohtamisen merkitys ja edellytykset

Työkyky sekä työhyvinvointi ovat monen tekijän summa. Työkykyä on tärkeä johtaa työpai- kalla ja sen tulee olla keskeinen osa suorituksen johtamista. Työkykyjohtamiseen kuuluu on- gelmien poistamisen lisäksi työn voimavaratekijöiden ja vetovoimatekijöiden vahvistaminen. Työkyvyn vahvistamiseksi työpaikalla pitää olla selkeät johtamiskäytännöt ja esimiehen pitää antaa tukea työntekijöille. Vuorovaikutuksella on tärkeä merkitys. Johtajan pitää antaa niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta alaisilleen. Tämä osaltaan auttaa kannustavan työ- yhteisön rakentamisessa. Työn mielekkäisyys ja palkitsevuus ovat myös avainasemassa työhyvin- voinnista puhuttaessa. On tärkeää, että työpaikalla vallitsee luottamus ja hyvä tiedonkulku. Työkykyjohtaminen vaatii työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon tiivistä ja järjestel- mällistä yhteistyötä. On tärkeää, että henkilöstön tila on tiedossa. Henkilöstön tilaan kuulu- vat työtyytyväisyys, osaaminen, terveydentila ja työkyky. Työkykyyn liittyvät riskit ovat myös oltava tiedossa. Työhön liittyvät psyykkiset ja fyysiset rasitteet on tärkeää ottaa huomioon

työkykyjohtamista suunniteltaessa. (Johda työkykyä, pidennä työuria, Elinkeinoelämän keskusliitto.)

Työkykyjohtaminen tulee linkittää yrityksen strategiaan ja sen tulee näin olla osa muuta liiketoiminnan johtamista. Työkykyjohtamisen on tärkeää olla suunnitelmallista ja tavoitteellista ja siihen liittyviä mittareita tulee seurata samaan tapaan kuin muita liiketoiminnan onnistumisesta kertovia mittareita seurataan. Työkykyjohtamisen on tuettava yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumista. Yrityksen, työterveyskumppanin sekä eläkeyhtiön tulee tavoitella samoja asioita. Työkykyjohtaminen ei saa olla kuluja aiheuttavaa osaoptimointia yrityksen eri toiminnoissa vaan sen tulee olla määrätietoista yhteistä tekemistä yhteisen tavoitetilan eteen, jolloin tekeminen näyttäytyy investointina liiketoimintaan alla esitetyn kuvion mukaisesti. (Strateginen työkykyjohtaminen, Ilmarinen)

TYÖKYKYJOHTAMISEN VAIKUTTAVUUS



Kuvio 1: Työkykyjohtamisen vaikuttavuus (Ilmarinen)

Työkykyjohtamisen ydinprosessit ovat aktiivinen vuorovaikutus työympäristössä, selkeät säännöt sairauspoissaolojen seurantaan, työkyvyttömyyden ehkäisy järjestelmällisesti, ongelmien ottaminen puheeksi varhaisessa vaiheessa, tuettu töihin paluu, työpaikan terveellisyys ja turvallisuus ja työkyvyn edistäminen työpaikkayhteistyöllä. Yrityksen johdon tulee näyttää työntekijöille esimerkkiä johtamalla omaa työhyvinvointiaan, näin johdon sanat ja teot eivät ole ristiriidassa keskenään. (Johda työkykyä, pidennä työuria, Elinkeinoelämän keskusliitto.)

Johdon ja henkilöstön välinen vuorovaikutus on avainasemassa työkyvyn johtamisessa. On tärkeää, että henkilöstön toiveita ja mielipiteitä kuunnellaan, vaikka kaikkia henkilöstön toiveita ei voitaisikaan toteuttaa. Kuulemalla henkilöstöä, johto saa tietää, millaisia odotuksia henkilöstöllä on työnsä suhteen. Työkyvyttömyys johtuu usein kuormituksesta ja tyytymättömyydestä työhön. Työkyvyttömyyttä voidaan ehkäistä huolehtimalla työn mielekkyydestä ja palkitsevuudesta. On myös tärkeää huolehtia henkilöstön ammatillisesta itsetunnosta. Kun ammatillinen itsetunto on hyvä, antaa se valmiuksia kohdata työmarkkinoilla tapahtuvia muutoksia. Yrityksen johdon on tärkeää tehdä henkilöstölle selväksi, että työhyvinvointia kehitetään yrityksessä. Tämä viestii henkilöstölle, että heistä välitetään. (Johda työkykyä, pidennä työuria, Elinkeinoelämän keskusliitto.)

Sairauspoissaolojen seurannan avulla saadaan tietoa sairauksien työperäisyydestä, työn kuormittavuudesta ja mahdollisista työkykyyn kohdistuvista uhista. Sairauspoissaolojen seurannan tulee olla avointa ja jokaisen työntekijän tiedossa. Työntekijän tulee ilmoittaa sairauspoissaoloistaan työnantajalle sovitulla tavalla. On siis oltava selkeä sairauspoissaolojen ilmoituskäytäntö. Tieto poissaoloista menee työterveyshuollolle. Yrityksessä on myös oltava yleisesti kaikkien tiedossa, miten sairaana olevaan henkilöön pidetään yhteyttä ja millä perusteilla pitkät tai usein toistuvat sairauspoissaolot käsitellään esimiehen ja alaisen välisissä keskusteluissa. (Johda työkykyä, pidennä työuria, Elinkeinoelämän keskusliitto.)

On tärkeää, että työkyvyttömyyden riskit tunnistetaan organisaatiossa. Työkyvyttömyyden riskejä lisäävät esimerkiksi työn fyysinen sekä psyykinen kuormittavuus. Riskien pienentämisessä onkin otettava huomioon esimerkiksi työpaikan ergonomia ja erilaiset työhön liittyvät järjestelyt, kuten esimerkiksi työvuorot. Lisäksi työstä palautumiseen ja koulutukseen on kiinnitettävä organisaatiossa huomiota. Työkykyä parantavien toimien tuloksellisuutta on seurattava ja raportointi on oltava jatkuvaa. Työkykyyn liittyvissä asioissa eläkeyhtiö ja työterveyshuolto ovat avainasemassa ja siksi onkin tärkeää, että näiden tahojen kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä. (Johda työkykyä, pidennä työuria, Elinkeinoelämän keskusliitto.)

Työpaikkojen asenneilmapiirissä on työkykyjohtamisessa tärkeä merkitys. Suomen työllisyystilanteen näkökulmasta osatyökykyisissä on vielä tällä hetkellä hyödyntämätön potentiaali. Työpaikoilla tulisi tunnistaa sellaisia työjärjestelyjä ja työtehtäviä tulisi pystyä muokkaamaan siten, että työn tekeminen on joistain työkyvyn rajoitteista huolimatta mahdollista. Rekrytointitilanteissa rekrytoijan erilaiset asenteet ja ennakkoluulot saattavat vaikuttaa osatyökykyisen henkilön valintaan sen sijaan, että aidosti arvioitaisiin henkilön muita kyvykkyyksiä. (Mielikuvista faktoihin, ennakkoluuloista luovuuteen: töitä kaikille halukkaille, Kari-Pekka Martimo.)

Työhyvinvointia lisää myös se, että organisaatiossa on avoin ilmapiiri ja mahdolliset ongelmatilanteet voidaan ottaa esille ilman, että kukaan kokee tulleen loukatuksi. Mitä varhaisemmassa vaiheessa ongelmat voidaan ottaa puheeksi, sitä parempi. Kun henkilöstö luottaa johtoon, on ongelmatilanteistakin puhuminen helppoa. Monesti esimerkiksi luullaan, että sairauden takia töistä poissa olevaan työntekijään ei saisi olla yhteydessä. Todellisuudessa tämä ei pidä paikkaansa. Kun yrityksen johto pitää yhteyttä sairaana olevaan alaiseen, tuntee työntekijä olevansa tärkeä ja että hänestä kannetaan huolta. On tärkeää, että heti kun sairauslomalla olevan henkilön on mahdollista ajatella työasioita, suunnataan hänen ajatuksensa töihin paluuseen. Tätä varten organisaatiossa kannattaakin olla etukäteen sairauspoissaoloja varten suunniteltu töihin paluu-ohjelma. (Johda työkykyä, pidennä työuria, Elinkeinoelämän keskusliitto.)

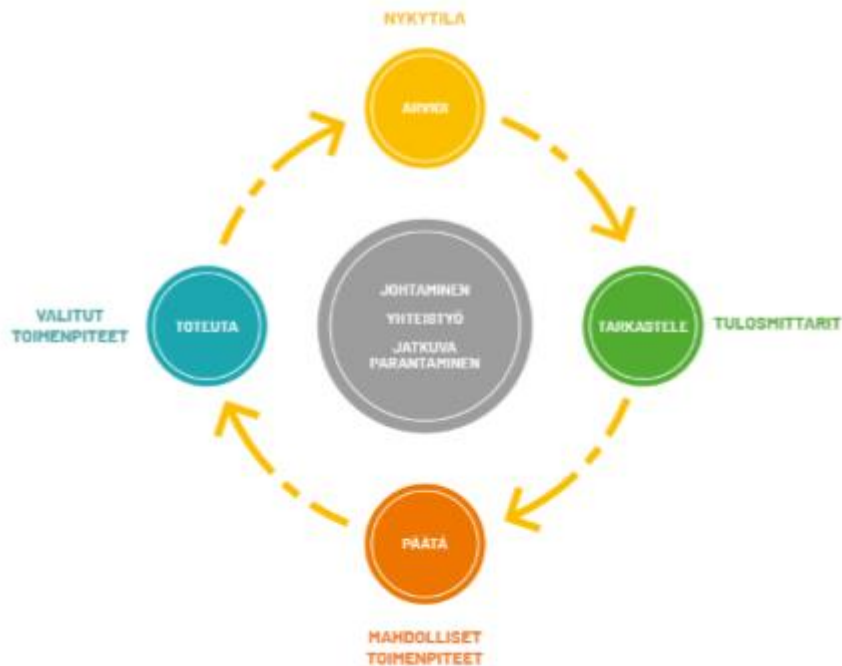
Yrityksessä on tehtävä työpaikkaselvitys toimintaa aloitettaessa tai jos organisaatiossa tehdään merkittäviä muutoksia. Työpaikkaselvitys on tehtävä aina 3-5 vuoden välein. Selvityksen tarkoituksena on työpaikan vaarojen tunnistaminen ja tätä kautta mahdollisten työkykyriskien arviointi. Yrityksessä tulee olla näihin tehtäviin liittyvää osaamista. Työtaturmista ja ammattitaudeista tulee raportoida aktiivisesti yrityksen johdolle. Työkyvyn edistämiseen tarvitaan aktiivista työpaikkayhteistyötä. Työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon yhteisenä tehtävänä on sopia työkyvyn hallinnasta, seurannasta ja varhaisen tuen periaatteista. (Johda työkykyä, pidennä työuria, Elinkeinoelämän keskusliitto.)

Jokaisen esimiehen velvollisuuksiin kuuluu ottaa puheeksi, jos jokin asia työntekijän työkyvyssä herättää huolta. Varhaiseksi välittämiseksi kutsutaan sitä, että esimies ottaa huolta herättävät asiat, kuten sairauspoissaolot ajoissa henkilöstön kanssa puheeksi. Esimiehen tulee myös seurata henkilöstön työhön sitoutumista, aloitteellisuutta, osaamisen jakamista sekä jokaisen panosta työyhteisön kehittämiseen. Työnantajalla on lakiin kirjattu velvollisuus huolehtia työntekijän terveydestä ja turvallisuudesta töissä. Esimiehen tehtäviin kuuluu varhainen välittäminen. Varhaiseen välittämiseen kuuluvat luottamuksen rakentaminen, palautteen kerääminen, itse esimiehenä esimerkkinä oleminen ja ajoissa huolestuttavien asioiden esille tuominen. (Esimies, rakenna luottamusta arjessa, Ilmarinen.)

6.2 Työkykyjohtamisen jatkuva parantaminen

Työkykyjohtamisella pyritään toiminnan suunnitelmallisuuteen ja määrätietoisuuteen, kun työkykyjohtamista halutaan jatkuvasti parantaa. Organisaation johdon tulee sitoutua tähän tekemiseen. Työkykyjohtamisen jatkuva kehittäminen voidaan kuvata alla olevana kuviona, jossa arvioidaan nykytilaa säännöllisin väliajoin, tarkastellaan tulostittareiden kehitystä, tehdään päätökset mahdollisista kehitystoimenpiteistä ja toteutetaan valitut toimenpiteet. Organisaation johdolla on keskeinen rooli työkykyjohtamisen jatkuvassa parantamisessa. Johdon

sitoutuminen työhyvinvointitoimiin on parhaimmillaan tuottavuutta lisäävä tekijä. Johdon lisäksi, myös koko organisaation henkilöstöllä on vastuu työhyvinvoinnin kehittamisestä. Henkilöstön kuuleminen on tärkeää. (Työhyvinvoinnin johtaminen, Työturvallisuuskeskus 2019.)



Kuvio 2: Työkykyjohtamisen jatkuva parantaminen (Työhyvinvoinnin johtaminen, Työturvallisuuskeskus 2019.)

6.3 Henkilöriskien hallinta osana työkykyjohtamista

Pienissä yrityksissä, joiden henkilöstömäärä on yhdestä kymmeneen työntekijää, henkilöriskit ovat pienempiä, kuin isoissa organisaatioissa. Kuitenkin sellaiset työkykyyn vaikuttavat tekijät kuin sairauspoissaolot ja henkinen kuormittuminen sekä stressi olivat yhtä yleisiä kaikenkokoisissa organisaatioissa. (Halonen 2013.)

Nykyään tarvitaan uudenlaista strategista johtajuutta, strategista ajattelua ja uusia johtamisen välineitä. Uudenlaista johtamista tarvitaan siksi, että tämän päivän maailmassa epävarmuus ja monimutkainen toimintaympäristö tuottavat haasteita johtajille. Tämän päivän haasteisiin ei voida enää vastata perinteisillä rationaalisen ja lineaarisen maailmankuvan johtamisen toimintamalleilla. Uuden johtamisen haasteisiin vastaa uusi strategisen johtamisen teoria, joka perustuu kolmen maailmankuvan varaan. Nämä maailmankuvat ovat rationaalinen, kompleksinen ja postmoderni maailmankuva. Maailmankuva vaikuttaa siihen, miten ilmiö nähdään ja miten siihen suhtaudutaan. Yhtä lailla maailmankuva vaikuttaa siihen, kuinka strategia nähdään. (Halonen 2013.)

Sana riski kuvaa vahingonvaaraa tai vahingonuhkaa. Riskit voidaan luokitella neljään eri lajiin, jotka ovat strateginen riski, operatiivinen riski, taloudellinen riski ja vahinkoriski. Strategiset riskit koskevat organisaation pitkän aikavälin strategisia tavoitteita. Operatiiviset riskit puolestaan liittyvät organisaation päivittäisiin toimintoihin. Taloudellisilla riskeillä tarkoitetaan monenlaisia yrityksen rahaprosessia uhkaavia tekijöitä. Vahinkoriski tarkoittaa käytännössä pelkästään tappion syntymistä organisaatiolle. (Halonen 2011, 4.)

Riskienhallinnalla tarkoitetaan johtamisen välinettä, jonka tavoitteena on varmistaa yrityksen tavoitteiden toteutuminen, liiketoiminnan jatkuvuus, kilpailukyky sekä henkilöstön hyvinvointi. Kokonaisvaltaisessa riskien hallinnassa riskienhallinta liittyy yrityksen strategiaan, taloudellisiin ja toiminnallisiin tavoitteisiin. Kokonaisvaltaisen riskienhallinnan tarkoituksena on tarkastella riskejä organisaatiotasolla ja analysoida tekijöitä, joilla on vaikutus organisaation tavoitteiden toteutumiseen sekä tulevaisuudessa että nyt. Henkilöriskit ovat merkittävä osa kokonaisvaltaisen riskienhallinnan viitekehystä. Riskienhallinta on osa päivittäistä johtamista, eikä suinkaan yrityksen liiketoiminnasta irrallista toimintaa. (Halonen 2011, 4.)



Kuvio 2: Suomalaisien organisaatioiden ja työterveyshuollon toteuttama henkilöriskienhallinta strategisen johtamisen välineenä (Kristiina Halonen, väitöstutkimus 2013)

Riskienhallintaprosessi on jatkuva ja monimuotoinen prosessi. Riskienhallinnan prosessi jaetaan perinteisesti viiteen eri osa-alueeseen, jotka ovat tavoitteiden määrittely ja kohdentaminen, riskien tunnistaminen ja arviointi, riskiraportointi ja seuranta, riskienhallintatoimenpiteet ja jatkuva parantaminen ja auditointi. (Halonen 2011, 5.) Yrityksen toimintaan liittyvien riskien tunnistamisen jälkeen tulee keskittyä riskienhallintapäätöksien tekemiseen. Tähän

kytkeytyy riskiraportointi, jonka tarkoituksena on luoda kooste esimerkiksi kaikista vuoden aikana toteutuneista riskiarvioinneista, riskienhallintatoimenpiteistä sekä suurimmista riskeistä. (Halonen 2011, 5-6.)

Työturvallisuusjohtaminen on keskeinen osa henkilöriskien hallintaa. Suunnitelmallinen työturvallisuusjohtaminen vaatii jatkuvaa seuranta- ja käytäntöjen parantamista. Työturvallisuusosaamisen ja -asenteiden varmistaminen on tärkeää ja se tapahtuu koulutus- ja perehdyttämiskäytännöillä. Työturvallisuuskäytäntöjä johtaa esimies. Hänen tehtävänä on huolehtia vaarojen ja haittojen arvioinnista, henkilöstön perehdytyksestä, työohjeiden ylläpidosta, työpaikalla tapahtuneiden tapaturmien ja vaaratilanteiden tutkinnasta sekä yleisestä työyhteisön epäkohtiin puuttumisesta. (Työturvallisuus ja työsuojelu, Työturvallisuuskeskus 2019, 62.)

On tärkeää, että työturvallisuutta mitataan, sillä se on edellytys onnistuneelle työturvallisuusjohtamiselle. Työturvallisuuden mittaamisella saadaan tietoa muun muassa turvallisempien työtapojen ohjaamisesta, työturvallisuustoiminnan tehokkuuden arvioinnista, toimenpiteiden kustannustehokkuuden arvioinnista sekä tulevaisuuden ennakoinnista. Työturvallisuuden mittaamisessa käytettävän mittarin tulee olla mahdollisimman luotettava, helppokäyttöinen ja yksiselitteinen. Sen tarkoituksena on toisaalta ohjata päivittäistä toimintaa ja toisaalta pyrkiä kauaskantoiseen toiminnan arviointiin. Tärkeimmät työturvallisuusmittarit ovat tapaturmamittarit, sairauspoissaolomittarit ja ennakoivat mittarit. (Työturvallisuus ja työsuojelu, Työturvallisuuskeskus 2019, 63-64.)

Henkilöriskien hallinnan toimijat ovat johtoryhmä, HR, riskienhallintayksikkö, yksilöt, esimiehet, työterveyshuolto, työsuojelu, YT-toimikunta, luottamushenkilöt, hallitus, eläkevakautusyhtiö, toimitusjohtaja ja muut ulkopuoliset yhteistyötahot. Jokaisella edellä mainituista toimijoista on sama tavoite eli henkilöriskien hallinta. Organisaation ylimmän johdon tulee sitoutua riskienhallintatyöhön. On suositeltavaa, että organisaatiossa toimisi henkilöriskien hallintaan perehtynyt ohjausryhmä. Ohjausryhmän tehtävänä on ohjata ja koordinoida henkilöriskien hallinnan kehittämistä. Lisäksi ohjausryhmä raportoi henkilöriskeistä johdolle ja edistää parhaiden henkilöriskien hallintakäytäntöjen käyttöönottoa. Ohjausryhmä voi olla esimerkiksi työsuojelutoimikunta tai erikseen muodostettu työhyvinvoinnin ohjausryhmä. (Halonen 2011, 22-24.)

6.4 Työterveysyhteistyö osana työkykyjohtamista

Työterveysyhteistyö on hyvin toimiessaan erittäin arvokas tekijä työkyvyn ylläpitämisessä. Työterveyshuollon tehtävänä on tarjota asiantuntijapalveluita yrityksille työympäristöön, turvallisuuteen, sekä työhön ja työyhteisöön ja työn hallintaan liittyvissä asioissa. Työterveysyhteistyö on työnantajan, työntekijöiden ja työterveysasiantuntijoiden yhteistyötä. Sen tavoitteena on ehkäistä ammattisairauksia ja onnettomuuksia työpaikalla. Työterveysyhteistyö

myös omalta osaltaan tukee työyhteisön toimivuutta ja tehokkuutta. Jotta työterveysyhteistyö olisi tehokasta, tulee asianosaisten tuntee työpaikka, työtehtävät ja organisaation henkilöstörakenne hyvin. Työterveyshuollon tulee myös ehkäistä työympäristöstä johtuvat terveydelliset haitat ja tapaturmat mahdollisimman tehokkaasti. Mielenterveysongelmista ja tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvat poissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet kuuluvat työterveysyhteistyön tärkeimpiin teemoihin. Työterveysyhteistyön tehtävänä on myös puuttua ajoissa työntekijöiden liialliseen päihteiden käyttöön. Työterveysyhteistyön tavoitteena on ennen kaikkea varmistaa työyhteisön hyvinvointi ja tätä kautta tukea henkilöstön terveyttä ja toimintakykyä. (Rautio 2009, 10-11.)

Työnantajalla on lakisääteinen velvollisuus tarjota henkilöstölleen työterveyshuoltopalvelut. Työterveyshuoltopalvelut voidaan hankkia joltain kunnalliselta taholta, kuten terveyskeskuksesta, tai järjestää palvelut itse tai yhteistyössä muiden työnantajien kanssa. Monesti työnantajat hankkivat työterveyshuoltopalvelut yksityiseltä sektorilta, kuten joltain yksityiseltä lääkäriasemalta. (Rautio 2009, 15.)

Työkyvyn hallinta ja varhainen tuki ovat työpaikan ja työterveyshuollon keskenään sopimia työpaikan tarpeisiin perustuvia toimenpiteitä, joiden tarkoituksena on edistää organisaation jäsenten työkykyä läpi työuran. Työpaikoilla, joiden henkilöstömäärä on yli 20 henkeä, tulee kirjallisesti kuvata yrityksen toimenpiteet työkyvyn edistämiseksi. Työterveyshuollon rooli ja vastuut kuvataan työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa. Työterveyshuollon tulee raportoida työkykyseurannasta säännöllisin väliajoin asiakkaalleen. Organisaatioissa, joiden henkilöstömäärä on alle 20 henkeä, käytännöt kirjataan työpaikkaselvitykseen. Näissä pienemmissä yrityksissä työterveyshuollon osuus kirjataan työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan. Varhaisen tuen mallin tarkoituksena puolestaan on havaita hyvissä ajoin työkykyä alentavat oireet ja mahdolliset sairaudet. Kun työkykyä alentavat tekijät on havaittu, voidaan aloittaa kuntoutustoimet ja tehdä mahdollisia muutoksia työympäristöön. Avainasemassa varhaisen tuen mallissa on sairauspoissaolojen järjestelmällinen seuranta, sillä sen avulla voidaan ajoissa puuttua työkykyongelmiin. (Työturvallisuus ja työsuojelu, Työturvallisuuskeskus 2019, 34.)

Yritys, joka hankkii työterveyspalveluita henkilöstölleen, voi edellyttää työterveyskumppaniltaan seuraavaksi kuvattuja asioita. Työterveyshuoltotoiminnan tulee perustua lainsäädäntöön. On tärkeää, että työhön ja terveyteen liittyvät asiat on tunnettu hyvin työterveyshuollossa. Työterveyshuollon palvelujen tulee perustua asiakkaiden kanssa yhdessä havaittuihin tarpeisiin. Työterveyshuollon asiantuntijoiden tulee omata syvälinen tuntemus työkykyyn liittyvissä asioissa. Jotta työterveyspalvelut olisivat laadukkaita, tulee tarjottujen palveluiden olla moniammatillisia. Työterveyslääkärit ja hoitajat ovat avainasemassa palveluiden tuottamisessa. Heidän toimintaansa tukevat työterveysfysioterapeutit ja työterveyspsykologit. Kaikilta työterveyshuollossa toimivilta asiantuntijoilta edellytetään lisäkoulutus, joka pätevöittää heidät

asia työhyvinvoinnin kannalta. Kompetenssi tarkoittaa sitä, että työntekijä tietää osaamisensa merkityksen yrityksessä ja pystyy tyydyttämään tarvettaan kehittyä ammatillisesti. Kuudes osatekijä, päämäärä, tarkoittaa tavoitteiden saavuttamista ja tätä kautta tuottaa työntekijälle onnistumisen tunteen. (Kesti 2013, 20.)

Esimiestoiminnan laatu vaikuttaa keskeisimmin yrityksen tuottavuuteen. Niinpä tuottavuuden kehittäminen kannattaakin aloittaa varmistamalla, että esimiestyön periaatteet ovat yrityksessä selkeästi määritelty ja esimiehet tietävät, minkälaista johtamista heiltä odotetaan. Esimiestyön tärkeimpiä kulmakiviä on vuorovaikutteinen ja valmentava esimiestoiminta. Sen puitteissa varmistetaan hyvä suoriutuminen työssä sekä työntekijän kehittyminen. Yksi tärkeimmistä kulmakivistä on hyvä päivittäisjohtaminen. Esimiehen tulee varata riittävästi aikaa esimiestyölleen ja muistaa tärkeä roolinsa kuuntelijana, ristiriitojen ratkaisijana ja kannustajana. Luottamuksen rakentaminen on myös keskeinen kulmakivi. Tällä tarkoitetaan luottamuksen rakentamista sekä esimiehen että hänen alaistensa kanssa mutta myös luottamuksen rakentamista koko työyhteisön kesken. Hyvä luottamus on suorassa yhteydessä organisaation tuottavuuteen. Yhtenä tärkeimmistä asioista esimiehen on huolehdittava, että työntekijöiden vastuut ja velvoitteet ovat kirkkaat sekä tavoitteet ovat selkeät. Esimiehen tulee myös kannustaa työntekijöitä kehittämään omaa työtään proaktiivisesti ja omaehtoisesti. Tämä on tärkeää, jotta työyhteisö voi kehittyä ja suhtautua joustavasti muutoksiin. Kannustavan palautteen antaminen ja valmius myös itse ottaa palautetta vastaan luovat työyhteisöön sellaisen vuorovaikutuskulttuurin, joka ruokkii työssä onnistumista. Hyvään esimiestoimintaan linkittyvät myös aktiivinen tiedonjakaminen, ongelmien ratkaiseminen ja esimerkillisyyden osoittaminen. Sanat mitataan teoilla eli esimiehen oma tekeminen on tärkeä esimerkki siihen, mitä henkilöstöltä odotetaan. (Kesti 2013, 86-101.)

7 Toteutus (Ilmarisen aineisto)

Seuraavassa osiossa tarkastellaan eläkeyhtiö Ilmarisen asiakastyytyväisyystutkimuksia ja niiden tuloksia sekä annetaan toimenpidesuosituksia tulosten pohjalta. Tätä opinnäytetyötä varten sain Ilmariselta luvan käyttää tutkimusaineistoa opinnäytetyössä.

7.1 Työkykypalveluiden markkinaselvitys 2018

Innolink teki Ilmarisen toimeksiannosta työkykypalveluiden markkinaselvityksen. Lähde ei ole julkinen, mutta minulla on oikeus käyttää aineistoa tässä työssä. Innolink haastatteli 76 henkilöstöpäätäjää eri eläkeyhtiöistä. Haastattelut tehtiin puhelimitse ja yksi haastattelu kesti noin 15 minuuttia. Haastatelluista 25 oli Ilmarisen asiakkaita. Muiden eläkeyhtiöiden asiakkaita oli 48. Yrityksiä, joiden henkilöstömäärä on alle 250, haastateltiin 41. Yli 250 henkilön

yrittäjiä haastateltiin 35. Markkinaselvityksen kysymykset liittyivät paljolti työkykyjohtamisen palveluihin. Työkykypalveluiden markkinaselvityksessä suurin osa yrityksistä antoi Ilmariselle hyvän arvion työkykyjohtamisen palveluista. Alla olevan kuvion mukaan tärkeimmäksi kehittämisen osa-alueeksi työntekijöiden kannalta kyselyn tuloksista nousi esimiestyön kehittäminen. Se oli vastaajista 90 prosentin mielestä kolmen merkittävimmän teeman joukossa. Kahdeksi seuraavaksi tärkeimmäksi teemaksi nousivat työyhteisön yhteistyötaitojen kehittäminen sekä työkyvyttömyyden ennaltaehkäisevä palvelu. Lähes jokainen suuri tai keskisuuri yritys panostaa henkilöstön hyvinvointiin ja työkyvyn ylläpitoon. Kyselystä kävi ilmi, että Ilmarisen kannattaa panostaa työkykyjohtamisen palvelujen kehittämiseen. Näihin palveluihin luetaan myös ammatillinen kuntoutus. Kyselyyn vastanneista 58 prosenttia sanoi, että Ilmarinen sijoittui spontaanissa tunnettuudessa yhdeksi kolmesta ensimmäisestä mieleen tulevasta eläkevakuutusyhtiöstä. Vastaajista 97 prosenttia kertoi, että heidän yrityksessään on järjestelmällistä toimintaa työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen osalta. 90 prosenttia kyselyyn vastanneista piti yrityksessään työhyvinvoinnin edistämisen kannalta tärkeimpänä asiana esimiestyön kehittämistä. Toiseksi tärkeimmäksi asiaksi nousi työterveyshuoltoyhteistyön kehittäminen, jonka mainitsi 53 prosenttia vastaajista. 92 prosenttia vastaajista oli tehnyt yhteistyötä työhyvinvoinnin kehittämiseksi yhdessä eläkeyhtiönsä kanssa. Sen sijaan 74 prosenttia vastaajista oli tehnyt yhteistyötä eläkevakuutusyhtiön kanssa ammatillisen kuntoutuksen tai työkyvyttömyysriskin hallinnan osalta. Kun kysyttiin asiantuntijoiden osaamisesta ja toiminnasta työhyvinvoinnin kehittämisessä, saivat kaikki eläkeyhtiöt melko samanlaiset arviot. Työeläkeyhtiöiden työkykyjohtamisen palvelujen toimivuus sai melko tasaväkiset tulokset. Lakisääteisellä sektorilla valvojan viranomaisen ohjeita noudatettaessa erottautumismahdollisuudet ovat marginaalisia. (Työkykypalveluiden markkinaselvitys 2018.)



Kuvio 3: Työkykyjohtamisen nykytila (Ilmarinen 2018)

7.1.1 Toimenpidesuositukset

Ilmarisen tulisi panostaa työkykyjohtamiseen liittyvien palveluiden kehittämiseen. Digitaalisten palvelujen kehittämisellä mahdollistetaan palvelujen parempi skaalautuvuus ja samalla parempaa asiakashyötyä tuottava asiakaskokemus asiakkaille merkityksellisissä teemoissa. Digitaalisuus tukee myös asiakkaiden tiedolla johtamisen mahdollisuuksia ja tästä näkökulmasta erityisesti Ohjaamo -palvelun kehittäminen on keskeisessä roolissa. Digitaalisuutta tulisi hyödyntää myös vahvemmin palvelujen markkinoinnissa. Markkinoinnin automaatiotyövälineiden avulla palvelujen markkinointia voitaisiin tehdä kohdennetusti ja tehokkaasti antaen asiakkaille samalla aktiivisen mielikuvan Ilmarisesta palvelujen tarjoajana. Lisäksi Ilmarisen tulisi kiinnittää huomiota asiantuntijoidensa toimintaan ja osaamiseen ammatillisen kuntoutuksen osalta. Ammatillisen kuntoutuksen osalta keskeisessä roolissa on kuntoutuksen vaikuttavuus. Asiakasyritysten sekä työntekijöiden näkökulmasta on tärkeää, että ammatillisesti kuntoutettava henkilö pystyy palaamaan takaisin työelämään. Tässä Ilmarisen kuntoutusasiantuntijan henkilökohtaisella tiiviillä yhteistyöllä on tärkeä merkitys sekä kuntoutujan että hänen työnantajansa suuntaan. Kuntoutusohjelmien onnistumista tulee aktiivista seurata ja kuntoutujia aktivoida mikäli ohjelmat uhkaavat keskeytyä. Työnantaja-asiakkaille tulee myös proaktiivisemmin kertoa ammatillisen kuntoutuksen tarjoamista vaihtoehdoista ja rakentaa tämän tiimoilta myös tiivistä yhteistyötä kolmikannassa yrityksen, työterveyshuollon ja eläkeyhtiön välille.

7.2 Parempaa työelämää palvelukokonaisuuden asiakasluotaus

Parempaa työelämää palvelukokonaisuuden asiakasluotaus keskittyi Ilmarisen Parempaa työelämää-kokonaisuuteen kuuluviin Luotaamo-, Valmentamo- sekä Ohjaamo-konsepteihin. Tutkimuksen lähde ei ole julkinen. Parhaimmillaan työelämäpalvelut toimivat tehokkaana asiakaspidon välineenä ja siksi niiden käyttöön kannattaa panostaa. Tavoitteina on luoda näkemyksiä siihen, kuinka hyvin asiakkaat tuntevat Parempaa työelämää-palvelukonseptin ja siitä, miten he suhtautuvat Ilmarisen palveluiden markkinointiin ja viestintään. On myös tärkeää tietää, miten palveluita kannattaa kehittää käyttöasteen parantamiseksi. Tässä tutkimuksessa haastateltiin Ilmarisen työntekijöitä kesä-elokuussa 2018 ja Ilmarisen asiakkaita 21.8.6.9.2018. Haastatelluista asiakkaista toimitusjohtajia olivat kolme, HR-asiiantuntijoita neljä, HR-, ja talousasiiantuntijoita kaksi, ja kaksi haastateltua asiakasta olivat moninaisen tehtäväkentän toimijoita. Haastatellut asiakkaat työskentelivät monilla eri aloilla, kuten ravintolapalveluissa, hoivapalveluissa, koulutuksessa, henkilöstövuokrauksessa ja kuljetuspalveluissa. Asiakkaat olivat myös monelta eri paikkakunnalta. Tutkimuksesta kävi ilmi, että eläkeyhtiön rooli yhteistyössä vaihtelee asiakkaittain. Monessa yrityksessä yhteistyö jää vielä lakisääteisen tasolle. Erot eläkeyhtiöiden välillä ovat melko pieniä. Nostona tutkimustuloksista voidaan mainita, että tärkeimpänä työhyvinvointia edistävänä tekijänä pidetään esimiesten kouluttamista. Asiakkaat myös toivoivat aktiivisempaa yhteistyötä eläkeyhtiön kanssa. Asiakassuhde Ilmarisen kanssa perustuu paljolti työhyvinvointivastaavaan. Työhyvinvointivastaavalta odotetaan yrityksen toiminnan tuntemista ja proaktiivisuutta yhteistyön syventämisessä tarjoillen parhaita käytäntöjä ja toimenpidesuosituksia vaikuttavien kehittämistoimenpiteiden osalta. Joillakin asiakkailla oli kokemus hyvin henkilöriippuvaisesta palvelusta. Aikaisempi työhyvinvointivastaava täytti odotukset, kun taas uusi yhteyshenkilö oli passiivinen ja asioi lähinnä sähköpostin välityksellä. Yhteistyön Ilmarisen ja asiakasyrityksen välillä tulee olla jatkuvaa, ei vain satunnaista. Jotkut asiakkaat kokivatkin yhteistyön pitkäjänteiseksi ja vaikuttavaksi. Digitaalisten palvelujen käyttökokemus ei ollut paras mahdollinen Luotaamo-, Valmentamo- ja Ohjaamo -konsepteissa. Kirjautuminen koettiin hankalaksi ja erityisesti Ohjaamon sisällön kehittämistä toivottiin ns. peruspalvelusta vahvemmin asiakkaan työkykyriskien hallintaa tukevaksi palveluksi. (Parempaa työelämää palvelukokonaisuuden asiakasluotaus.)



Kuvio 4: Työeläkeyhtiön rooli (Ilmarinen 2018)

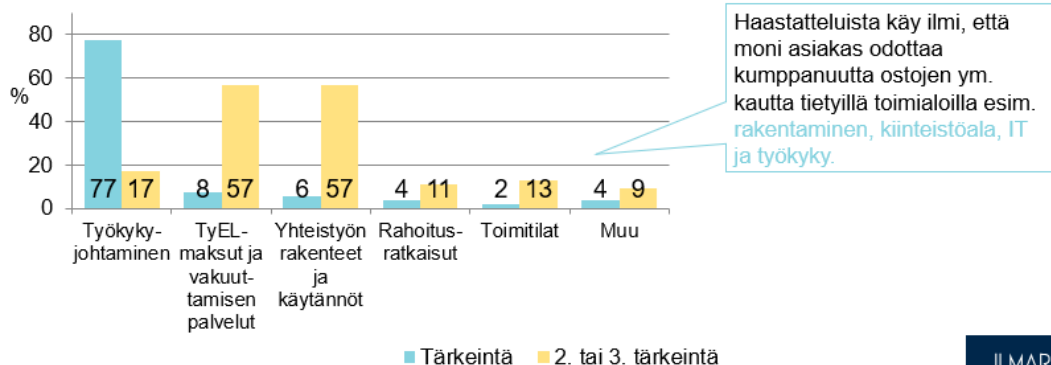
7.2.1 Toimenpidesuosituksset

Tulevaisuudessa Ilmarisen kannattaa panostaa aktiivisempaan yhteistyöhön asiakasyritysten kanssa. Erityisesti huomiota kannattaa kiinnittää esimiesten kouluttamispalveluihin, sillä esimiesten katsottiin olevan tärkeässä asemassa koko työhyvinvoinnin kannalta. Kouluttamispalveluissa on tärkeää huomioida monikanavaisuus ja sisältöjen näkökulmasta eri toimialojen haasteet henkilöstön ikärakenteineen. Koulutusten tulee olla helposti hyödynnettävissä sekä verkko-oppimisympäristössä että webinaareissa. Ilmarisen järjestämien koulutusten pitää olla sisällöltään mielenkiintoisia, mutta yhtä tärkeää on se, että kouluttajat ovat päteviä ja osaavat innostaa koulutettaviaan. Ilmarisen ja asiakasyrityksen välinen asiakassuhde perustuu vahvasti työhyvinvointivastaavaan. Ilmarisen tulisi varmistaa, että työhyvinvointivastaava on aktiivisesti yhteydessä asiakkaaseen ja edistää toimillaan työhyvinvointia. Tämä osaltaan rakentaa myös mielikuvaa Ilmarisesta eläkeyhtiönä. Tämä aktiivisuuden odotukseen vastaaminen mahdollistuu ainoastaan sitä kautta, että palvelumallit asiakassegmenteittäin pohditaan huolella. Niiden yritysten kohdalla, joilla työkykyriskit ovat suuret, yhteistyön tulee olla jatkuvaa ja asiantuntijoiden asiakasmäärät maltilliset. Resurssointia tulee tehdä riskiperusteisesti. Pienempien työkykyriskien omaavien yritysten kohdalla palvelumalli voi olla kevyempi ja asiakasvastaavalla vahvempi rooli myös työkykyasioissa. Asiakasvastaavien tulee ohjata asiakkaita Ilmarisen helposti skaalautuvien digitaalisten palvelujen äärelle. Työhyvinvoinnin parantaminen vaatii sitoutumista niin asiakkaalta, kuin Ilmariseltakin. Asiakkaiden sitoutumisen aste tulee tunnistaa palvelumallia määriteltäessä. Työhyvinvoinnin kehittäminen on kuitenkin pitkäjänteistä työtä, jota asiakasyritys ei voi ulkoistaa itseltään jollekin muulle toimijalle, kuten työterveyshuollolle tai eläkeyhtiölle.

7.3 Päätäjähastatteluiden yhteenveto 2018

Päätäjähastatteluiden yhteenvetoa varten Ilmarinen haastatteli kesäkuusta 2018 alkaen yhteensä 53 yrityksen päättäjää. Ilmarinen suoritti tutkimuksen itse ja lähde ei ole julkinen. Tutkimusta tehdessä keskityttiin erityisesti työeläkeasioista päättävien yritysten ylimmän johdon mielipiteisiin. Haastatteluista 33 tehtiin kasvokkain ja 20 puhelimen välityksellä. Asiakkaat olivat tyytyväisiä siihen, että heitä on huomioitu ja johto on antanut heille aikaansa. Asiakkaat vastasivat avoimesti ja ajatuksella kysymyksiin. Vaikka samat teemat toistuvat monissa haastatteluista, on tärkeää, että Ilmarisessa ymmärretään jokaisen suuriasiakkaan tilanne ja odotukset syvällisesti, sillä yritysten tarpeissa voi olla suuriakin eroja. Suurin osa haastatteluista päättäjistä oli tyytyväisiä Ilmariseen. Avopalautteesta kävi ilmi, että viime vuosina Ilmarisen toiminta on kehittynyt selvästi. Tärkeimmäksi yhteistyön teemaksi nousi työkykyjohtaminen, mutta eri päättäjien mielestä se tarkoittaa eri asioita. Osa korosti työkykyriskitapausten tunnistamista ja ennaltaehkäisyä, kun taas osa peräänkuulutti tukea työterveyshuollon yhteistyön kehittämiseen. Osalle tärkeitä olivat nuorten mielenterveysasiat, kun taas joku toinen saattoi korostaa, vaikka benchmarkkauksen tärkeyttä. Tutkimuksesta kävi myös ilmi, että Ilmarinen vastaa asiakasodotuksiin kohtalaisen hyvin. Ilmarisen reaktionopeuteen kannattaa kiinnittää huomioita. Ihmisten on sanottu olevan työhyvinvoinnin keskiössä ja asiakkaiden kokemukset Ilmarisen yhteyshenkilöistä olivat pääosin positiivisia. Useimmat asiakkaat olivat tyytyväisiä Ilmariseen ja arvostivat paljon asiakaspäällikköä ja työkykypäällikköä ja heidän työskentelyään. (Päätäjähastatteluiden yhteenveto 2018.)

Mikä on tärkeintä yhteistyössä ja mikä on seuraavaksi tärkeintä, %



Kuvio 5: Tärkeimmät asiat yhteistyössä (Ilmarinen 2018)

7.3.1 Toimenpidesuosituksat

Ilmarisen kannattaisi panostaa tulevaisuudessa proaktiivisuuteen. Proaktiivisuus tarkoittaa sitä, että Ilmarinen toisi hyviä käytäntöjä ja suosituksia esille asiakkaiden tarpeiden mukaan ja näin ollen myös ymmärtäisi asiakkaitaan syvällisemmin. Ilmarisen tulisikin pystyä olemaan askeleen edellä asiakkaitaan siten, että seuraa ja tuntee asiakkaan toimialaan liittyviä haasteita ja kehityssuuntia syvällisemmin ja tarjoilee tätä kautta arvokkaita näkemyksiä työkykyriskien ennaltaehkäisyyn. Näitä hyviä näkemyksiä voidaan tarjolla myös digitaalisesti. Ilmarisen tulisi olla enemmän strategisena tukena esimerkiksi työkykyjohtamiseen liittyvien toimenpiteiden suunnittelemisessa. Yhteisen vuosikellon rakentaminen erityisesti suurien työkykyriskien omaavien asiakkaiden kanssa on tärkeää, jotta voidaan varmistaa suunnitelmallinen yhteistyö ja myös yhteistyön vaikuttavuuden seuranta. Yhteistyön vaikuttavuuden näkökulmasta eri asiat ovat eri yrityksille merkityksellisiä ja siksi Ilmarisen kannattaakin räätälöidä palveluitaan tämän mukaan. Tässä korostuu jälleen kyseisen yrityksen ja toimialan parempi tuntemus. Parempi tuntemus mahdollistuu sitä kautta, että asiakastyötä tekevien asiantuntijoiden henkilökohtaiset asiakasmäärät ovat maltilliset.

7.4 Pikahaastattelut asiakaskokemuksesta

Ilmarisessa päätettiin toteuttaa pikahaastattelut asiakaskokemuksesta palvelumallien kehitystyön pohjaksi. Haastattelut toteuttivat Ilmarisen kehitystyöstä vastaavat prosessinomistajat. Pikahaastatteluiden tavoitteena oli kuulla asiakkaiden näkemyksiä eläkeyhtiön erottautuvasta asiakaskokemuksesta. Haastattelujen kohteena olivat keskisuuret ja suuret asiakkaat. Asiakaspäälliköt olivat ilmoittaneet 20 asiakasta, joista kymmentä saatiin haastateltua. Haastattelut tehtiin puhelimitse ja yksi haastattelu kesti noin viisi minuuttia.

Kuusi kymmenestä asiakkaasta oli saanut Ilmarisen kanssa tehdystä yhteistyöstä niin hyviä kokemuksia, että he olivat kertoneet kokemuksistaan muille. Ilmarisen otteet, osaaminen, työkykyjohtamisen palvelut, valmennukset ja tapahtumat olivat niitä asioita, joista kuusi kymmenestä haastatellusta olivat kertoneet muille. Neljä kymmenestä ei ollut jakanut kokemuksiaan, koska he olivat kokeneet, että Ilmarisen tarjoama asiakaskokemus ei ollut tarpeeksi erottautuva. Kun kysyttiin, mikä saisi asiakkaan ihastumaan eläkeyhtiöön tulevaisuudessa, seitsemän kymmenestä mainitsi palveluiden lisäämisen koko yrityksen henkilöstölle. Viisi kymmenestä sanoi, että tarvittaisiin uutta tietoa ja näkemystä työkykyasioista ja työelämästä. Kolme kymmenestä haastatellusta piti eläkeyhtiön erottautumista työkykyjohtamisen palveluilla ja aktiivisemmilla työkykypalveluilla tärkeimpänä asiana. Kaksi kymmenestä painotti hyvien verkkopalveluiden merkitystä. Haastattelussa kysyttiin myös, mikä on akuuttia ja erityisen tärkeää juuri nyt Ilmarisen yhteistyössä. Enemmistö eli seitsemän kymmenestä haastatellusta ei nähnyt mitään sellaista akuuttia asiaa, joka ei jo olisi yhteistyön agendalla. Kaksi

kymmenestä taas mainitsi työkykyprosessin saumattoman yhteistyön kaikkien toimijoiden kesken. Lisäksi kuusi kymmenestä haastatellusta piti tärkeänä, että Ilmarisen yhteyshenkilöt säilyvät, eivätkä vaihdu usein. Sama määrä vastaajista antoi myös positiivista palautetta Ilmarisen yhteyshenkilön toiminnasta. Alla kuvion muodossa yhteenvedot pikahaastatteluiden tuloksista. (Pikahaastattelut asiakaskokemuksesta.)

Osuus vastaajista	Vastaajien kokemus kysymykseen: Onko sinulla ollut niin hyviä kokemuksia Ilmarisen yhteistyöstä, että olet halunnut kertoa niistä muille?
6/10	Asiakkaat olivat jakaneet kokemuksiaan muille. Kokemuksia oli jaettu ilmarislaisten otteesta ja osaamisesta, työkykyjohtamisen palveluista, valmennuksista ja tapahtumista.
4/10	Kokemuksia ei oltu jaettu, koska asiakaskokemus ei ollut erottautuva, eläkeyhtiöiden tarinoissa ei ole suuria eroja, palautteisiin ei reagoitu riittävän nopeasti tai asiakas oli unohdettu.

Taulukko 2: Kokemus Ilmarisen yhteistyöstä (Pikahaastattelut 2019)

Osuus vastaajista	Vastaajien toive kysymykseen: Mikä saisi sinut ihastumaan eläkeyhtiön tulevaisuudessa?
7/10	Enemmän palveluita koko henkilöstölle
5/10	Uutta tietoa ja näkemystä työkyvystä ja työelämästä
3/10	Erottautuminen työkykyjohtamisen palveluilla sekä ennakoivammat ja aktiivisemmat työkykypalvelut
2/10	Hyvät verkkopalvelut

Taulukko 3: Eläkeyhtiön kiinnostavuus (Pikahaastattelut 2019)

Osuus vastaajista	Vastaajien kokemus kysymykseen: Mikä on akuuttia ja erityisen tärkeää juuri nyt Ilmarisen yhteistyössä?
7/10	Asiakkaalla ei ollut mitään akuuttia, mikä ei olisi jo yhteistyön agendalla.
2/10	Mainitsi työkykyprosessin saumattoman yhteistyön kaikkien toimijoiden kesken.

Taulukko 4: Tärkeimmät asiat yhteistyössä (Pikahaastattelut 2019)

7.4.1 Toimenpidesuosituksiset

Ilmarinen voisi vielä parantaa erottautuvuuttaan muista eläkeyhtiöistä kehittämällä palveluitaan. Asiakaskokemuksen erottautuvuus on tärkeää, sillä erottautuvan asiakaskokemuksen avulla Ilmarinen jäisi ihmisille paremmin mieleen. Tämä myös parhaimmassa tapauksessa lisäisi Suomen suurimman eläkeyhtiön asiakasmäärää. Asiakkaat voisivat parhaimmillaan toimia kokemuslähettiläinä Ilmarisen puolesta ja näin Ilmarisen tunnettuus työkykyjohtamisen asiantuntijana vahvistuisi myös tätä kautta. Tietynlainen ajatusjohtajuus työkykyjohtamisen saralla on vielä eläkevakuutustoimialalla ottamatta ja tähän Ilmarisella on selkeä mahdollisuus kehitystyön alla olevan TyökykyAreenan puitteissa. TyökykyAreenan tarkoituksena on mahdollistaa erilaisia kohtaamisia ja dialogia työkykyasioista Ilmarisen ja asiakkaiden välillä. Huomion arvoista on myös se, että asiakkaat toivovat enemmän palveluja omalle henkilöstölle. TyökykyAreenan yhden kohderyhmän on tärkeää olla myös yritysten henkilöstö, ei pelkästään avainhenkilöt. Konkreettisia henkilöstöä lähellä olevia vinkkejä ja inspiraation kohteita on tärkeää kehittää. Tämä palvelee suoraan myös yritysasiakkaita heidän tavoitteissaan pitää huolta henkilöstönsä hyvinvoinnista.

7 Johtopäätökset

Tutkimusaineistoa tarkasteltaessa, voi huomata, että jokaisessa neljästä tutkimuksesta käytettiin puhelinhaastattelua tiedonhankinnan metodina. Parempaa työelämää palvelukonaisuuden asiakasluotaukset-tutkimusta sekä Päättäjähastatteluiden yhteenveto-tutkimusta tehtäessä myös tavattiin kasvotusten haastateltavia henkilöitä, puhelinhaastatteluiden lisäksi. Pikahaastattelut asiakaskokemuksesta suoritettiin käyttäen pelkästään puolistrukturoitua haastattelumenetelmää, kun taas Työkykypalveluiden markkinaselvitystä tehtäessä käytettiin pel-

kästään strukturoitua haastattelumenetelmää. Päättäjähastatteluiden yhteenvedo 2018-tutkimuksessa ja Parempaa työelämää palvelukokonaisuuden asiakasluotauksen tutkimuksessa käytettiin sekä puolistrukturoituja että strukturoituja kysymyspatteristoja. Yhteistä kaikille tarkasteltaville tutkimusaineistoille oli se, että haastateltavana olivat organisaation henkilöstöpäätäjät.

Lakisääteisellä kentällä toimivien eläkeyhtiöiden erottautumistekijät ovat rajalliset. Asiantuntemus sekä yhteistyön ote ovat tässä ratkaisevassa asemassa. Asiakaskannan laajuuden näkökulmasta digitaalisuus on avainasemassa asiantuntijuuden aktiivisessa tarjoamisessa. Suurimilla asiakasyrityksillä toki henkilökohtainen palveluote on merkityksellisin.

Opinnäytetyöni kirjoitushetkellä on saanut seurata Ilmarisessa käynnissä olevaa kehitystyötä ja huomata, että kehittämisessä painottuvat vahvasti Finanssivalvonnan viimeisimmän kannanoton mukaiset teemat. Suomen suurimman eläkeyhtiön on toimittava suunnannäyttäjänä siinä, miten valvojan viranomaisen kannanottoihin suhtaudutaan yhteensovittaen ne kuitenkin edelleen asiakkaille merkityksellisiin teemoihin ja tarpeisiin.

Työkykyriskien hallinnan osaaminen yrityksissä on yhteiskunnallisesti tärkeässä roolissa. Tätä osaamista tulee kehittää ja vahvistaa sekä hakea uusia innovatiivisia keinoja suomalaisten työurien pidentämiseksi. Ilmarisen vahvana tahtotilana on olla tässä tekemisessä yritysten tukena ja tukea samalla suomalaista kilpailukykyä.

Lähteet

Painetut

Alahautala, T & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä- Työnantajan opas. Alma Talent Oy. Helsinki

Halonen, K. 2011. Henkilöriskit hallintaan- työkirja. Ilmarinen. Helsinki

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala

Rautio, M. 2009. Tilaa taiten- Työterveyshuoltopalvelujen hankintaopas. Vammalan Kirjapaino Oy. Sastamala

Sähköiset

Esimies, rakenna luottamusta arjessa, Ilmarinen (<https://www.ilmarinen.fi/ilmiot/2018/esimies-rakenna-luottamusta-arjessa/>)

Finanssivalvonta, Työkyvyttömyysriskin hallinta työeläkevakuutusyhtiöissä, 2019. <https://www.finanssivalvonta.fi/tiedotteet-ja-julkaisut/valvottavatiedotteet/2019/tyokyvyttomyysriskin-hallinta-tyoelakevakuutusyhtioissa/>

Halonen 2013 (<https://aaltdoc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/11464/isbn9789526054476.pdf?sequence=1&isAllowed=y>)

Introducing the new CSA standard for work disability management systems, CSA 2020. https://www.iwh.on.ca/sites/iwh/files/iwh/presentations/iwh_speaker_series_2020-0204_tompa.pdf

Johda työkykyä, pidennä työuria, Elinkeinoelämän keskusliitto (<https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>)

Laadullinen tutkimus, Koppa, Jyväskylän yliopisto (<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>)

Laadullinen tutkimus, Järvenpää 2006 (<https://www.cs.tut.fi/~ihtesem/k2007/materiaali/luento4.pdf>)

Mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen kasvu jatkuu jyrkkänä, Kela.fi.

https://www.kela.fi/ajankohtaista-henkiloasiakkaat/-/asset_publisher/kg5xtoqDw6Wf/content/mielenterveyden-hairioista-johtuvien-sairauspoissaolojen-kasvu-jatkuu-jyrkkana

Mielikuvista faktoihin, ennakkoluuloista luovuuteen: töitä kaikille halukkaille, Kari-Pekka Martimo <https://vamlas.fi/6346-2/>

Suomen työeläkkeensaajat, Eläketurvakeskus <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tilastot/tyoelakkeensaajat/>

Työterveyslaitos, Työkykyjohtaminen <https://www.ttl.fi/palvelu/tyokykyjohtaminen/>

Työterveyslaitos, Työterveysyhteistyö <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveys-huolto/tyoterveysyhteistyo/>

Työhyvinvoinnin johtaminen, Työturvallisuuskeskus 2019. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/tyohyvinvoinnin_johtaminen_-_ohjeita_yrityksen_seka_tyopaikan_johdolle

Työturvallisuus ja työsuojelu, Työturvallisuuskeskus 2019. https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/ladattavat_julkaisut/tyoturvaluisuus_ja_tyosuojelu

Kuviot

Kuvio 1: Työkykyjohtamisen vaikuttavuus (Ilmarinen)	14
Kuvio 2: Suomalaisen organisaatioiden ja työterveyshuollon toteuttama henkilöriskienhallinta strategisen johtamisen välineenä (Kristiina Halonen, väitöstutkimus 2013)	18
Kuvio 3: Työkykyjohtamisen nykytila (Ilmarinen 2018)	24
Kuvio 4: Työeläkeyhtiön rooli (Ilmarinen 2018)	26
Kuvio 5: Tärkeimmät asiat yhteistyössä (Ilmarinen 2018)	27

Taulukot

Taulukko 1: Tutkimukset (Ilmarinen 2018 - 2019)	10
Taulukko 2: Kokemus Ilmarisen yhteistyöstä (Pikahaastattelut 2019)	29
Taulukko 3: Eläkeyhtiön kiinnostavuus (Pikahaastattelut 2019)	29
Taulukko 4: Tärkeimmät asiat yhteistyössä (Pikahaastattelut 2019).....	30