

Tutkittua tietoa ja keinoja
TYÖKYKYJOHTAMISEEN
PIENYRITYKSISSÄ



Tietoa työkyvystä **2/2023**

Tutkittua tietoa ja keinoja

TYÖKYKYJOHTAMISEEN PIENYRITYKSISSÄ

TEKIJÄT: Auli Airila ja Minna Savinainen

Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma

TAITTO: Innocorp Oy

ISBN 978-952-69499-7-0 (PDF)

ISSN 2670-2932

SISÄLLYS

5 Työkyky rakennetaan yhdessä!

7 Pienyritykset ovat merkittäviä työllistäjiä

7 Valtaosa yrityksistä on pienyrityksiä

9 Vastuullisuus on entistä tärkeämpää myös pienyrityksille

11 Työkyvyn johtaminen

11 Mitä työkyvyn johtaminen on?

13 Miksi työkykyä on tärkeää johtaa?

17 Työkykyyn vaikuttavat monet tekijät

17 Yksilöllä on keskeinen rooli

18 Työ ja työolosuhteet vaikuttavat monin tavoin työkykyyn

18 Toimintaympäristö ja muutovoimat heijastuvat työkykyyn

21 Työkyvyn ja työkyvyttömyyden tila pienyrityksissä

21 Pienyrityksissä kokemus työkyvystä on jossakin määrin parempi kuin suuremmissa yrityksissä

23 Pienyrityksissä on vähemmän sairauspoissaoloja kuin suurissa yrityksissä

26 Pienyrityksissä työtapaturmat ovat usein vakavampia

27 Tule-sairaus on yleisin työkyvyttömyyden syy pienyrityksissä

31 Pienyrityksen työkykyjohtaminen käytännössä

31 Työkykyä johdetaan arjen kohtaamisissa

32 Tiedolla johtaminen tukee työkyvyn johtamista

33 Työterveyshuolto on keskeinen kumppani

34 Työkykyriskien ennakointi

37 Varhainen työkyvyn tuki

39 Työhön paluu pitkän sairauspoissaolon jälkeen

41 Vaikutusten arviointi on osa työkykyjohtamista

45 Yrittäjän työkyky

45 Työkyvyn tila

46 Keinoja oman työkyvyn vahvistamiseen

48 Lähteet



Työkyky rakennetaan yhdessä!

Pienet yritykset ovat merkittäviä työllistäjiä, ja valtaosa Suomen yrityksistä työllistää alle kymmenen henkilöä. 2000-luvulla uudet työpaikat ovat syntyneet pääasiassa pieniin ja keskisuuriin yrityksiin. Henkilöstö on merkittävä pienyrityksen voimavara, ja siksi työntekijöiden työkyvystä on tärkeää huolehtia. Tässä katsauksessa tarkastelemme työkyvyn johtamista ja sen konkreettisia keinoja pienyrityksissä. Kuvaamme myös pienyritysten työntekijöiden työkyvyn ja työkyvyttömyyden tilaa sekä keinoja työkyvyn edistämiseen.

Työkykyjohtaminen on tavoitteellista ja suunnitelmallista päivittäistä työtä henkilöstön työkyvyn edistämiseksi. Hyvä työkykyjohtaminen vähentää työkyvyttömyyden kustannuksia sekä vahvistaa pienyrityksen työnantajakuva. Näemme, että hyvä työkykyjohtaminen on myös keskeinen osa pienyritysten vastuullisuutta, ja siten merkittävä kilpailuvaltti. Työkykyjohtamisessa keskeistä on johdon sitoutuneisuus, henkilöstön aktiivinen osallistuminen sekä sujuva yhteistyö työkyvyn yhteistyöverkostossa. Tiedolla johtaminen tukee yrityksen johtoa työkykyyn liittyvässä päätöksenteossa. Työkykyjohtamisen vaikuttavuutta lisäävät ennakointi, kokonaisvaltaisuus sekä jatkuva toiminnan kehittäminen.

Työkykyyn vaikuttavat monet tekijät, joista monet ovat organisaation koosta riippumattomia. Yksilön terveys ja toimintakyky ovat työkyvyn perusta. Työ ja työolosuhteet vaikuttavat monin tavoin työkykyyn. Pienyrityksissä vallitsee usein avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, ja työhön saa tarvittavaa tukea, mikä vahvistaa työntekijöiden työkykyä. Toisaalta esimerkiksi sairauspoissaolot voivat aiheuttaa henkilöstömäärän pienenemisen vuoksi pienyrityksissä

haasteita, mikä voi johtaa sairaana työskentelyyn. Sairaana työskentely voi olla pienyrityksissä jopa yleisempää kuin sairauspoissaolot. Tämä on huolestuttavaa, sillä sairaana työskentely voi tutkitusti johtaa työkyvyttömyyteen. Työtapaturmia pienyrityksissä raportoidaan vähemmän kuin suuremmissa yrityksissä, mutta ne ovat usein vakavampia. Tällöin myös työtapaturmien aiheuttamat poissaolot ovat pidempiä kuin suuremmissa yrityksissä. Hyvällä työkyvyn johtamisella pienyritys voi hallita työkyvyttömyysriskejä.

Katsauksemme osoittaa, että reilu kolmannes pienyritysten työkyvyttömyyseläkkeistä johtuu tuki- ja liikuntaelin-sairauksista. Huolestuttava havainto on se, että työkyvyn tukitoimia on toteutettu pienyritysten työkyvyttömyyseläkkeen hakijoille huomattavasti harvemmin kuin suuremmissa yrityksissä. Yleisin tukitoimi pienyrityksissä oli työtehtävien keventäminen, muokkaus tai niiden muuttaminen.

Pienyrityksellä on useita keinoja työntekijöiden työkyvyn edistämiseen. Toimenpiteet voivat kohdistua koko työpaikkaan, työhön, työyhteisöön tai yksittäisiin työntekijöihin. Työkyvystä on tärkeää huolehtia ennakoivasti sekä samalla tukea niitä työntekijöitä, joiden työkyky on uhattuna. Yhteisiä toimintatapoja tarvitaan niin työkykyriskien ennakointiin, työntekijöiden varhaiseen tukeen työkykyhaasteissa kuin pitkän sairauspoissaolon jälkeenkin. Työkyvyn edistäminen edellyttää yhteistyötä. Työterveyshuolto on pienyrityksen keskeinen kumppani työterveyden edistämässä ja työkyvyn tukemisessa. Myös työkyvyn toimenpiteiden vaikutusten arviointi kannattaa tehdä yhdessä – yhteinen arviointi ja toiminnan kehittäminen edesauttavat vaikuttavien tulosten saamista.



Pienyritykset ovat merkittäviä työllistäjiä

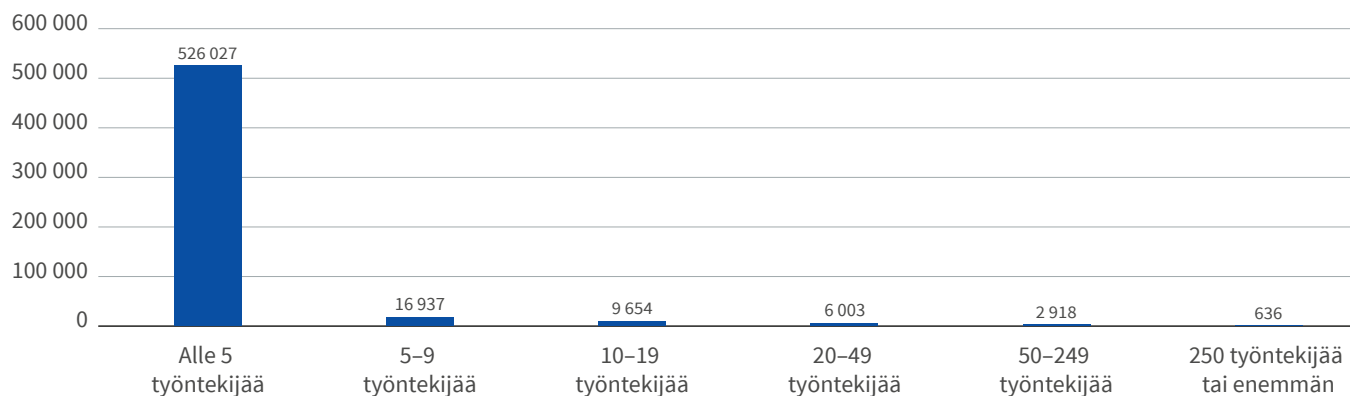
Mikroyritys on Tilastokeskuksen määritelmän mukaan yritys, jonka palveluksessa on alle 10 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään kaksi miljoonaa euroa. Pienyritys on puolestaan yritys, jossa on alle 50 työntekijää ja jonka vuosiliikevaihto tai taseen loppusumma on enintään 10 miljoonaa euroa. (Tilastokeskus, 2023.) Tässä katsauksessa käytämme pääasiassa käsitettä pienyritys, jolla tarkoitamme kaikkia alle 50 työntekijää työllistävää yritystä.

Valtaosa yrityksistä on pienyrityksiä

- Suomessa noin 97 prosenttia yrityksistä on alle 10 hengen yrityksiä, jotka työllistävät yli 300 000 henkilöä.
- Reilu kolmannes yritysten liikevaihdosta syntyy alle 50 hengen yrityksissä.
- Noin puolet pienyrityksistä toimii palvelualalla.

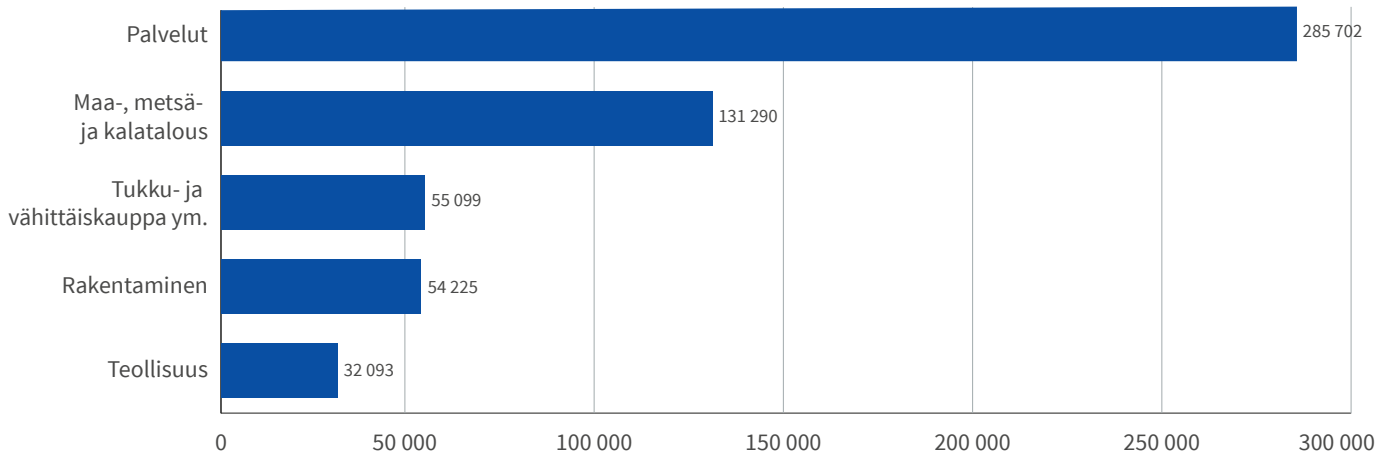
Vuonna 2021 Suomessa oli yhteensä 562 175 yritystä (sisältäen maa-, metsä- ja kalatalouden yritykset sekä yksinyrittäjät). Alle kymmenen henkilöä työllistävien mikroyritysten osuus oli noin 97 prosenttia ja pienyritysten osuus kolme prosenttia. Yli 50 henkilöä työllistävien yritysten osuus oli 0,6 prosenttia. (Kuva 1.) Yrityssektori työllistää yhteensä 1,4 miljoonaa henkilöä, joista mikroyritykset työllistävät reilun viidenneksen ja pienyritykset saman verran. Päätoimitalotain tarkasteltuna pienyritykset painottuvat palvelualalle sekä maa-, metsä- ja kalatalouteen. (Kuva 2.)

Mikroyritykset muodostavat valtaosan yrityssektorista



KUVA 1. Yritykset jakautuminen yrityskoon mukaan vuonna 2021, lukumäärät. Lähde: Tilastokeskus, Yritysten rakenne ja tilinpäätöstilasto, 2023.

Puolet pienyrityksistä on palvelualan yrityksiä



KUVA 2. Pienyritysten lukumäärä päätoimialojen mukaan vuonna 2021. Lähde: Tilastokeskus, Yritysten rakenne ja tilinpäätöstilasto, 2023.

Vuonna 2021 työnantajayrittäjiä oli noin 78 000 (pois lukien maa-, metsä- ja kalatalous) ja heistä 78 prosenttia oli miehiä. Yksinyrittäjiä oli 194 000, joista miesten osuus oli 58 prosenttia. (Tilastokeskus, yritysten rakenne ja tilinpäätöstilasto 2023.) Vuonna 2021 kaikkien yritysten noin 489 miljardin euron liikevaihdosta reilu kolmannes syntyi pienyrityksissä (Malinen ym. 2023).

Yrityksen omistajan kasvuhaluukkuus, hyvä liikeidea ja vahva osaaminen ovat edellytyksiä yrityksen kasvulle (Suomen Yrittäjät, 2023). OECD:n (2010) määritelmän mukaan kasvuyritys on yritys, jossa on lähtötilanteessa vähintään kymmenen työntekijää ja seuraavan kolmen vuoden aikana keskimääräinen työllisyyden vuosikasvu on yli 20 prosenttia. Malisen ym. (2023) mukaan kaikista pienistä ja keskisuurista yrityksistä kasvuhakuisia on 30 prosenttia ja voimakkaasti kasvuhakuisia kuusi prosenttia. Vuosina 2001–2019 pienet ja keskisuuret yritykset työllistivät uusia työntekijöitä yli 160 000, joista noin puolet työllistyi alle 50 hengen yrityksiin. Kasvun lisäksi yritystoiminta voi saada jatkoa myös yrityskaupoilla, sukupolven- tai muulla omistajanvaihdoksella. Omistajanvaihdoksia on vuosina 2024–2025 edessä noin 14 prosentilla yrityksistä. (Malinen ym. 2023.)

Pienyrityksissä on usein muita alhaisemmat odotukset henkilömäärän kasvusta. Tuoreen PK-yritysbarometrin mukaan pienistä ja keskisuurista yrityksistä 14 prosenttia aikoo lisätä ja 12 prosenttia yrityksistä odottaa henkilöstömäärän vähenemisen seuraavan vuoden aikana. Työllisyysnäköymät ovat positiivisimmat 20–49 henkilöstön yrityksissä. Alle viisi henkeä työllistävät yritykset eivät koe pystyvänsä

lisäämään henkilöstöä lainkaan. (Ohlsbom ym. 2023.) Kilpailukyvyyn säilyttäminen edellyttää yrityksiltä kuitenkin uudistumista. Esimerkiksi teknologian hyödyntäminen ja digitalisaatio sekä uusien tuotteiden tai palveluiden tuominen markkinoille voivat auttaa yritystä menestymään. Kansainvälistyminen on pienille ja keskisuurille yrityksille yksi tie kasvuun, erityisesti teollisuuden toimialalla, mutta toisaalta se voi olla myös merkittävä riski. (Malinen ym. 2023.)

Henkilöstön työkyvystä on tärkeä huolehtia myös yrityksen kasvuvaiheessa.

Jos pienyritys on kasvuhakuinen, on henkilöstön työkyky hyvä huomioida osana johtamista ja yrityksen kasvua. Esimerkiksi johtamiseen ja organisoitumiseen liittyvät muutokset saattavat heijastua työntekijöiden työkykyyn. Myös rajalliset henkilö- ja aikaresurssit voivat johtaa työntekijöiden liialliseen työkuormitukseen. Nopeinkin kasvun vaiheessa pienyrityksen johdon on tärkeä varmistua siitä, että työntekijät säilyvät työkykyisinä ja ovat jatkossakin rakentamassa elinvoimaista yritystoimintaa.

Työvoimapula

Monia pienyrityksiä haastaa työvoimapula. Haastavinta työvoiman saatavuus on rakentamisessa ja teollisuudessa (Malinen ym. 2023). Vuonna 2021 mikroyrityksistä 45 prosenttia ja pien-

Työkykyjohtaminen ja työntekijöiden työkyvystä huolehtiminen on keskeinen osa yrityksen vastuullisuutta.

yrittäjistä 49 prosenttia koki, että osaavan työvoiman löytäminen on erittäin vaikeaa (Huovinen, 2021). Lisäksi joka neljännessä pienessä ja keskisuurissa yrityksessä koetaan, että osaavan työvoiman puute on kasvun esteenä. Yleisimmin näin koettiin 5–9 hengen yrityksissä, joista reilu puolet koki osaavan työvoiman puutteen yrityksen kasvun esteenä. (Hyyry, 2022.)

Keinoja osaavan työvoiman turvaamiseen ovat esimerkiksi henkilöstön osaamiseen panostaminen, ulkomaisen työvoiman palkkaaminen sekä koulutus- ja oppisopimusten sekä alihankinta- ja toimittajaverkoston hyödyntäminen (Malinen ym. 2023). Myös harjoittelupaikkojen tarjoaminen ja oppilaitosyhteistyön lisääminen on nähty pienyrityksissä hyviksi keinoiksi helpottaa työvoimapulaa (Hyyry, 2022).

Vastuullisuus on entistä tärkeämpää myös pienyrityksille

- Vastuullinen yritys ottaa vastuun oman toimintansa vaikutuksista ympäristöön, ihmisiin ja yhteiskuntaan.
- Työkykyjohtaminen on osa yrityksen sosiaalista vastuuta.
- Vastuullisuus voi olla merkittävä kilpailuvaltti, ja se voi auttaa esimerkiksi työvoiman rekrytoinnissa.
- Pienyritysten haasteena vastuullisuustyössä voi olla rajalliset aika- ja henkilöresurssit.

Yritysvastuullisuudella tarkoitetaan yrityksen vastuutta oman toimintansa vaikutuksista ympäristöön, ihmisiin ja yhteiskuntaan. Vastuullisuus voi liittyä esimerkiksi luontoon, ihmisoikeuksiin ja hyvinvointiin. Vastuullisuudessa voidaan erottaa kolme osa-aluetta: ekologinen, taloudellinen ja sosiaalinen vastuullisuus (Kangas ym. 2021). *Ekologinen vastuullisuus* sisältää esimerkiksi säästeliään luonnonvarojen käytön, jätekuormituksen vähentämisen, ilmastonmuutoksen torjumisen ja luonnonmukaisuuden ylläpitämisen. *Taloudellinen vastuullisuus* tarkoittaa yrityksen kannattavuuden, kilpailukykyä ja tehokkuuden ylläpitoa, omistajien tuotto-odotuksiin vastaamista ja taloudellisen hyvinvoinnin tuottamista yhteiskunnalle. (Joutsenvirta ym. 2011.) *Sosiaalinen vastuullisuus* voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen vastuullisuuteen. Ulkoinen vastuullisuus liittyy yrityksen ja toimintaympäristön väliseen suhteeseen, kun taas sisäinen sosiaalinen vastuullisuus kattaa esimerkiksi henkilöstöjohtamisen. (Lämsä ym. 2018.) Työkykyjohtaminen on keskeinen osa yrityksen sosiaalista vastuuta (Forma, 2023). Työkykyjohtamisen keskeisiä periaatteita ja merkitystä pienyritykselle käsittelemme tarkemmin seuraavassa luvussa.

tamisen keskeisiä periaatteita ja merkitystä pienyritykselle käsittelemme tarkemmin seuraavassa luvussa.

Pienyrityksessä sosiaalinen vastuu kattaa esimerkiksi asiakaslähtöisyyden, henkilöstön tasa-arvon sekä yhteisö- ja verkostotoiminnan. Sosiaalinen vastuu ilmenee myös johtajuudessa: rehellisyytenä omille arvoille sekä kokonaisvaltaisena näkemyksellisyytenä. (Simunaniemi ym. 2023.) Yritysten sosiaalisessa vastuullisuudessa korostuu työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen, tasa-arvo- ja yhdenvertaisuus sekä osaamisen kehittäminen. Vastuullisuus näissä asioissa voi toimia myös rekrytointivalttina, kun kilpaillaan osaavasta työvoimasta. (Kangas ym. 2021.) EK:n vastuullisuusbarometrin (2021) mukaan yli 80 prosenttia pienistä ja keskisuurista työnantajayrityksistä priorisoi vastuullisuustyössään henkilöstön hyvinvoinnin, työturvallisuuden ja osaamisen kehittämisen (Aula Research, 2021).

Vastuullinen yritys huomioi toimintansa suorat ja epäsuorat vaikutukset ympäröivään yhteiskuntaan. Kestävän kehityksen näkökulman edistäminen voi olla osa yrityksen strategista päämäärää ja olemassaolon tarkoitusta. (Hellström & Parkkonen, 2022.) Jos yritys hoitaa huonosti vastuullisuuteen liittyvät asiat, se voi samalla viestiä muille yrityksen huonosta johtamisesta (Dufva & Rekola, 2023). Yrityksen vastuullisuuteen panostaminen voi nousta esille myös rahoittajien ja sijoittajien arviointikriteereissä (Aula Research, 2021).

Vastuullisuustyön merkittävänä haasteena pienyrityksissä on rajalliset aika- ja henkilöresurssit. Useissa pienyrityksissä ei suunnitelmallisesti kehitetä vastuullisuutta eikä sitä välttämättä osata tuoda riittävästi esiin yrityksen brändin vahvistamisessa ja asiakasviestinnässä (Jeminen, 2021).

Kuitenkin vastuullisuudella on tärkeä rooli myös pienyrityksille. Pienten ja keskisuurten yritysten edustajista reilu 90 prosenttia piti vastuullisuutta vähintään melko merkittävänä oman liiketoiminnan kannalta. Mitä suuremmat kasvutavoitteet yrityksellä oli, sitä merkittävämmäksi vastuullisuus koettiin. Pienyrityksissä yritys vastuuseen panostamisen keskeisinä motiiveina ovat yrityksen arvot, asiakkaiden vaatimukset, brändin rakentaminen sekä yhteiskunnallinen ilmapiiri. (Aula Research, 2021.) Vastuullisuus on keskeinen kilpailuvaltti myös asiakkaiden odotusten ja vaatimusten muuttuessa (Leminen, 2021). Pienten ja keskisuurten yritysten edustajat uskovat, että vastuullisuuden myötä yrityksen maine paranee, asiakastytyytyväisyys lisääntyy ja työnantajamielikku vahvistuu, mikä voi edistää myös osaavan työvoiman saatavuutta.

Vastuullisuus voi olla merkittävä kilpailuvaltti pienyritykselle.



Työkyvyn johtaminen

Menestyvä pienyritys huolehtii henkilöstönsä työkyvystä. Siinä työkykyjohtaminen on avainroolissa. Hyvä työkykyjohtaminen on myös keino vähentää työkyvyttömyyden kustannuksia sekä vahvistaa työnantajakuva. Tässä luvussa kuvaamme työkykyjohtamisen keskeisiä periaatteita sekä sen merkitystä yritystoiminnalle.

Mitä työkyvyn johtaminen on?

- Työkykyjohtaminen on tavoitteellista ja suunnitelmallista päivittäistä työtä henkilöstön työkyvyn edistämiseksi.
- Työkykyjohtamisessa on keskeistä johdon sitoutuneisuus, henkilöstön aktiivinen osallistuminen sekä sujuva yhteistyö.
- Työkykyjohtamisen vaikuttavuutta lisäävät ennakointi, kokonaisvaltaisuus sekä jatkuva toiminnan kehittäminen.

Työkykyjohtamiselle ei ole yksiselitteistä määritelmää. Työkykyjohtaminen on määritelty esimerkiksi tavoitteelliseksi henkilöstön terveydestä, työkyvystä ja työturvallisuudesta huolehtimiseksi (Visuri ym. 2022). Pehkosen ym. (2017) mukaan työkykyjohtaminen kattaa ”kaikki toimet, joita organisaatiossa suunnitellusti toteutetaan ja seurataan organisaation omin resurssien ja yhteistyössä työterveyshuollon, muiden asiantuntijatahojen, kuntoutuksen, sosiaalivakuutuksen ja viranomaisten kanssa henkilöstön työkyvyn, terveyden ja työturvallisuuden edistämiseksi ja ylläpitämiseksi sekä työssä jatkamisen tukemiseksi”. Forma (2023) on määritellyt työkykyjohtamisen suunnitelmalliseksi ja johdonmukaiseksi toiminnaksi, ”jossa ennaltaehkäistään työkyvyttömyyttä sekä hallinnoidaan eri asteisia työkykyongelmia”. Työkykyjohtamisen on nähty kuvaavan myös yksilön työhön vaikuttavien henkilökohtaisten voimavarojen sekä työn, työolojen ja johtamisen johtamista, jossa korostuu ennaltaehkäisevät toimet (STM, 2022). Työkykyjohtaminen on osa yrityksen päivittäistä johtamista, ei erillinen johtamisen kokonaisuus.

Työkykyjohtamisessa keskeistä on:

- johdon sitoutuneisuus
- selkeät vastuut ja roolit
- tavoitteellisuus ja suunnitelmallisuus
- ennakoiva ja kokonaisvaltainen ote työkyvyn tukemiseen
- yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat
- henkilöstön osallistaminen
- sujuva yhteistyö eri toimijoiden kesken
- jatkuva toiminnan arviointi ja kehittäminen.

Työkykyjohtaminen vaatii riittävää resurssointia – sekä riittävästi aikaa että osaavia henkilöitä. Johdon sitoutuminen työkykytoimintaan on välttämätöntä. Pienyrityksen on tärkeää hyödyntää myös ulkoisia kumppaneita työkyvyn johtamisessa.

Yrityksen johto vastaa yrityksen työturvallisuus- ja työterveystoiminnasta sekä työkykyjohtamisesta. Johdon tehtävänä on asettaa tavoitteet työterveys- ja työturvallisuustoiminnalle, seurata henkilöstön työkyvyn tilaa ja tehdä tarvittavia päätöksiä (Työterveyslaitos, 2023a). Johdolla tulee olla hyvä kokonaiskuva henkilöstön työkyvystä ja työn kuormitustekijöistä. Työkykyasiat ovat kuitenkin vaihtelevasti esillä pienyritysten johtoryhmissä. Esimerkiksi Auran ym. (2018) tutkimus osoitti, että joka neljännessä pienyrityksessä työkykyasiat olivat esillä jokaisessa johtoryhmän kokouksessa, joka neljännessä joka toisessa kokouksessa, mutta

liki puolella tätä harvemmin tai ei lainkaan. Työhyvinvoinnin ohjausryhmä pienyrityksissä oli ainoastaan 22 prosentilla (kooltaan suuremmissa yrityksissä 42–46 prosentilla). Pienyrityksissä myös henkilöstön kehittämisen päävastuu on useimmiten yrityksen johdolla. Esimerkiksi Auran ym. (2018) tutkimus osoitti, että 77 prosentissa pienyrityksissä toimitusjohtaja vastasi henkilöstön kehittämisessä. Yli 250 työntekijää työllistävässä yrityksissä henkilöstövastaava oli huomattavasti useammin (63 prosenttia vs. yhdeksän prosenttia) päävastuullinen. Pienyrityksessä johto tekee työkykyasioissa tiiviisti yhteistyötä esihenkilöiden kanssa.

Henkilöstöhallinto (HR) vastaa tyypillisesti työkykyjohtamisen toimintamallien toimeenpanosta ja seurannasta sekä tukee organisaation osaamista työkykyyn liittyvissä asioissa (Työterveyslaitos, 2023a). Pienyrityksessä HR-tehtävät ovat usein yrityksen johdon vastuulla.

Esihenkilöllä on keskeinen rooli työturvallisuus- ja työterveystoiminnassa sekä työkykyjohtamisen toimeenpanossa (Työterveyslaitos, 2023a). Esihenkilön keskeisenä tehtävänä on toimia työntekijöiden tukena ja hyvän työilmapiirin rakentajana, jotta työnteko on sujuvaa. Esihenkilöllä on merkittävä rooli myös työntekijöiden työkyvyn tuessa,

Pienyrityksen johtajalla on monta vaativaa roolia: yrityksen strategisesta johtamisesta käytännön arjen työhön sekä työkyvyn edistämiseen.



Johdon, esihenkilön, työntekijän sekä työterveyshuollon välinen hyvä yhteistyö on keskeistä työkykyjohtamisessa.

varhaisesta välittämisestä aina pitkän sairauspoissaolon jälkeiseen työhön paluun tukeen.

Hyvä työkykyjohtaminen rakentuu yhteistyössä. Työpaikalla yhteistoiminta johdon, esihenkilöiden, HR:n, työsuojelun sekä työntekijöiden välillä on avain onnistumiseen. Henkilöstön osallistaminen työkyvyn edistämiseen on keskeistä. Työpaikan keskeisiä työkykyjohtamisen kumppaneita ovat työterveyshuolto, eläkevakuuttaja sekä tapaturmavakuuttaja. Yhteistyöverkostossa on tärkeä sopia kunkin toimijan roolista ja vastuista. (ks. esim. Juvenen-Posti ym. 2014; Pehkonen ym. 2017.) Myös toiminnan arviointi ja kehittäminen on osa työkykyjohtamisen yhteistyöverkoston toimintaa.

Hyvä työkykyjohtaminen on tavoitteellista ja suunnitelmallista. Pienyrityksissä on usein muita harvemmin määritelty tavoitteita henkilöstön kehittämiselle ja työhyvinvoinnille. Esimerkiksi Auran ym. (2018) tutkimuksessa ainoastaan seitsemän prosenttia alle 50 työntekijää työllistävistä yrityksistä oli määritellyt tavoitteita, kun taas yli 250 työntekijää työllistävässä yrityksessä vastaava osuus oli 41 prosenttia. Vaikuttava työkykyjohtaminen rakentuu ennakkoon määritellyistä tavoitteista – siksi tavoitteiden asettaminen on olennaista.

Työkykyjohtaminen muodostuu konkreettisista keinoista ja toimintatavoista, jotka tukevat työntekijöiden työkykyä eri tilanteissa. Näitä keinoja kuvaamme luvussa ”Pienyrityksen työkykyjohtaminen käytännössä”. Ennakoivat toimenpiteet ovat kannattavampia kuin jälkijättöinen reagointi jo toteutuneisiin työkykyriskeihin. Työn kuormitustekijöiden ja riskien tunnistaminen on lähtökohta työkyvyn johtamiselle.

Edellä kuvatut työkykyjohtamisen keskeiset piirteet ja osatekijät ovat luonteeltaan yleisiä. Pienyrityksen on tärkeä rakentaa työkyvyn johtamisen toimintatavat omista lähtökohdista ja tavoitteista käsin.



Lue lisää:

Johdetaan työkykyä mikroyrityksessä, oppimateriaali, Työterveyslaitos. [Täällä](#)

Strateginen työkykyjohtaminen, oppimateriaali, Työterveyslaitos. [Täällä](#)

Forma P (2023). *Johtajan työkykykirja*. Alma Talent, Helsinki.

Miksi työkykyä on tärkeää johtaa?

- Lainsäädäntö velvoittaa työnantajia huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja työturvallisuudesta.
- Työkyvyttömyydestä aiheutuu yrityksille huomattavia kustannuksia.
- Hyvä työkykyjohtaminen on keino vähentää työkyvyttömyyden kustannuksia sekä vahvistaa yritysten työnantajakuva.

Lainsäädäntö velvoittaa työnantajia huolehtimaan työntekijöiden terveydestä, turvallisuudesta ja työkyvystä esimerkiksi työturvallisuus- ja työterveyshuoltolakien säädöksiin. *Työturvallisuuslain* tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi. Lain mukaan työnantaja vastaa työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Lainsäädäntö velvoittaa työnantajia esimerkiksi työn vaarojen tunnistamiseen ja torjuntaan sekä työntekijöiden perehdyttämiseen.

Työturvallisuuslain uudistus (1.6.2023 alkaen) on täsmennänyt työnantajan velvoitteita. Muutosten keskeisenä tavoitteena on ehkäistä työkyvyttömyyttä ja parantaa työntekijöiden mahdollisuuksia työskennellä pidempään työkykyisenä (STM, 2023). Keskeiset muutokset liittyvät työnantajan huolehtimisvelvoitteeseen, työn vaarojen selvittämiseen ja arviointiin sekä työnantajan velvollisuuteen antaa työntekijälle opetusta ja ohjausta. Huolehtimisvelvoitteen osalta lain täsmennys liittyy yksilöllisiin työsuojelutoimenpiteisiin. Töitä ja työolosuhteita tulee muokata vastaamaan työntekijän edellytyksiä. Työn vaarojen selvittämisen ja arvioinnin osalta tulee huomioida myös ikääntyminen. Kuormitustekijöiden osalta lakia on täsmennetty siten, että arviointi koskee sekä fyysisiä että psykososiaalisia kuormitustekijöitä. Opetuksen ja ohjauksen osalta tarkennus liittyy työntekijän henkilökohtaisten edellytysten huomiointiin. Tällaisia voivat olla esimerkiksi työntekijän ikä, ikääntyminen, kielitaito tai osatyökykyisen työntekijän yksilölliset rajoitteet tai tarpeet.

Pienyrityksen tulee huolehtia työntekijöiden työterveydestä ja työturvallisuudesta.

Työterveyshuoltolaki velvoittaa työnantajia järjestämään ehkäisevän työterveyshuollon kaikille työntekijöilleen (ns. Kelan korvausluokka 1). Lain tarkoituksena on edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa sekä työyhteisön toimintaa. Työterveyshuollon toimintamuotoja sekä pienyrityksen ja työterveyshuollon yhteistyötä käsittelemme luvussa ”Työterveyshuolto on keskeinen kumppani”.

Työkyvyttömyys tulee yrityksille kalliiksi.



Työkyvyttömyys aiheuttaa yrityksille merkittäviä kustannuksia. Kustannuksia syntyy esimerkiksi sairauspoissaoloista, työtapaturmista, työterveyshuollosta sekä työkyvyttömyys- ja työtapaturmamaksuista. Niin sanottu maksuluokkamalli määrittelee suurten yritysten työkyvyttömyyseläkemaksun. Edellisten vuosien eläkemeno vaikuttaa siihen, mihin maksuluokkaan yritys kuuluu. Maksuluokkia on yhteensä 11. Mitä pienempi työkyvyttömyysriski yrityksellä on, sitä alempi on maksuluokka. (Tela, 2023.) Työkyvyttömyyseläkkeiden maksuluokkamalli ei koske yrityksiä, joiden palkkasumma on alle 2,2 miljoonaa euroa vuodessa. Tällöin työkyvyttömyyseläkemaksu on maksuluokkamallin luokan neljä mukainen.

Työkyvyttömyyden aiheuttamista kustannuksista on tehty erilaisia arvioita. Sosiaali- ja terveysministeriö (Rissanen & Kaseva, 2014) on arvioinut, että menetetyn työpanoksen arvo on noin kahdeksan miljardia euroa vuodessa. Lappo ja Risku (2023) katsovat, että STM:n laskelmassa työkyvyttömyyseläkkeen saajien potentiaaliset työansiot oli arvioitu liian korkeiksi. Heidän laskelmansa mukaan työeläkelakien mukaista työkyvyttömyyseläkettä saavien henkilöiden menetetyn työpanoksen kustannus oli vähintään kolme miljardia euroa vuonna 2021. Työkyvyttömyyden kustannuksia on tarkasteltu myös Tekemättömän työn katsauksessa (Terveystalo, 2019). Kustannukset sisältävät työnantajamaksut sekä suorat kustannukset, jotka syntyvät sairauspoissaoloista, työtapaturmavakuutusmaksuista, työkyvyttömyyseläkemaksuista sekä työterveyshuollon kustannuksista Kela-vähennyksen jälkeen. Katsaus osoitti, että työkyvyttömyyden kustannukset olivat työntekijää kohti keskimäärin lähes 2 600 euroa vuodessa, ja keskimäärin noin kuusi prosenttia yritysten palkkasummasta. Kaikkien työkyvyttömyyden kokonaiskustannukset yksityis sektorille Suomessa olivat 3,6 miljardia euroa vuodessa. Vaikka tässä esitetyt arviot työkyvyttömyyden kustannuksista eroavat toisistaan, on selvää, että kustannukset ovat yrityksille joka tapauksessa huomattavia, ja niitä on tärkeä pyrkiä hillitsemään.

Sairauspoissaolot aiheuttavat eniten työkyvyttömyyden kustannuksia.

Hyvä työkykyjohtaminen on keino vähentää työkyvyttömyyden kustannuksia.



Sairauspoissaolot ovat merkittävin työkyvyttömyyden kustannus. Ne muodostavat noin kolme neljäsosaa kaikista työkyvyttömyyden kustannuksista (Pekka & Rätty, 2018). Sairauspoissaolot ennakoivat myöhempää pysyvää työkyvyttömyyttä, ja siksi niihin on tärkeä puuttua mahdollisimman varhain.

EK:n (2023) arvion mukaan yhden sairauspoissaolopäivän kustannus on työnantajalle keskimäärin 370 euroa. Sairauspoissaoloista aiheutuu myös useita välillisiä kustannuksia, kuten sijais- ja ylityökustannuksia, tuottavuuden alenemista sekä palveluiden häiriöitä. EK:n laskelmien mukaan vuonna 2020 lyhyiden sairauspoissaolojen takia menetettiin kymmenen miljoonaa työpäivää, joiden työpanoksen arvo oli noin 3,6 miljardia euroa (Tanskanen, 2022). Kela maksaa sairauden ajalta sairauspäivärahaa, kun sairaus on kestänyt yli 10 päivää. Vuonna 2022 Kela maksoi sairauspäivärahaa 316 000 henkilölle, eli noin

kymmenelle prosentille 16–67-vuotiaista, ei-eläkkeellä olevista työkäisistä (Blomgren, 2023). Kokonaisuudessa maksettu korvaussumma oli vuonna 2022 yhteensä noin 884 miljoonaa euroa (Kela, 2023b).

Onnistuneen työkykyjohtamisen lopputuloksena on hyvinvoiva ja työkykyinen henkilöstö sekä hallitut työkyvyttömyyden kustannukset. Tutkitusti työkykyjohtaminen voi vähentää työkyvyttömyyden kustannuksia yrityksissä (Pehkonen ym. 2017).



Lue lisää:

Työturvallisuuslaki 738/2022. [Täällä](#)

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. [Täällä](#)

Mitä sairauspoissaolot maksavat? – Testaa Varman poissaololaskurilla!

Varman poissaololaskuri: <https://www.varma.fi/tyonantaja/poissaololaskuri/>



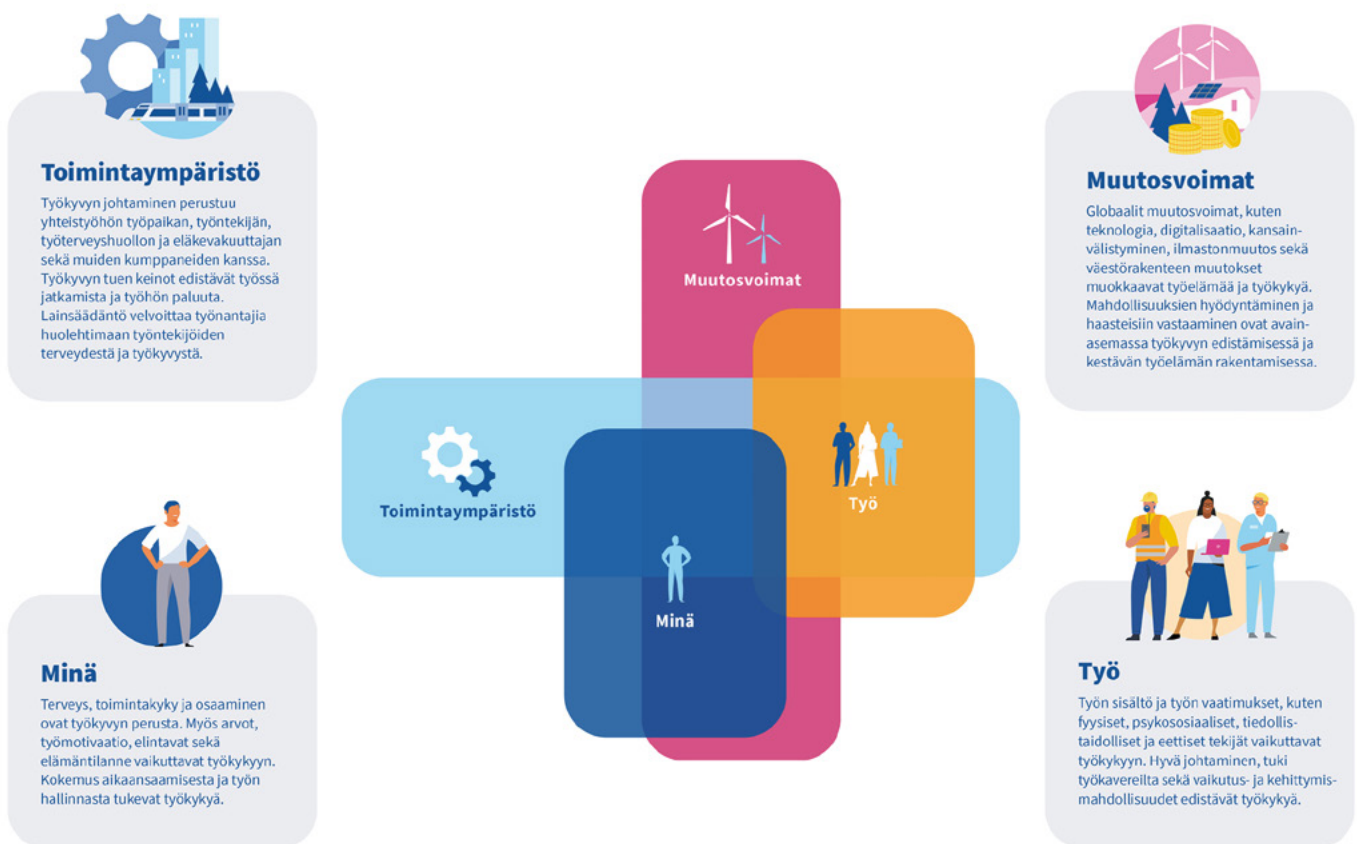
Työkykyyn vaikuttavat monet tekijät

Työkyvyn johtaminen edellyttää ymmärrystä työntekijöiden työkyvystä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Työkyky on ihmisen kykyä tehdä työtä ja onnistua myös muuttuvissa tilanteissa. Hyvä työkyky edellyttää tasapainoa yksilön voimavarojen ja työn välillä.

Pienyrityksen johdolla on tärkeää olla kokonaisvaltainen ymmärrys henkilöstön työkyvystä sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Työkyky on moninainen ja alati muuttuva, ja siihen vaikuttavat sekä yksilöön, työhön sekä toimintaympäristöön liittyvät tekijät. Myös erilaiset globaalit muutosvoimat heijastuvat työhön ja työkykyyn. (ks. Kuva 3).

Yksilöllä on keskeinen rooli

Yksilön terveys ja toimintakyky on työkyvyn perusta. Erilaiset terveysongelmat, kuten tuki- ja liikuntaelinvaiat, mielenterveyden ongelmat sekä univaikeudet ovat yhteydessä heikentyneeseen työkykyyn (esim. Airaksinen ym. 2018; Pihlaja-



Kuva 3. Työkyky rakentuu monen tekijän yhteisvaikutuksesta.

mäki ym. 2020). Tutkitusti työkyvyttömyyden riski kasvaa myös iän myötä. Työterveyslaitoksen tutkijaryhmä (Airaksinen ym. 2017; Airaksinen ym. 2018) on laatinut työkyvyn ennustemallin, jolla on mahdollista ennustaa keskimääräistä yksilöllistä riskiä joutua työkyvyttömyyseläkkeelle seuraavan 10 vuoden aikana. Mallin mukaan tulevaa työkyvyttömyyttä voi luotettavasti ennustaa kahdeksalla tekijällä: ikä, koettu terveydentila, sairauspoissaolot, ammattiasema, kroonisten tautien määrä, nukahtamisvaikeudet, painoindeksi ja tupakointi. Kuitenkaan läheskään aina sairaus tai muut terveysongelmat eivät estä työntekoa. Myös ikääntymisen vaikutus työkykyyn vaihtelee. Monilla työpaikan toimilla, kuten työn muokkauksella, voi tukea työssä jatkamista työkykyongelmista huolimatta. Myös osaaminen on työkyvyn keskeinen osatekijä. Epätasapaino osaamisen ja työn vaatimusten välillä voi aiheuttaa kuormitusta ja työkyvyn haasteita. Työelämän muutokset edellyttävät jatkuvaa valmiutta osaamisen kehittämiseen.

Myös elintavat vaikuttavat työkykyyn. Esimerkiksi vähäinen liikunta, ylipaino ja tupakointi ovat yhteydessä heikentyneeseen työkykyyn. Elintapojen muutos voi pienentää työkyvyttömyyden riskiä (esim. Airaksinen ym. 2018; Ervasti ym. 2022). Samoin yksilön elämäntilanne ja erilaiset elämäntapahtumat voivat vaikuttaa työkykyyn.

Työ ja työolosuhteet vaikuttavat monin tavoin työkykyyn

Monet työhön ja työolosuhteisiin liittyvät tekijät vaikuttavat työkykyyn. Usein työhön liittyviä tekijöitä tarkastellaan työn fyysisten ja psykososiaalisten vaatimusten näkökulmista. Työssä voi olla myös kognitiivisia ja eettisiä vaatimuksia, jotka vaikuttavat työkykyyn.

**Hyvä johtaminen, tuki
työkavereilta sekä vaikutus-
ja kehittymismahdollisuudet
edistävät työkykyä.**

Työn fyysisiä vaatimuksia ovat esimerkiksi hankalat työasennot, yksipuoliset liikkeet ja raskaat nostot. Työn psykososiaaliset tekijät liittyvät esimerkiksi työn sisältöön, työjärjestelyihin, johtamiseen ja työpaikan ihmissuhteisiin (esim. Työsuojeluhallinto, 2023). Esimerkiksi liiallinen työmäärä, aikapaine ja epäselvät tavoitteet voivat kuormittaa. Hyvä johtaminen, tuki työkavereilta sekä vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet edistävät työkykyä.

Johtamisen merkitys työkyvyn kannalta voi korostua pienyrityksissä. Pienyrityksessä etuna voi olla, että omistajajohtaja tuntee hyvin työntekijänsä, työolot ja työtehtävät (esim. Liira ym. 2011). Lisäksi on esimerkiksi havaittu, että pienyrityksissä työntekijöiden ja johdon välillä on yleisemmin avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri kuin kooltaan suuremmissa yrityksissä. Samoin pienyrityksissä koetaan yleisemmin, että tiedonkulku on avointa ja kohtelu tasapuolista. (Mäkelä, 2023.) Myös ketteryys voi olla johtamisen etu pienyrityksessä (Visuri ym. 2022). Toisaalta johtamisen laaja-alaisuus voi haastaa johtajaa sekä hänen mahdollisuuksiaan tukea työntekijöiden työkykyä. Esimerkiksi pienyrityksen omistajajohtaja vastaa samanaikaisesti sekä liiketoiminnasta, taloushallinnosta, asiakassuhteista että henkilöstöstä ja työolosuhteista (Visuri ym. 2022), jolloin jo aikaresurssit työkykyasioihin voivat olla rajalliset.

Työn kognitiiviset vaatimukset liittyvät esimerkiksi tiedonkäsittelyyn, monen asian tekemiseen yhtä aikaa ja jatkuvaan uuden oppimiseen. Tietotyön yleistyessä työ on entistä useammin kognitiivisesti kuormittavaa. (esim. Airila, 2022.) Eettistä kuormitusta syntyy puolestaan esimerkiksi silloin, kun työntekijä ei pysty ulkoisista syistä tekemään työtään niin hyvin kuin haluaisi, tai kun omat arvot ovat ristiriidassa työpaikan arvojen kanssa. Kuvaamme konkreettisia ratkaisuja työn fyysiseen ja psykologiseen kuormittavuuteen luvussa ”Työkykyriskien ennakointi”.

Toimintaympäristö ja muutovoimat heijastuvat työkykyyn

Työkyky rakentuu osana työhön liittyvää toimintaympäristöä. Yritykset eivät toimi tyhjiössä, vaan osana moninaisia verkostoja ja riippuvuussuhteita. Työkyvyn edistämistä erilaisissa yhteistyöverkostoissa käsittelemme luvussa *Pienyrityksen työkykyjohtaminen käytännössä*.

Myös globaalit muutovoimat, kuten teknologia, digitalisaatio, kansainvälistyminen, ilmastonmuutos sekä väestörakenteen muutokset, muokkaavat työelämää ja työkykyä (ks. esim. Kokkinen ym. 2020). Esimerkiksi teknologian kehityksen ja digitalisaation myötä syntyy uusia työtehtäviä ja vanhat muuttuvat tai katoavat. Myös kansainvälistyminen muuttaa työn osaamisvaatimuksia ja työvoiman tarvetta.

Yhtä lailla ilmastonmuutoksen vaikutukset näkyvät monella tapaa yrityksissä. Ne voivat vaikuttaa esimerkiksi tuotantoon, liiketoimintaan ja työskentelytapoihin.

Viime vuosien ennakoimattomat kriisit, kuten koronapandemia ja Venäjän hyökkäyssota, ovat monin tavoin vaikuttaneet myös pienyritysten toimintaan. Koronan kielteiset vaikutukset ilmenivät esimerkiksi töiden vähenemisenä, työntekijöiden lomauttamisena ja irtisanomisina. Toisaalta koronapandemia loi myös mahdollisuuksia liiketoiminnan, palveluiden ja tuotteiden kehittämiseen sekä toiminnan uudistamiseen. Esimerkiksi Pärnäsén ym. (2022) mukaan noin viidennes yksinyrittäjistä ja joka neljäs työnantajayrittäjistä kehitti uusia tuotteita ja palveluita, ja noin joka kymmenes muutti yritystoimintansa painopistettä. Yksinyrittäjistä 44 prosenttia ja työnantajayrittäjistä noin kolmannes arvioi, että yrityksen toiminta jatkuu samanlaisena kuin ennen koronaa. Toimialojen välillä oli huomattavia eroja koronan vaikutuksissa. Koronan myötä pienyritykset joutuivat myös muokkaamaan omia toimintatapojaan ja miettimään varasuunnitelmia muutosten varalle. Muutok-

sista selviytymiseen vaikutti olennaisesti avoin viestintä, empatiataidot sekä ihmisten johtamiseen keskittyminen. (Heikkinen ym. 2022.) Venäjän hyökkäyssodan vaikutukset ovat ilmenneet esimerkiksi yleisen kustannustason nousuna ja epävarmuuden lisääntymisenä. Muutosten seurauksena yritysten odotukset liikevaihdon kasvusta ovat alhaiset ja investointihalukkuus on vähentynyt. (Malinen ym. 2023.) Jossakin määrin pk-yritysten odotukset ovat parantuneet vuoden 2023 kevään tilanteesta (Ohlsbom ym. 2023).

Muutosvoimien vaikutukset voivat olla yrityksissä erilaisia. Muutosten vaikutuksia voi myös määrittää enemmän yrityksen toimiala kuin sen koko. Pienyritykset voivat kuitenkin olla muita haavoittuvaisempia toimintaympäristön muutoksille ja kriiseille, esimerkiksi resurssien vähäisyyden vuoksi (Kangas ym. 2021). Joka tapauksessa toimintaympäristön muutokset vaativat työpaikoilta resilienssiä eli kykyä sopeutua, oppia sekä uudistaa toimintaansa (Kokkinen ym. 2020). Muutokset heijastuvat vääjäämättä myös työntekijöiden työkykyyn pienyrityksissä. Sopeutuva työyhteisö kestää muutoksia ja pysyy toimintakykyisenä.





Työkyvyn ja työkyvyttömyyden tila pienyrityksissä

Monet yksilöön ja työhön liittyvät tekijät sekä toimintaympäristö vaikuttavat työntekijöiden työkykyyn. Työkykyä on tutkittu paljon, mutta tutkimustuloksia on varsin harvoin raportoitu yrityskoon mukaan. Tässä luvussa tarkastelemme työkykyä pienyrityksissä siltä osin, kun tietoa on ollut saatavilla. Muutoin kuvaamme työkyvyn tilaa ylipäättään työssäkäyvien tai palkansaajien osalta. Käsitlemme erityisesti itsearvioitua työkykyä, sairauspoissaoloja, työtapaturmia sekä työkyvyttömyyttä.

Pienyrityksissä kokemus työkyvystä on jossakin määrin parempi kuin suuremmissa yrityksissä

- Suurin osa palkansaajista kokee työkykynsä hyväksi suhteessa työnsä vaatimuksiin.
- Työkyky vaihtelee työuran aikana.
- Huonoksi koettu työkyky ennustaa myöhempiä sairauspoissaoloja sekä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä.

Itse arvioitu työkyky ennustaa myöhempiä sairauspoissaoloja (Ahlström ym. 2010; Hynninen ym. 2020) ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä (Alavinia ym. 2009; Fauser ym. 2022). Siksi työkyvyn haasteisiin on tärkeää reagoida työpaikoilla mahdollisimman varhain.

Suomalaisten palkansaajien työkykyä on kartoitettu työolotutkimuksessa vuodesta 1997 lähtien Työterveyslaitoksen kehittämällä työkykyindeksillä. Kysymyksessä vastaajat arvioivat, minkä pistemäärän he antaisivat nykyiselle työkyvyilleen, joka oletusarvoisesti on parhaimmillaan 10 ja huonoimmillaan 0. Vuonna 2018 työkyvyn arvosana palkansaajilla oli keskimäärin 8,4. Huolestuttava kehityskulku on havaittu etenkin nuorten naisten itselleen antamassa työkykyarviossa, joka on laskenut merkittävästi viimeisen vuosikymmenen aikana. (Sutela ym. 2019.)

Tuoretta tietoa työkyvystä tarjoavat Työterveyslaitoksen Miten Suomi voi? -seurantatutkimus sekä THL:n Terve Suomi -tutkimus (2023). Miten Suomi voi? -tutkimus osoittaa, että työssäkäyvien koettu työkyky heikentyi koronapandemian aikana. Vuonna 2022 koettu työkyky oli keskimäärin 7,8, kun se vuonna 2021 oli 8,0. Muutokset olivat osin erilaisia eri koulutustasoilla. Työkyky heikkeni enemmän alemman ja keskitason koulutuksen saaneilla kuin ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneilla. (Kaltainen & Hakanen, 2023.) Tuoreet tiedot vuoden 2023 tutkimuksesta osoittavat, että työkykyarvio on samalla tasolla (keskiarvo 7,8) kuin vuonna 2022, mutta edelleen alemmalla tasolla kuin ennen koronapandemiaa (Suutala ym. 2023). Terve Suomi -tutkimuksessa (2023) työkykyä on puolestaan kysytty kolmella vaihtoehdolla: täysin työkykyinen, osittain työkykyinen tai täysin työkyvytön. 20–74-vuotiaista vastaajista noin 76 prosenttia koki olevansa täysin työkykyisiä (THL, 2023).

Myös Työolobarometri kartoittaa palkansaajien kokemuksia työkyvystä. Vuoden 2022 barometri osoitti, että 43 prosenttia koki työkykynsä erittäin hyväksi ja 41 prosenttia hyväksi suhteessa työn fyysisiin vaatimuksiin (Lyly-Yrjänäinen, 2023). Suomen Yrittäjät on analysoinut vuoden 2022 työolobarometrin aineistoa yrityskoon mukaan. Koetussa työkyvyssä suhteessa työn fyysisiin vaatimuksiin ei yrityskokojen välillä esiintynyt eroja (Mäkelä, 2023). Sen sijaan koettu työkyky oli jossakin määrin erilainen eri ammattiasemissa olevilla. Työntekijäammateissa toimivista 80 prosenttia koki työkykynsä vähintään hyväksi suhteessa työn fyysisiin vaatimuksiin, kun taas alemmista toimihenkilöistä näin arvioi 83 prosenttia ja ylemmistä toimihenkilöistä 91 prosenttia. (Lyly-Yrjänäinen, 2023.)

Mikroyrityksissä työkyky koetaan työn henkisten vaatimusten kannalta useammin hyväksi kuin suuremmissa yrityksissä.

Suhteessa työn henkisiin vaatimuksiin työkykynsä vähintään melko hyväksi koki 85 prosenttia palkansaajista (Lyly-Yrjänäinen, 2023). Alle 10 hengen yrityksissä 81 prosenttia työntekijöistä koki työkykynsä henkisten vaatimusten kannalta vähintään melko hyväksi verrattuna suuryritysten työntekijöiden 75 prosentin osuuteen (Mäkelä, 2023). Vastavasti työntekijäammateissa toimivat kokivat työkykynsä

suhteessa henkisiin vaatimuksiin hieman useammin hyväksi (82 prosenttia) kuin alemmat (77 prosenttia) ja ylemmät toimihenkilöt (80 prosenttia) (Lyly-Yrjänäinen, 2023).

Suomen Yrittäjien katsauksen mukaan pienyrityksissä koetaan harvemmin stressiä, henkistä uupumista ja keskittymisvaikeuksia kuin suuremmissa yrityksissä (Mäkelä, 2023). Pienyrityksissä (alle 50 työntekijän) noin joka viides ei kokenut lainkaan stressiä. Vastaava osuus suurissa yrityksissä (vähintään 250 työntekijää) oli joka kuudes. Henkistä uupumista ei kokenut lainkaan 14 prosenttia alle 10 henkilöä työllistävän yrityksen työntekijä, kun vastaava osuus suuremmissa yrityksissä oli yhdeksän prosenttia. Niiden osuus, jotka eivät kokeneet lainkaan keskittymisvaikeuksia oli pienyrityksissä hieman suurempi kuin suuryrityksissä (11 prosenttia vs. yhdeksän prosenttia). Yleisesti ottaen työ koetaan useammin henkisesti kuin fyysisesti raskaaksi, niin pienissä kuin suurissa yrityksissä. Tosin pienyrityksissä on enemmän sellaisia työntekijöitä, jotka eivät koe työtään henkisesti raskaaksi (alle 10 hengen yrityksissä 16 prosenttia vs. suuryrityksessä yhdeksän prosenttia). (Mäkelä, 2023.)

Pienyrityksissä koetaan suurempiin yrityksiin verrattuna harvemmin stressiä, henkistä uupumista ja keskittymisvaikeuksia.



Pienyrityksissä on vähemmän sairauspoissaoloja kuin suurissa yrityksissä

- Naisilla on enemmän sairauspoissaoloja kuin miehillä.
- Tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt aiheuttavat eniten sairauspoissaoloja.
- Pitkät sairauspoissaolot yleistyvät iän myötä.
- Pitkät sairauspoissaolot ennustavat työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä. Myös sairaana työskentely lisää työkyvyttömyysriskiä.

Sairauspoissaolot antavat tärkeää tietoa työn kuormituksesta ja työyhteisön tilasta. Yleisimmät syyt sairauspoissaoloihin pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ovat akuutit kausisairaudet, erilaiset virukset ja flunssat (Holt & Powell, 2014). Kelan tiedot puolestaan osoittavat, että yli kymmenen päivää kestävien sairauspoissaolojen yleisimmät syyt ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveyden häiriöt (Kela, 2023b). Viime vuosina mielenterveyden häiriöiden osuus Kelan korvaamista sairauspoissaoloista on huomattavasti kasvanut (Blomgren, 2023).

Sairauspoissaolot kertovat myös työn kuormituksesta ja työyhteisön tilasta.

Vuoden 2022 työolobarometrin mukaan 73 prosenttia palkansaajista oli ollut poissa töistä oman sairauden vuoksi viimeisen 12 kuukauden aikana. Sairauspoissaoloja oli palkansaajilla keskimäärin 11 työpäivää. Leinonen ym. (2018) selvittivät suomalaisia palkansaajia edustavassa rekisteritutkimuksessaan sote-alan julkisen ja yksityisen sektorin välisiä eroja sairauspoissaoloissa. Tutkimus osoitti, että julkisella sektorilla työskentelevillä oli enemmän sairauspoissaolopakkoja kuin yksityisen sektorin työntekijöillä, niin tuki- ja liikunta- sekä verenkierroelinten sairauksissa kuin mielenterveyden häiriöissä. Aura kumpaineen (2018) on puolestaan selvittänyt sairauspoissaoloja eri kokoisissa yrityksissä vuosina 2009–2018. Kauttaaltaan sairauspoissaoloprosentit ovat laskeneet vuodesta 2009

vuoteen 2018. Vuodesta 2012 lähtien pienyrityksissä sairauspoissaolot ovat olleet keskimäärin alhaisemmat (3,1–4,0 prosenttia) kuin suuremmissa yrityksissä (3,9–4,7 prosenttia). Vuonna 2018 alle 50 hengen yrityksissä sairauspoissaoloprosentti oli 3,4, keskisuurissa yrityksissä 3,2 ja suurissa yrityksissä 4,2 prosenttia. (Aura ym. 2018.)

Sukupuoli ja ikä ovat yhteydessä sairauspoissaoloihin. Vuoden 2022 työolobarometri osoittaa, että naiset olivat miehiä useammin poissa töistä sairauden takia. Ikäryhmittäin tarkasteltuna sairauspoissaoloja oli eniten 35–44-vuotiailla, mutta pitkiä poissaoloja oli eniten yli 55-vuotiailla. (Lyly-Yrjänäinen, 2023.) Ikäryhmien välillä poissaolojen syissä on joitakin eroja. Nuorilla mielenterveyden häiriöt on yleisin poissaolojen syy, kun taas ikääntyneemmällä tuki- ja liikuntaelinsairaudet (Kela, 2023b).

Sairauspoissaolojen pituuksissa ja poissaolojen syissä esiintyy eroja myös ammattiryhmien välillä. Työntekijäammateissa toimivilla on enemmän pitkiä sairauspoissaoloja kuin toimihenkilöillä (Blomgren & Jäppinen, 2021). Fyysisen työn raskaus näkyy etenkin pitkissä, yli kolmen viikon sairauspoissaoloissa (Holtermann, 2012) sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksista aiheutuvien sairauspäiväraha-kausien korkeammassa määrässä (Lyly-Yrjänäinen, 2023). Mielenterveyden häiriöiden perusteella maksettavissa päiväraha-kausissa ammattiryhmien väliset erot ovat pieniä. Eniten sairauspoissaoloja mielenterveyden häiriöiden vuoksi oli alemmilla toimihenkilönaisilla. (Kela, 2023b). Pitkät sairauspoissaolot ennustavat kuitenkin työkyvyttömyyseläkkeelle jäämistä ammattiryhmästä riippumatta (Salonen ym. 2018).

Useissa tutkimuksissa on kartoitettu eri diagnoosiryhmiin liittyviin sairauspoissaoloihin yhteydessä olevia tekijöitä. On esimerkiksi havaittu, että *tuki- ja liikuntaelinsairauksista* johtuvia sairauspoissaoloja ennustavat aiemmat sairauspoissaolopäivät, heikoksi koettu työkyky, useammissa paikassa esiintyvä kipu, heikoksi koettu terveys sekä haluttomuus palata työhön (Rysstad ym. 2023). Työn psykososiaalisista tekijöistä korkeat työn vaatimukset, suuri työn kuormitus, epätasapaino työhön annettujen panosten ja työstä saatavien palkkioiden välillä sekä alhainen sosiaalinen tuki lisäävät

Naisilla, iäkkäämmillä ja työntekijäammateissa toimivilla on muita enemmän sairauspoissaolopäiviä.

Pelko työkavereiden taakan kasvamisesta ja töiden kasaantumisesta lisäävät sairaana työskentelyä.

tuki- ja liikuntaelinsairauksien riskiä. Myös koettu epäoikeudenmukaisuus työssä lisää sairauspoissaoloriskiä. (Taibi ym. 2021.) Tutkimusten mukaan *mielenterveyden häiriöistä* aiheuttavia sairauspoissaoloja ennustavia tekijöitä ovat puolestaan esimerkiksi aikaisemmat mielenterveyden häiriöt, aikaisemmat sairauspoissaolot, liitännäissairaudet, korkeat työn vaatimukset, alhainen työn hallinta, suuri työn kuormitus, naisukupuoli, alhaisempi koulutustaso, tupakointi ja heikoksi koettu terveys (de Vriers ym. 2018).

Sairauspoissaolot voivat aiheuttaa pienyrityksissä useita haasteita. Esimerkiksi työtehtävien uudelleenjärjestely voi sairauspoissaolojen vuoksi olla vaikeaa, koska työntekijöitä on vähän. Tämä voi johtaa sairaana työskentelyyn, mikä voi olla pienyrityksissä yleisempää kuin sairauspoissaolot. (Pauly ym. 2008.) Sairauspoissaolo on kuitenkin välttämätön, jos työn tekeminen hidastaa työntekijän toipumista tai vaarantaa työntekijän tai muiden terveyttä ja turvallisuutta.

Etätyö on lisännyt sairaana työskentelyä.

Presenteismi

Presenteismillä tarkoitetaan ilmiötä, jossa työntekijä tulee töihin, vaikka hänen tilansa oikeuttaisi sairauspoissaoloon (Karanika-Murray & Cooper, 2018). Sairaana työskentely voi osoittaa työntekijän vahvaa sitoutumista työhön, mutta toisaalta se heikentää hänen tuottavuuttaan ja vaikuttaa samalla koko työpaikan toimintaan (Ma ym. 2018). Lisäksi sairaana työskentelevät voivat tartuttaa työkavereita ja sairaus saattaa tulla myös uudestaan, mikä voi johtaa toipumisen pitkittymiseen (Holt & Powell, 2014).

Tilastokeskuksen vuoden 2018 työolotutkimuksen mukaan palkansaajista 54 prosenttia oli tehnyt sairaana töitä edellisen 12 kuukauden aikana. Eri työnantajasektoreiden välillä ei ollut juurikaan eroja sairaana työskentelyssä. Naiset tekivät hieman useammin töitä sairaana kuin miehet. Etätyössä olevista palkansaajista jopa 65 prosenttia oli työskennellyt sairaana verrattuna ei-etätyössä oleviin, joista puolet oli tehnyt sairaana töitä. (Sutela ym. 2019.) Miten Suomi voi? -tutkimuksen mukaan huomattavasti useampi – peräti 79 prosenttia työntekijöistä – oli työskennellyt sairaana vähintään kerran viimeisen kuuden kuukauden aikana (Kaltiainen & Hakanen, 2023). Yleisiä syitä sairaana työskentelyyn on, ettei haluta lisätä työkavereiden taakkaa, pelko töiden kasaantumisesta (Sutela ym. 2019), taloudellinen paine ja työpaikan epävarmuus (Karanika-Murray ym. 2018).

Sairauslänäoloilmiön tunnistaminen ja ehkäiseminen voi olla vaikeaa, koska se voi työpaikalla olla pimennossa, ja sen mittaaminen on haastavaa, koska selkeät indikaattorit puuttuvat. Sairaana työskentely tarkoittaa usein menetettyä työpanosta ja tekemätöntä työtä, jonka vaikutukset ja kustannukset heijastuvat eri tasoille (Tihinen, 2023). Yksilötasolla voidaan havaita haitallisia terveysvaikutuksia, sairauspoissaoloja ja huonompaa työkykyä tulevaisuudessa, mikä lisää myös työkyvyttömyysriskiä (esim. López-Bueno ym. 2021; Maestas ym. 2021; Marklund ym. 2021). Wonin ym. (2022) tutkimuksessa presenteismi lisäsi myös tapaturmista aiheutuvien poissaolojen riskiä miehillä noin kolminkertaiseksi.

Presenteismi voi lisätä myös muiden työntekijöiden kuormitusta työyhteisössä, ja menetetyt työpanokset aiheuttavat työpaikalle kustannuksia. Työpaikalle sairauslänäoloista aiheutuvat kustannukset voivat olla jopa sairauspoissaolokustannuksia suurempia (Lohaus & Habermann, 2019). Brouwerin ym. (2021) tutkimuksessa selvitettiin presenteismin aiheuttamia tuottavuuden menetyksiä ja sen vaikutuksia. Yhden työntekijän sairaana työskentely vaikutti keskimäärin 4,2 työkaveriin ja heidän oman työnsä tuottavuuden lasku oli noin 28 prosenttia. Työpanoksen heikkenemisen lisäksi sosiaaliset suhteet voivat kärsiä ja asiakkaiden ostokäyttäytyminen voi muuttua sairauden pelon vuoksi (Tihinen, 2023). Knani kumppaneineen (2021) tutki psykososiaalisten riskitekijöiden, presenteismin, henkisen ja fyysisen terveyden välisiä yhteyksiä eri kokoisissa yrityksissä. Tutkimuksen mukaan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä presenteismiltä ja terveyttä suojaavina tekijöinä olivat alhaisemmat työn vaatimukset ja parempi sosiaalinen tuki. Sen sijaan pienemmissä yrityksissä esiintyi enemmän epätasapainoa työn ja siitä saadun palkkion välillä.



Pienyryksissä työtapaturmat ovat usein vakavampia

- Työtapaturmia sattui vuonna 2022 reilu 114 000, joista noin 80 prosenttia tapahtui työpaikalla ja viidennes työmatkalla.
- Yleisin työtapaturma johtuu kaatumisesta.
- Suurin työtapaturmariski on fyysisesti raskaissa ammateissa ja töissä, joihin liittyy kulkuvälineitä tai raskaita työkoneita.
- Pienyryksissä työtapaturmia raportoidaan vähemmän kuin suuremmissa yrityksissä, mutta ne ovat usein vakavampia.

Tapaturmalla tarkoitetaan ulkoisesta tekijästä johtuvaa äkillistä ja odottamatonta tapahtumaa, joka aiheuttaa työntekijälle vamman tai sairauden. Vuonna 2022 sattui yhteensä 114 600 työtapaturmaa, joista noin 80 prosenttia oli työpaikkatapaturmia ja noin viidennes työmatkatapaturmia. Kaikista työpaikka- ja työmatkatapaturmista noin 35 prosenttia johtui kaatumisista. (Sysi-Aho & Kaari, 2023.)



Työtapaturmat voivat aiheuttaa työkyvyttömyyttä. Vuoden 2020 työpaikka- ja työmatkatapaturmista noin 29 prosenttia johti vähintään neljän päivän työkyvyttömyyteen (Työtapaturmavakuutus, 2023). Vuonna 2022 kuolemaan johtaneita työpaikkatapaturmia oli 24, joista 22 sattui palkansaajille ja kaksi yrittäjille (Sysi-Aho & Kaari, 2023).

Työpaikkatapaturmien taajuuksissa (työpaikkatapaturmia/miljoona tehtyä työtuntia) on merkittäviä toimialakohtaisia eroja. Korkeimmat työtapaturmataajuuksudet ovat rakentamisen sekä hallinnon ja tukipalveluiden toimialoilla. (Sysi-Aho & Kaari, 2023.) Työtapaturmariskit ovat korkeampia ammateissa, joihin liittyy fyysisesti raskaita työtehtäviä sekä ammateissa, joissa ollaan päivittäin tekemässä kulkuvälineiden tai raskaiden työkoneiden kanssa.

Yrityskoko on tutkitusti yhteydessä työtapaturmien määrään ja laatuun. Pienyryksissä tapahtuu työtapaturmia vähemmän kuin suurissa yrityksissä, mutta tapaturmat ovat usein vakavampia (Tuominen, 2020). Lisäksi on havaittu, että pienyryksissä työtapaturmien aiheuttamat poissaolot ovat pidempiä kuin suuremmissa yrityksissä (Macpherson ym. 2022). Yhtenä syynä työtapaturmien yrityskokojen väliin eroihin voi olla, että työsuojelutyö voi olla suuremmissa yrityksissä ammattimaisempaa sekä perehdytys perusteellisempaa kuin pienyryksissä. Myös yrityksen taloustilanne heijastuu tapaturmariskiin: mitä huonompi taloustilanne, sitä suurempi tapaturmariski. Heikossa taloustilanteessa saatetaan tehdä pitkiä työpäiviä pienellä miehityksellä, eikä työturvallisuuteen kiinnitetä riittävästi huomiota. Kohonneeseen riskiin voi vaikuttaa myös kiire, turvallisuustyöstä tinkiminen, vuokratyön käyttö sekä työntekijöiden suuri vaihtuvuus. Toisaalta voi olla myös niin, että suuret yritykset ilmoittavat pienyryksiä aktiivisemmin pienistä työtapaturmista. (Tuominen, 2020.)

Työtapaturmissa esiintyy eroja myös ikäryhmien ja sukupuolten välillä. Vuonna 2022 työtapaturmataajuus oli korkein 20–24-vuotialla. Vaikka nuorille sattuu määrällisesti eniten työtapaturmia, keskimäärin vakavammat seuraukset sattuneista työtapaturmista aiheutuu vanhimille ikäryhmille. (Sysi-Aho & Kaari, 2023.) Lisäksi on havaittu, että miehille sattuu sekä lieviä että vakavia tapaturmia enemmän kuin naisille. (Tuominen, 2020).

Työturvallisuusosaaminen ja perehdytys voivat osaltaan selittää työtapaturmien eroja eri kokoisissa yrityksissä.

Suurissa yrityksissä osatyökyvyttömyyseläkkeet ovat yleisempiä kuin pienyrityksissä.

Tule-sairaus on yleisin työkyvyttömyyden syy pienyrityksissä

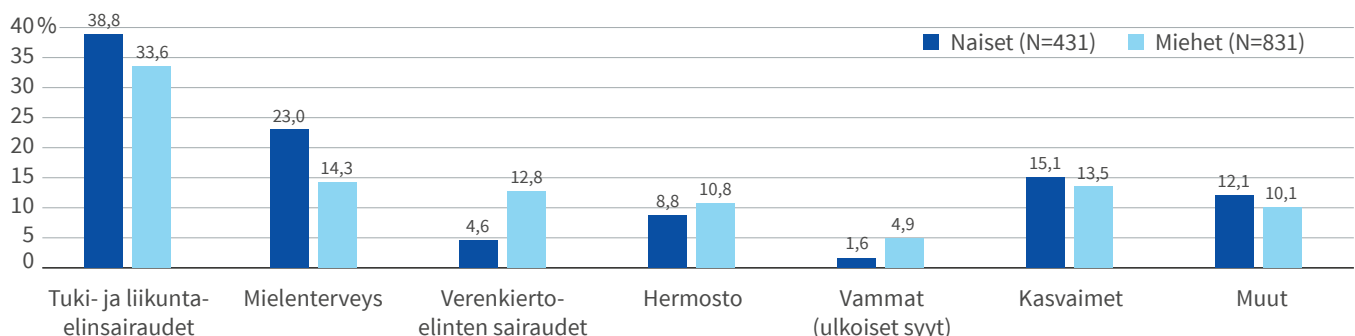
- Varman data vuosilta 2013–2019 osoittaa, että pienyrityksissä työkyvyttömyyseläkettä hakeneiden keski-ikä oli 56,3 vuotta.
- Tuki- ja liikuntaelimestön sairaudet olivat yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy.
- Ennen työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymistä naisista 38 prosenttia ja miehistä 31 prosenttia sai määräaikaista työkyvyttömyyseläkettä.
- Pienyrityksissä yleisin työkyvyn tukitoimi oli työtehtävien keventäminen tai muuttaminen.

Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen on työntekijäammatissa huomattavasti yleisempää kuin asiantuntija-ammatissa (Pensola ym. 2010; Rinne ym. 2018). Ammattiryhmien välisiä eroja työkyvyttömyydessä selittävät osaltaan koulutus ja tulot, mutta työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuuteen vaikuttavat muutkin tekijät, esimerkiksi lait ja asetukset. Laaksonen ym. (2019) ovat tutkineet työkyvyttömyyseläkeriskin liittyviä yritystason tekijöitä. Tutkimus osoitti, että osatyökyvyttömyyseläkkeelle jääminen lisääntyi yrityskoon kasvaessa. Sen sijaan kokoaikaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle jääminen kasvoi niissä yrityksissä, joissa työntekijöiden koulutustaso oli matala.

Varman data vuosilta 2020–2022 osoittaa, että vuosittainen työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus pienyrityksissä (alle 50 työntekijää) kasvaa 1,33 tapausta / 1 000 uutta vakuutettua, 50–249 työntekijän yrityksissä tapausten määrä kasvaa 1,26 tapausta / 1 000 uutta vakuutettua ja 250 työntekijän tai suuremmissa yrityksissä tapausten määrä kasvaa 1,12 tapausta / 1 000 uutta vakuutettua. Pienissä yrityksissä suhteellinen työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus on siis suurempi kuin suuremmissa yrityksissä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että suuremmissa yrityksissä yhden työntekijän (vakuutetun) lisäys vähentää yrityksen työkyvyttömyyseläkealkavuustapausten suhteellista määrää.

Työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuuden lisäksi tarkastelimme toistaiseksi myönnetyn täyden työkyvyttömyyseläkkeen saaneiden tilannetta pienyrityksissä. Aineisto muodostuu Varmaan saapuneista kuntoutus- ja työkyvyttömyyseläkekemuksista, jotka on rajattu pienyritysten työntekijöihin (alle 50 työntekijää). Aineisto kattaa vuodet 2018–2022, jolloin yhteensä 1 262 henkilöä sai toistaiseksi myönnetyn työkyvyttömyyseläkkeen. Vuonna 2022 pienyrityksissä työskennelleiden ja työkyvyttömyyseläkettä hakeneiden keski-ikä oli 56,3 vuotta, joka oli hieman korkeampi kuin Varman suuremmissa asiakasyrityksissä työskentelevillä työkyvyttömyyseläkkeen hakijoilla (55,2 vuotta). Kuvassa 4 kuvataan ensisijaisia työkyvyttömyyden diagnooseja toistaiseksi myönnetyn täyden työkyvyttömyyseläkkeen saaneilla pienyritysten työntekijöillä. Naisilla ja miehillä tuki- ja liikuntaelimestön sairaudet olivat yleisin työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen syy vuosina 2018–2022. Toiseksi yleisin syy oli mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt. Myös koko Varman aineistossa tule-sairaudet ja mielenterveys-sairaudet olivat yleisimmät työkyvyttömyyden syyt.

Yli kolmannes pienyritysten työntekijöiden työkyvyttömyyseläkkeistä johtuu tuki- ja liikuntaelinsairauksista

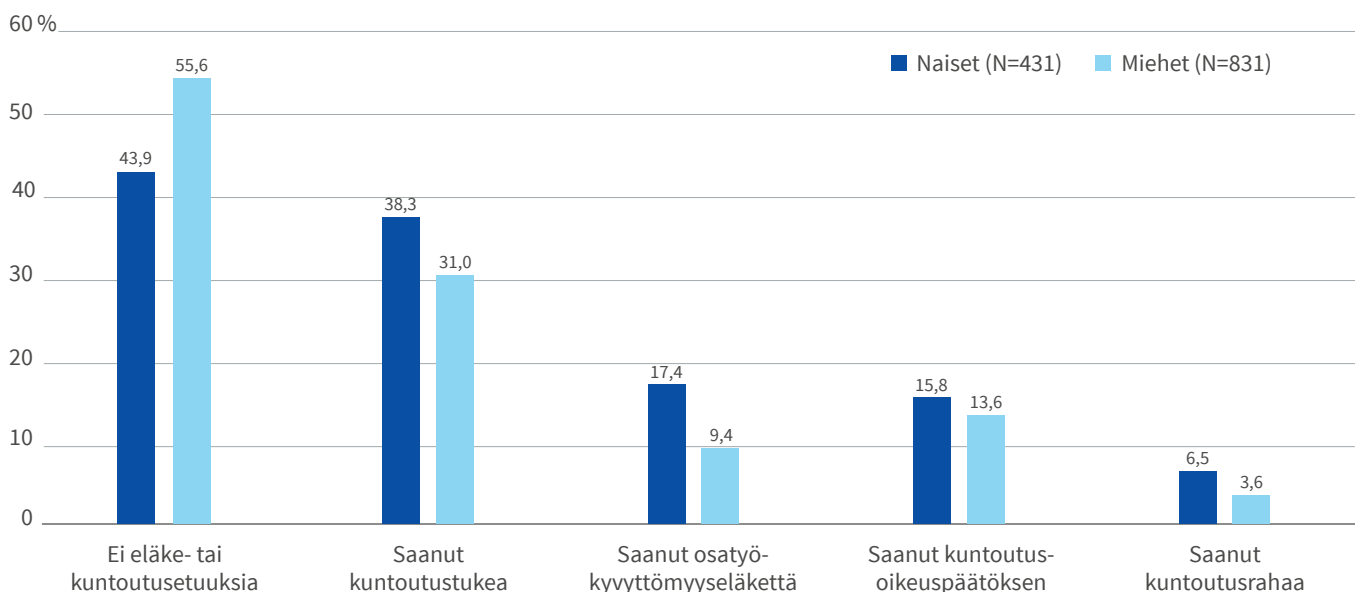


Kuva 4. Ensisijaiset diagnoosit toistaiseksi myönnetyn täyden työkyvyttömyyseläkkeen saaneilla pienyritysten työntekijöillä sukupuolittain vuosina 2018–2022, prosenttiosuudet. Lähde: Varman data 2018–2022.



Vuosien 2018–2022 aikana työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneistä pienyrityksissä työskentelevistä naisista sai ennen eläköitymistään kuntoutustukea eli määräaikaista työkyvyttömyyseläkettä noin 38 prosenttia ja miehistä 31 prosenttia. Vastaava osuus kaikissa Varman asiakasyrityksissä samana ajankohtana oli 36 prosenttia. Naiset saivat miehiä useammin myös osatyökyvyttömyyseläkettä (17 prosenttia vs. yhdeksän prosenttia). Varman koko asiakasyrityskantaa edustavassa aineistossa oli enemmän osatyökyvyttömyyseläkkeen saajia (22 prosenttia), mikä voi selittyä asiakaskannan yritysten koolla. Osatyökyvyttömyyseläkkeet ovat yleisempiä suurissa yrityksissä. Kuntoutusrahaa eli ammatillisen kuntoutuksen aikana maksettavaa toimeentulokorvausta pienyrityksissä työskentelevät naiset saivat hieman useammin kuin miehet (kuusi prosenttia vs. neljä prosenttia). Kuntoutusoikeuspäätöksen sai naisista keskimäärin noin 16 prosenttia ja miehistä 14 prosenttia (Varman koko aineistossa osuus oli 15 prosenttia). Huomionarvoista on, että vuosien 2018–2022 välisenä aikana työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneistä naisista yli 40 prosenttia ja miehistä yli puolet ei ollut saanut mitään eläke- tai kuntoutusetuutta ennen työkyvyttömyyseläkettä. Varman koko aineistossa vastaava osuus oli 42 prosenttia. (Kuva 5.)

Huomattava osa vuosina 2018–2022 työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneistä ei saanut mitään eläke- tai kuntoutusetuutta ennen työkyvyttömyyseläkettä

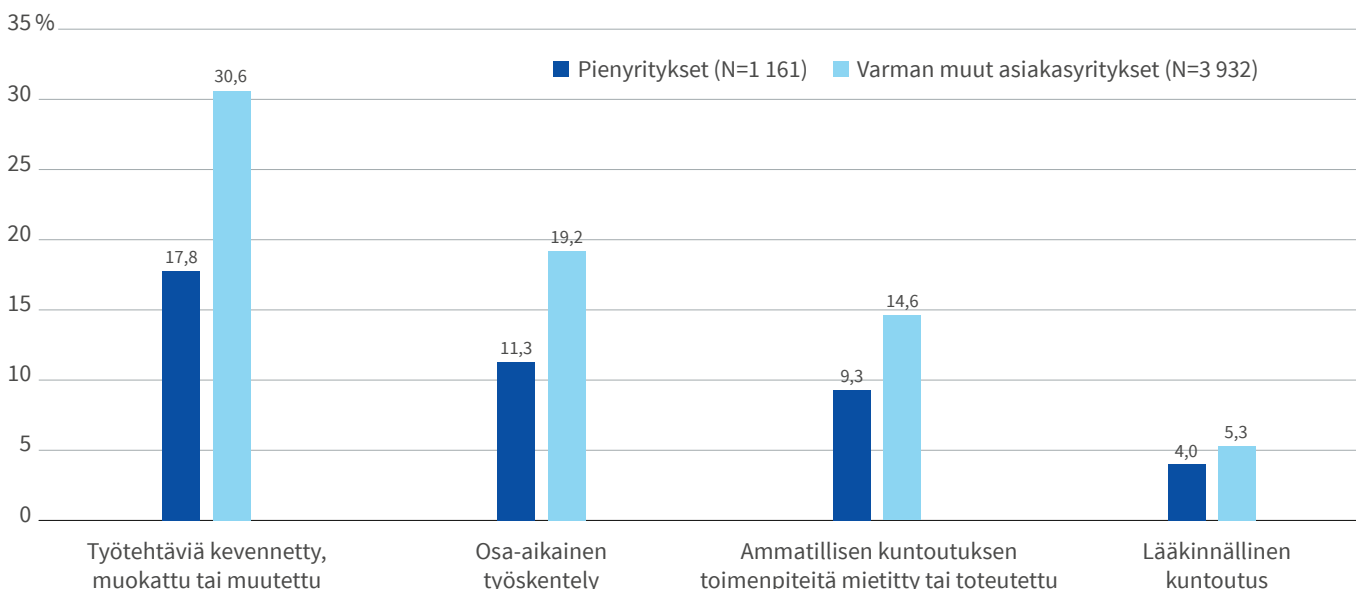


Kuva 5. Viimeisin etuus ennen toistaiseksi myönnettyä työkyvyttömyyseläkettä pienyritysten työntekijöillä sukupuolittain, prosenttiosuudet. Lähde: Varman data 2018–2022.

Työkyvyttömyyseläke- ja kuntoutusetuuksien hakemuk-
sista löytyy tietoa myös työkyvyn tukemiseen liittyvistä
toimenpiteistä ennen etuuden hakemista. Kuvassa 6 kuva-
taan niitä työkyvyn tukitoimia, joita toistaiseksi myönne-
tyn täyden työkyvyttömyyseläkkeen saaneiden pienyri-
tysten työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi on toteutettu
ennen etuuden hakemista vuosina 2019–2022 verrattuna
Varman muiden asiakasyritysten tukitoimiin. Ennen työky-
vyttömyyseläkettä jotakin työkyvyn tukitointa oli toteu-
tettu noin 42 prosentille pienyritysten hakijoista. Tuki-
toimien osuus on huomattavasti pienempi kuin Varman
muissa asiakasyrityksissä, joissa tukitoimia oli toteu-
tettu lähes 70 prosentille työkyvyttömyysetuuksien haki-
joista. Yleisin tukitoimi oli työtehtävien kevennys, muok-
kaus tai niiden muuttaminen. (Kuva 6.) Syinä tukitoimien
vähäiseen käyttöön pienissä yrityksissä voi olla esimer-
kiksi tietämättömyys eri tukitoimista ja niiden mahdolli-
suuksista tai se, että yrityksessä ei voi vaihtaa tai muokata
työtehtäviä, koska muita tehtäviä tai työntekijöitä ei ole.



Työtehtävien keventäminen tai muuttaminen on yleisin työkyvyn tukitoimi pienyrityksissä



Kuva 6. Työkyvyn tukemiseksi tehtyt toimenpiteet ennen työkyvyttömyysetuuden hakemista, pienyritysten työntekijät vs. Varman muut asiakasyritykset, prosenttiosuudet. Lähde: Varman data 2019–2022.



Pienyrityksen työkykyjohtaminen käytännössä

Pienyrityksellä on monia keinoja edistää työntekijöiden työkykyä. Työkyvystä on tärkeää huolehtia ennakoivasti sekä samalla tukea niitä työntekijöitä, joiden työkyky on uhattuna. Yhteistyö edistää työkyvyn johtamisen vaikuttavuutta. Tässä luvussa pureudumme erilaisiin työkyvyn tuen keinoihin.

Harvalla pienyrityksellä on kokonaisvaltaista työkyvyn tuen mallia (Juntunen ym. 2012). Pienyrityksellä voi kuitenkin olla useita erilaisia muodollisia ja epämuodollisia käytäntöjä, jotka tukevat työkykyä. Käytännöt voivat liittyä esimerkiksi työntekijöiden jaksamisen ja palautumisen tukemiseen, työolosuhteiden ja osaamisen kehittämiseen, työn mielekkyyden tai työaikajärjestelyiden kehittämiseen tai työterveysyhteistyöhön (esim. Visuri ym. 2022; Aura ym. 2018). Olennaista on tehdä sellaisia toimenpiteitä, jotka edistävät vaikuttavasti työkykyä, työssä jatkamista ja työhön paluuta. Pienyrityksen kannattaa myös hyödyntää verkostokumppaneita henkilöstön työkyvyn edistämisessä. Työterveyshuolto on pienyrityksen keskeinen kumppani.

Tutkitusti monet työpaikan arkikäytännöt ja varhaisen tuen keinot tukevat työkykyä. Vahvaa näyttöä on saatu esimerkiksi työn muokkauksen, korvaavan työn mallin, osasairauspäivärahan, terveellisten elintapojen edistämisen, yksilöpsykoterapian sekä stressinhallinnan vaikutuksesta työkykyyn. Myös työuravalmennus, työkykykoordinaattoritoiminta sekä psykososiaalisen työympäristön ja työergonomian kehittäminen ovat vaikuttavia työkyvyn tukitoimia. Parhaaseen tulokseen päästään, kun yhdistetään erilaisia toimenpiteitä. (Ervasti ym. 2022.)

Työkykyä johdetaan arjen kohtaamisissa

- Työkyvyn johtamisen tulisi olla kiinteä osa yrityksen johdon agenda, aivan kuten liiketoiminnan johtamisen.
- Työkykyjohtaminen on usein arkista, jokapäiväistä johtamista ja toimintaa.
- Yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat tukevat työn sujuvuutta ja työkyvyn johtamista.
- Henkilöstön osallistaminen työkyvyn edistämiseen ja toimintatapojen kehittämiseen on tärkeää.

Johdon rooli työkykyjohtamisessa on keskeinen. Tärkeitä hyvän johtamisen elementtejä ovat oikeudenmukaisuus, avoin ja johdonmukainen viestintä, työntekijöiden kuunteleminen sekä yksilöiden kunnioittaminen.

Pienyrityksissä työkykyjohtaminen on usein osa arkista työtä, ei muodollisia toimintatapoja tai ohjeistuksia (esim. Visuri ym. 2022). Työpaikalle on hyvä luoda tilanteita yhteiseen keskusteluun. Arkisissa tilanteissa ja kohtaamisissa

Jo arkinen kuulumisten kyseleminen tukee työkyvyn johtamista.

kertyy tietoa, jota voi hyödyntää työkykyä koskevassa päätöksenteossa. Mitä kuuluu? -tyyppiset työntekijöille esitetyt kysymykset palaverissa ja työn lomassa kertovat esihenkilölle ja johdolle työn sujuvuudesta, ja ne voivat olla avain myös työkyvyn pulmien havaitsemiseen. Työkyvyn edistäminen on parhaimmillaan osa arjen kohtaamia työpaikalla, päivittäisiä keskusteluja yrityksen johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Avoin keskustelu työyhteisössä lisää myös keskinäistä luottamusta. Monessa pienyrityksessä on koettu tärkeäksi työhyvinvointia lisääväksi tekijäksi esihenkilön läheisyys ja saavutettavuus sekä se, että työntekijöiden kanssa keskustellaan ja kysellään kuulumisia työn ohessa eikä vain virallisissa keskusteluissa. (esim. Heikkinen ym. 2022.) Juntusen ym. (2012) tutkimuksen mukaan 66 prosentilla pienyrityksissä oli keskusteluja koskevia käytäntöjä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi tai edistämiseksi.

Työpaikalla on hyvä olla yhteiset toimintatavat ja pelisäännöt, jotta työ sujuu hyvin. Pelisäännöt ja toimintatavat tukevat myös työkyvyn johtamista: niiden tarkoituksena on ennaltaehkäistä ja vähentää työkykyongelmia ja työkyvyttömyyttä. Tyypillisesti pienyritysten vahvuuksia ovat sujuva yhteistyö ja tiedonkulku (esim. Visuri ym. 2022) – näitä kannattaa hyödyntää yhteisten pelisääntöjen ja toimintatapojen rakentamisessa.



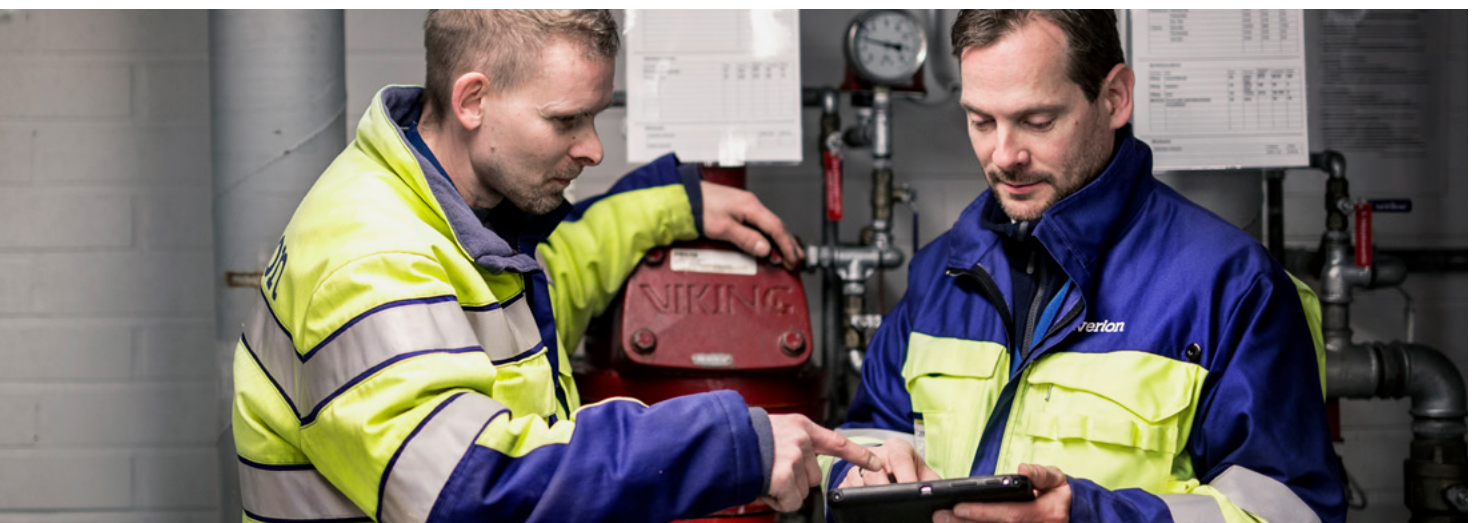
Lue lisää:

Johdetaan työkykyä mikroyrityksessä, oppimateriaali, Työterveyslaitos. [Täällä](#)

Tiedolla johtaminen tukee työkyvyn johtamista

- Tiedolla johtaminen tukee yrityksen johtoa työkykyyn liittyvässä päätöksenteossa.
- Sairauspoissaolot, työtapaturmat ja työterveyshuollon kustannukset ovat keskeisiä työkyvyn tunnuslukuja.
- Myös laadullista työkykyyn liittyvää tietoa kannattaa hyödyntää päätöksenteossa.

Yrityksen johdolla on tärkeää olla hyvä tilannekuva henkilöstön työkyvyn tilasta ja mahdollisista riskeistä. Tiedolla johtaminen tukee työkyvyn johtamista. Työkyvyn tiedolla johtamisella tarkoitetaan organisaation tietoista toimintatapaa, jossa työkykyyn liittyvää tietoa kerätään, analysoidaan, jalostetaan sekä hyödynnetään systemaattisesti päätöksenteossa sekä työkyvyn edistämiseksi (Airila, 2021). Työkyvyn tiedolla johtaminen pienyrityksessä voi monin tavoin poiketa henkilöstöltään suuremmista yrityksistä, joissa jo lähtökohtaisesti on enemmän työkykyyn liittyvää dataa. Kuitenkin myös pienyrityksen on tärkeää hyödyntää erilaisia työkyvyn tunnuslukuja päätöksenteon tukena. Tällöin toimenpiteet voidaan kohdistaa oikein ja siten saada aikaan vaikuttavampia tuloksia. Työkyvyn tiedolla johtamisen eri vaiheissa, kuten datan keräämisessä, analysoinnissa ja päätöksenteossa, pienyrityksen on hyvä hyödyntää työkyvyn tuen kumppaneita, kuten työterveyshuoltoa.



Keskeisiä työkyvyn tiedolla johtamisen tunnuslukuja ovat

- sairauspoissaolot ja niiden kustannukset
- työtapaturmat ja niiden kustannukset
- työterveyshuollon kustannukset
- työntekijöiden itse arvioima työkyky
- työkyvyttömyys ja sen kustannukset.

Hyviä työkyvyn indikaattoreita ovat myös sellaiset, jotka voivat ennakoida tulevaisuuden työkykyriskejä. Tällaisia ovat esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus, henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittämisen tarpeet sekä asiakkailta saatu palaute.

Pienyrityksissä erilaisia työkyvyn tunnuslukuja hyödynnetään vähemmän kuin suuremmissa yrityksissä. Auran ym. (2018) tutkimus osoitti, että alle 50 työntekijää työllistävässä yrityksissä 26 prosentilla oli joitakin henkilöstötuottavuuden ja työhyvinvoinnin mittareita, kun taas yli 250 työntekijää työllistävässä yrityksissä valtaosalla (80 prosentilla) oli. Tyypillisimmät mittarit pienyrityksissä koskivat työyhteisön ilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä, sairauspoissaoloja ja osaamista. Samaisen tutkimuksen mukaan sairauspoissaoloja käsitellään pienyritysten johtoryhmässä harvemmin kuin suuremmissa yrityksissä. Tärkeää on tarkastella esimerkiksi pitkien ja lyhyiden sairauspoissaolojen määrää sekä sairauspoissaolojen syitä.

Pelkkä tieto ei kuitenkaan riitä, vaan tarvitaan ennen kaikkea tiedon ymmärtämistä. Vasta kun työkyvyn kannalta keskeiset vaikuttamisen kohteet on tunnistettu, voidaan käynnistää työkykyä tukevia toimenpiteitä.



Lue lisää:

Työkyvyn tiedolla johtaminen – tilannekuva ja kehittämistarpeita yritysten näkökulmasta, Varma. [Täällä](#)

Työterveyshuolto on keskeinen kumppani

- Pienyrityksen kannattaa hyödyntää työterveyshuoltoa työntekijöiden työterveyden ja työkyvyn tukemisessa.
- Työterveyshuoltopalveluiden järjestäminen on lakisääteinen velvollisuus aina, kun yrityksessä on yksikin työntekijä.
- Keskeisiä työterveyshuoltopalveluita ovat työpaikkaselvitys ja toimintasuunnitelma. Työterveyshuolto tukee myös työn kuormituksen ja riskien arviointia sekä toimenpiteiden suunnittelua.

Työterveyshuolto on tärkeä työpaikan kumppani työterveyden edistämisessä ja työkyvyn tukemisessa. Työterveyshuollon tavoitteena on yhteistoimin työnantajan ja työntekijän kanssa edistää työntekijöiden terveyttä ja työ- ja toimintakykyä, työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisön toimintaa. Pienyrityksessä työterveyshuollon merkitys työntekijöiden työkyvyn hallinnassa voi olla jopa suurempia yrityksistä merkittävämpi, jos yrityksen omat henkilö- ja työaika-resurssit työterveyden ja työkyvyn edistämiseen ovat niukat. Tietoisuus työkyvyn merkityksestä, työntekijöiden terveydestä ja työkyvystä huolehtiminen ja sairauspoissaolojen väheneminen ovat keskeisiä pienyritysten kokemia työterveyshuoltotoiminnan hyötyjä (Palmgren ym. 2015; 2019).

Pienyrityksen tulee järjestää työterveyshuoltopalvelut, jos yrityksessä on yksikin työntekijä. Lakisääteinen työterveyshuolto on ennaltaehkäisevää toimintaa, joka tukee työntekijöiden työkykyä. Sairaanhoidon järjestäminen osana työterveyshuoltotoimintaa on vapaaehtoista. Yrityksen johto vastaa työterveyshuoltopalveluiden järjestämisestä.

Tutkimukset osoittavat, että pienyrityksissä tunnetaan varsin heikosti työterveyshuollon tarkoitus, toimintamuodot ja palvelut (esim. Palmgren ym. 2015; Visuri ym. 2022). Visurin ym. (2022) mukaan työterveyshuollon kattavuudeksi mikroyrityksissä on aiemmissa tutkimuksissa arvioitu 62–83 prosenttia. Pienyritysten yhteistyö työterveyshuollon kanssa on usein

Pienyrityksissä tunnetaan melko heikosti työterveyshuollon mahdollisuudet työntekijöiden työkyvyn hallinnassa.

satunnaista, eikä työpaikolla usein tunneta työterveyshuollon työkyvyn tuen käytäntöjä (Visuri ym. 2022). Samainen tutkimus osoitti, että ainoastaan joka viidennessä mikroyrityksessä oli sovittu työterveyshuollon kanssa keskinäisestä työnjaosta työkyvyn tuen toimissa. Vastaavasti Auran ym. (2018) tutkimus osoitti, että työterveyshuollon toimet pienyrityksissä ovat vähäisempiä kuin suuremmissa yrityksissä.

Työterveyshuoltotoiminta rakentuu yrityksen tarpeille, jotka on tunnistettu esimerkiksi riskien arvioinnissa. Toiminnan tavoitteet määritellään tunnistettujen tarpeiden perusteella.

Työterveyshuollon keskeisiä toimintamuotoja ovat työpaikkaselvitys, terveystarkastukset, työperäisten terveysvaarojen ja -haittojen, työntekijöiden terveydentilan sekä työ- ja toimintakyvyn selvittäminen, työkyvyn seuranta sekä tietojen antaminen, neuvonta ja ohjaus. Työpaikkaselvityksessä työterveyshuolto kartoittaa työhön, työjärjestelyihin, henkilöstöön ja työpaikan olosuhteisiin liittyviä tekijöitä sekä arvioi niiden merkitystä terveydelle. Selvityksen avulla suunnitellaan työkyvyn edistämisen toimenpiteitä. Työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan kirjataan konkreettiset työterveyshuollon toimet, jotka voivat liittyä esimerkiksi työntekijöiden työkyvyn tukemiseen, työkykyongelmien ehkäisemiseen, varhaiseen tukeen tai kuntouttavien toimenpiteiden käynnistämiseen. Työterveyshuolto on keskeinen toimija myös työterveysneuvottelussa (ks. tarkemmin luvussa Varhainen työkyvyn tuki).

Johdon, henkilöstön ja työterveyshuollon hyvä yhteistyö on usein keskeinen edellytys vaikuttavalle työkyvyn edistämiselle (ks. esim. Viljamaa ym. 2015). Työntekijöiden osallistuminen työterveyshuoltotoimintaan, kuten toiminnan suunnitteluun, on tärkeää. Henkilöstölle on tärkeää myös tiedottaa työterveyshuoltopalveluista. Tutkitusti pienyrityksissä työntekijät osallistuvat harvoin työterveysyhteistyöhön (esim. Palmgren ym. 2015, 2019), ja monessa pienyrityksessä työntekijöiden perehdyttäminen työterveyshuollon palveluihin on vähäistä (Visuri ym. 2022). Esimerkiksi tuore työsuojeluvallan kesätyöpaikkojen työsuojelutarkastus (Työsuojeluhallinto, 2023b) osoitti, että moni nuori työntekijä ei tiedä työterveyshuollon olemassaolosta tai siitä, missä tilanteissa sen palveluita voi käyttää.



Lue lisää:

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. [Täällä](#)

Työterveysyhteistyöllä vaikuttavuutta työkyvyn tukeen, opas, Työterveyslaitos. [Täällä](#)

Työterveysyhteistyön hyvät käytännöt, verkkosivusto, Työterveyslaitos. [Täällä](#)

Työkykyriskien ennakointi

- Työkykyä kannattaa tukea ennaltaehkäisevästi: se on kustannustehokasta ja vaikuttavaa.
- Ennakoiva toiminta kohdistuu koko työyhteisöön.
- Toimenpiteet voivat liittyä esimerkiksi osaamisen kehittämiseen, työn kuormitustekijöiden tunnistamiseen tai työyhteisön toiminnan kehittämiseen.

Pienyrityksessä tarvitaan toimintatapoja työkyvyn tuen eri vaiheisiin ja tilanteisiin, kuten työkykyriskien ennakointiin, varhaiseen välittämiseen sekä työhön paluun tukeen. Toimintamallien laatiminen ja käytännön toteuttaminen on hyvä tehdä yhteistyössä. Kun työkyvyn kehittämisessä ovat mukana johto, esihenkilöt, HR, työntekijät sekä tarvittaessa myös työterveyshuolto ja muut yhteistyökumppanit, saadaan aikaan vaikuttavia tuloksia. Työkykyriskien ennakointi on aina kannattavampaa kuin jälkijättöinen reagointi toteutuneisiin riskeihin. Keinoja työkyvyn edistämiseen ennakoivasti on runsaasti. Tässä luvussa tuomme esiin joitakin näkökulmia.

Tilannekuva työkyvystä ja työn kuormitustekijöistä

Työkyvyn tunnusluvut auttavat pienyritystä ja yrityksen johtoa muodostamaan kuvaa yrityksen työkyvyn tilasta ja työn kuormitustekijöistä. Esimerkiksi henkilöstökyselyt, riskikartoitukset sekä sairauspoissaolojen seuranta voivat tuoda arvokasta tietoa. Työturvallisuuslaki edellyttää työn fyysisten ja psykososiaalisten riskien arviointia kaikenkoisissa työpaikoissa. Kun työn vaarat ja haitat on tunnistettu, on toimenpiteet mahdollista kohdistaa niihin tekijöihin, jotka edellyttävät kehittämistä. Ratkaisuja erilaisiin työn kuormittaviin tilanteisiin on koottu taulukkoon ennen *Varhainen työkyvyn tuki* -lukua.

Työn fyysisten ja psykososiaalisten kuormitustekijöiden tunnistaminen on keskeistä.



Osaamisen kehittäminen ja perehdyttäminen

Osaaminen on keskeinen työkyvyn osatekijä. Tasapaino työntekijän osaamisen ja työn vaatimusten välillä tukee työkykyä. Osaamisen johtaminen onkin osa työkykyjohtamista. Työolobarometri osoittaa, että pienillä työpaikoilla työntekijöiden taitojen ja osaamisen kehittäminen tulevaisuus huomioiden on harvinaisempaa kuin suuremmilla työpaikoilla (Lyly-Yrjänäinen, 2023). Osaamisen kehittäminen alkaa jo työhön perehdyttämisestä. Perehdyttäminen työhön ja työympäristöön on välttämätöntä, jotta työntekijät oppivat terveelliset ja turvalliset työn tekemisen tavat, ja työ sujuu. Työntekijöille on tärkeää kertoa myös työpaikan toimintatavoista ja pelisäännöistä, eri toimijoiden vastuista ja rooleista sekä oman työn merkityksestä koko työpaikan toiminnan kannalta. Pienyrityksessä on tärkeää tarjota työntekijöille erilaisia tapoja osaamisen kehittämiseen sekä työssä tarvittavien tietojen ja taitojen vahvistamiseen. Myös työntekijän oma aktiivisuus osaamisen kehittämiseen on välttämätöntä muuttuvassa työelämässä.

Työyhteisön toimivuuden edistäminen

Töiden sujuva organisointi sekä työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet työhön ja työaikoihin tukevat työkykyä. Usein pienyritysten työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työaikoihinsa (Visuri ym. 2022). Myös sosiaalinen tuki esihenkilöltä ja työkavereilta edistää tutkitusti työkykyä. Mikroyritysten työkykyjohtamista tarkasteleva tutkimus

osoitti, että valtaosa koki saavansa tarvittaessa tukea työsään työkavereilta ja johdolta. Lisäksi lähes kaikki vastaajat (92 prosenttia) arvioivat, että yhteistyö työpaikalla sujuu hyvin. (Visuri ym. 2022.) Pientyöpaikallakin on hyvä olla ennalta sovitut toimintatavat ristiriitojen käsittelyyn. Luotamuksellisessa ja avoimessa työilmapiirissä uskalletaan tarttua myös ongelmiin.

Terveellisten elintapojen edistäminen työssä

Elintapainterventiot on todettu vaikuttavaksi keinoksi edistää työkykyä (Ervasti ym. 2022). Työpaikka voi monin tavoin tukea työntekijöiden terveellisiä elintapoja, esimerkiksi kannustamalla taukoliikuntaan sekä tarjoamalla vapaa-ajan liikuntamahdollisuuksia, työmatkaliikuntaa tukevia henkilöstötiloja ja välineitä (kuten säilytystilat polkupyörille, peseytymis- ja pukeutumistilat, työsuhtepolkupyörät) sekä huolehtimalla terveellisestä työpaikkaruokailusta sekä kokoustarjoiluista. Työntekijöiden työkykyä voivat tukea myös mahdollisuudet liikkua säännöllisesti työajalla sekä yhteiset virkistyspäivät (esim. Heikkinen ym. 2022). Vuoden 2022 Työolobarometri osoitti, että pienissä työpaikoissa työntekijöiden kuntoon, terveyteen ja elintapoihin vaikutetaan harvemmin kuin suuremmilla työpaikoilla (Lyly-Yrjänäinen, 2023). Myös Auran ym. (2018) tutkimus osoitti, että pienyrityksissä terveyden edistämisen projektit sekä erilaiset luennot ja tietoisuuskurssit ovat harvinaisempia kuin suuremmissa yrityksissä. Kehittämispotentiaalia on pienyrityksissä siis paljon.

Ratkaisuja erilaisiin työn kuormittaviin tilanteisiin

Mikä kuormittaa?	Mikä voisi auttaa? Keinoja työkyvyn tueksi
Työ on fyysisesti kuormittavaa	• Muokkaa työtä ja työjärjestelyjä (esim. työaikajoustot, työajan lyhentäminen, työn tauottaminen, työkierto). • Huolehdi työn vaihtelevuudesta. • Huolehdi hyvästä työergonomiasta ja työssä tarvittavista apuvälineistä. • Varmista riittävä työhön perehdyttäminen ja työhön opastus. • Hyödynnä työterveyshuollon asiantuntemusta.
Työn on psykososiaalisesti kuormittavaa	• Luokaa paikkoja yhteiseen keskusteluun ja kohtaamisiin. • Rakentakaa luottamuksellista ja avointa työilmapiiriä, joka mahdollistaa tiedon ja osaamisen jakamisen. • Rakentakaa avointa ja sallivaa työilmapiiriä, jossa työkyvyn haasteisiin uskalletaan tarttua matalalla kynnyksellä ja riittävän varhain. • Tue työntekijöiden vaikutus- ja kehittymismahdollisuuksia työssä. • Vahvistakaa yhteisöllisyyttä. Keskustelkaa ja sopikaa yhdessä teille sopivista käytännöistä. • Luokaa työkulttuuria, joka kannustaa toisten tukemiseen, auttamiseen ja kannustamiseen. • Varmistakaa esihenkilöiden osaaminen työyhteisön toimivuuden kehittämisessä. Esihenkilöltä saatu tuki, kannustus ja palaute on tärkeää. Tarvittaessa rohkaiskaa esihenkilöitä ulkopuolisen avun pyytämiseen, esimerkiksi työterveyshuollolta.
Työympäristössä on kuormittavia piirteitä	• Arvioi työn vaarat ja haitat, tee tarvittavia toimenpiteitä, arvioi toimintaa ja seuraa tilanteen kehittymistä. • Varmista riittävä työhön perehdyttäminen ja työhön opastus. • Muista, että työterveyshuolto on tärkeä kumppani työn kuormittavuuden arvioinnissa ja ratkaisujen ehdottamisessa.
Työajat ovat epäsäännölliset, työ on vuorotyötä	• Panosta yhteisölliseen työaikasuunnitteluun. • Vahvista työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työaikoihin. • Rakentakaa yhteiset pelisäännöt työajan hallintaan ja töiden organisointiin. • Huolehdi riittävästä työn tauotuksesta ja työstä palautumisesta. • Tarjoa mahdollisuuksien mukaan työaikajoustoja.
Työssä on jatkuvaa muutosta ja epävarmuutta	• Käykää yhteistä keskustelua työstä, työn haasteista ja tulevaisuuden näkymistä. Kysy huolenaiheita, ja anna kaikille mahdollisuus tulla kuulluksi. • Kehitä ja kannusta kaikkia kehittämään osaamistaan siten, että se vastaa myös tulevaisuuden työn tarpeisiin. • Vahvistakaa työpaikan resilienssiä eli muutoskyvykkyyttä. Hyvä johtaminen ja sujuva yhteistyö auttavat muutoksiin sopeutumisessa.

Varhaisen tuen malli on keskeinen työkykyjohtamisen työkalu.

Varhainen työkyvyn tuki

- Varhaisen tuen malli kuvaa niitä toimia, joita työpaikalla tehdään työkyvyn varmistamiseksi silloin, kun herää huoli työntekijän työkyvystä.
- Työpaikalla on tärkeää olla toimivat käytännöt varhaiseen tukeen, sairauspoissaolojen seurantaan ja työterveyshuoltoyhteistyöhön.
- Esihenkilöllä on keskeinen rooli.

Varhaisen tuen malli kuvaa niitä toimia, joita työpaikalla tehdään, kun huoli työntekijän työkyvystä herää. Varhaisen tuen ohella voidaan puhua esimerkiksi varhaisesta välittämisestä tai aktiivisesta tuesta. Varhaiseen tukeen ei ole olemassa yhtä yleistä mallia. Tärkeää on luoda sellaiset toimintatavat ja malli, jotka huomioivat työpaikan omat tarpeet ja tilanteen. Juntusen ym. (2012) tutkimuksessa noin 60 prosentilla pienyrityksistä oli käytössä varhaisen reagoinnin käytäntöjä ja 44 prosentilla sairauspoissaolojen pitkittymisen ehkäisyyn tähtäävää toimintaa. Suuremmissa yrityksissä toimintamalleja oli pienyrityksiä enemmän.

Pienyrityksessä varhaisen tuen mallin voi hyvin rakentaa työpaikalla yhdessä keskustellen – johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välisenä yhteistyönä. Esimerkiksi Varman asiakkaille suunnatussa Varma Asiointi -palvelussa on saatavilla *Työkyvyn varmistamisen malli*, joka tukee työkyvyn edistämistä ja ylläpitoa. Apuna voi hyödyntää myös työterveyshuoltoa, joka on työpaikan keskeinen kumppani varhaisen tuen prosessissa etenkin silloin, kun on kyse terveydellisistä tekijöistä.

Varhaisen tuen mallissa voidaan kuvata esimerkiksi seuraavia asioita:

- varhaiset merkit ennen työkyvyn heikentymistä
- eri toimijoiden roolit ja vastuut varhaisen tuen tilanteissa
- varhaisen tuen keskustelu: osallistujat, keskustelun sisältö, jatkotoimet
- työkyvyn tuen toimenpiteet
- toimenpiteiden aikataulu ja seuranta
- sairauspoissaolokäytännöt
- työterveysyhteistyö ja työterveysneuvottelun prosessi.

Tärkeää on, että työpaikalla kaikki tuntevat varhaisen tuen mallin tavoitteet ja sisällön. Mallin käyttöön liittyvää koulutusta on hyvä tarjota kaikille, ja erityisesti esihenkilöille. Yhdenmukaiset toimintatavat lisäävät luottamusta ja oikeudenmukaisuuden kokemusta työyhteisössä.

Varhaisen tuen keskustelu

Puheeksiotto mahdollisimman varhaisessa vaiheessa on keskeinen keino ehkäistä työkykyongelmien kehittymistä vakavammiksi. Lähiesihenkilöllä on tärkeä rooli keskustelun käynnistäjänä. Aloitteen keskustelun käymisestä voi tuki tehdä myös työntekijä tai esimerkiksi työterveyshuolto. Kun esihenkilö tuntee hyvin työntekijänsä ja vuorovaikutus työyhteisössä on välitöntä, on myös pintautuviin haasteisiin helpompi tarttua. Varhaisina signaaleina työkyvyn heikentymisestä voivat olla esimerkiksi työntekijän vetäytyminen, välinpitämättömyys, kyynisyys, motivaation lasku, myöhästely, työsuorituksen heikentyminen tai muutokset käyttäytymisessä (Työterveyslaitos, 2023b). Kun tällaisia merkkejä havaitaan, on asia hyvä ottaa esille.



Oikea-aikainen puheeksiotto on keino ennaltaehkäistä vakavampia työkyvyn ongelmia.

Varhaisen tuen keskusteluun osallistuvat työntekijä ja esihenkilö. Keskustelut ovat aina luottamuksellisia. Keskustelun tavoitteena on yhdessä pohtia työn sujumattomuuden tai muiden pintautuneiden ongelmien syitä sekä löytää ratkaisuja tilanteen parantamiseksi. Avoimuus on avain onnistuneeseen keskusteluun, samalla on kuitenkin tärkeää olla hienotunteinen. Keskustelussa sovitaan konkreettisista toimenpiteistä, niiden aikataulusta ja seurannasta. Toimenpiteet voivat liittyä esimerkiksi työssä, työjärjestelyissä tai työolosuhteissa tehtäviin muutoksiin tai yksilöllisiin tukitoimiin, kuten kuntoutukseen.

Työterveyshuolto voi osallistua varhaisen tuen keskusteluun silloin, kun ongelmien taustalla arvioidaan olevan terveydellisiä syitä. Työterveyshuollon roolina on kartoittaa mahdollista terveysongelmaa ja sen vaikutusta työn tekemiseen. Työterveyshuollon tekemän työkykyarvion jälkeen voidaan pitää työterveysneuvottelu.

Mitä tehdä, jos työntekijällä on työkyvyn haasteita?

- Tunnista työkyvyn haasteet ja työpaikan keinot työn kuormitustekijöiden hallintaan.
- Suunnitelkaa ja toteutakaa yhdessä toimenpiteitä, jotka tukevat työkykyä ja työssä jatkamista.
- Hyödynnä erilaisia työn muokkauksen keinoja ja korvaavan työn malleja.
- Varmista sujuva työpaikan sisäinen yhteistyö.
- Hyödynnä työkyvyn tuen laajaa verkostoa ja asiantuntemusta, kuten työterveyshuoltoa, työeläkevakuuttajaa ja muita yhteistyökumppaneita.
- Muista, että myös yksilöllä on useita keinoja oman työkyvyn vahvistamiseen. Liikunta, terveelliset elintavat, riittävä lepo ja työstä palautuminen sekä osaamisen kehittäminen ovat keskeinen osa yksilön omaa työkalupakkia.
- Arvioi ja seuraa toteutusta sekä toiminnan vaikutuksia.



Lue lisää:

Työkyvyn varmistamisen malli, Varma Asiointi -palvelussa (Varman asiakkaille). [Täällä](#)

Työkyvyn varhainen tuki, verkkosivusto, Työterveyslaitos. [Täällä](#)

Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki, opas, Työturvallisuuskeskus. [Täällä](#)

Sairauspoissaolokäytännöt

Sairauspoissaolokäytännöt ovat keskeinen osa työkykyjohtamista, ja ne on tärkeää olla kaikkien työntekijöiden tiedossa. Käytännöissä kuvataan esimerkiksi:

- miten ja kenelle sairauspoissaoloista ilmoitetaan
- missä vaiheessa tarvitaan lääkärintodistus ja onko käytössä lyhyiden poissaolojen omailmoituskäytäntö
- miten sairauspoissaoloja seurataan
- milloin sairauspoissaolot edellyttävät varhaisen tuen keskustelua
- miten esihenkilö on yhteydessä työntekijään poissaolon aikana.

Sairauspoissaoloille on hyvä määritellä ns. hälytysrajat, jotka käynnistävät työkyvyn tuen toimenpiteitä. Yhteiset toimintatavat ja poissaolojen puuttumisrajat lisäävät oikeudenmukaisuuden kokemusta sekä helpottavat puheeksi ottamisessa (Rauramo, 2022). Hälytysrajat voidaan määritellä esimerkiksi vuoden aikana tietyn lukumäärän ylittävien pitkien sairauspoissaolojen tai toistuvien, lyhyiden poissaolojen mukaan.

Sairauspoissaolojen seurannasta säädetään työterveyshuoltolaissa sekä sairausvakuutuslaissa. Sairauspäiväkausien ns. tarkistuspisteiden tavoitteena on tukea työntekijän työhön paluuta ja kuntoutustarpeen tunnistamista. Tarkistuspisteet on asetettu 30, 60, 90, 150, 230 ja 300 sairauspäivärahan kohdalle. (Kela, 2023a.)

- **30 sairauspoissaolopäivää:** Työnantajan on ilmoitettava työterveyshuollolle työntekijän sairauspoissaolosta työntekijän työkyvyn arvioimiseksi ja työssä jatkamisen mahdollisuuksien tukemiseksi viimeistään 30 poissaolopäivän kohdalla.
- **60 sairauspoissaolopäivää:** Työntekijä tai työnantaja hakee sairauspäivärahaa Kelalta. Kelan on selvitettävä henkilön kuntoutustarve.
- **90 sairauspoissaolopäivää:** Työterveyshuollon on arvioitava työntekijän jäljellä oleva työkyky, esihenkilö selvittää työn muokkauksen mahdollisuudet ja

työnantajan on selvitettävä yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssä.

- **150 sairauspoissaolopäivää:** Kela selvittää tarvittaessa henkilön kuntoutustarpeen. Työntekijällä on mahdollisuus saada työterveyslääkärin arvio työkyvystä ja työhön paluun mahdollisuuksista tarvittaessa ennen 150 sairauspoissaolopäivän täyttymistä.
- **230 sairauspoissaolopäivää:** Kela selvittää tarvittaessa henkilön kuntoutustarpeen. Edellisen tarkastuspisteen tavoin tässä voidaan arvioida työkykyä ja työhön paluun mahdollisuuksia.
- **300 sairauspoissaolopäivää:** Sairauspäivärahaa voi saada enintään 300 arkipäivää.



Lue lisää:

Sairauspoissaolokäytännöt työkyvyn tukena, verkko-opas, Työterveyslaitos. [Täällä](#)

Työntekijän sairauspoissaolo, verkkosivusto, Kela. [Täällä](#)

Sairausvakuutuslaki 1224/2004. [Täällä](#)

Työterveysneuvottelu

Työterveysneuvottelussa työntekijä, esihenkilö ja työterveyshuollon edustaja kartoittavat yhdessä ratkaisuja terveysongelman aiheuttamaan työkyvyn rajoitteeseen. Aloitteen keskustelun käymiseen voi tehdä työntekijä itse tai työnantajan tai työterveyshuollon edustaja. Ensisijaisesti ratkaisua työkyvyn rajoitteeseen pyritään löytämään työstä, esimerkiksi erilaisin työn muokkauksen keinoin.

Keskustelussa sovitaan konkreettisista toimenpiteistä, niihin liittyvistä vastuista, aikataulusta ja seurannasta. Neuvottelussa yhdessä sovitut asiat kirjataan muistioon. Työntekijän kanssa sovitaan myös siitä, mitä keskustelusta ja sovitusta työjärjestelyistä kerrotaan työyhteisölle. (Rautjärvi, 2018; Työterveyslaitos, 2023c.)



Lue lisää:

Työterveysneuvottelu – ratkaisuja työhön, oppimateriaali, Työterveyslaitos. [Täällä](#)

Työterveysneuvottelut – pieni opas työpaikalle ja työterveyshenkilöstölle, opas, Työturvallisuuskeskus. [Täällä](#)

Työhön paluu pitkän sairauspoissaolon jälkeen

- Pienyrityksen yhteiset toimintatavat ja käytännöt pitkän sairauspoissaolon jälkeiseen työhön paluuseen sujuvoittavat työhön paluuta.
- Työkyvyn rajoitteet eivät useinkaan estä työssä jatkamista.
- Työn muokkaus ja korvaava työ ovat vaikuttavia työhön paluun keinoja.
- Myös osasairauspäiväraha ja ammatillinen kuntoutus tukevat työssä jatkamista sairauden jälkeen.

Työntekijän paluu pitkältä sairauspoissaololta edellyttää ennakkovalmistautumista työpaikalla. Jotta työhön paluu onnistuu, on tärkeää suunnitella se huolellisesti ja yhteistoimin. Jo sairauspoissaolon aikana on tärkeää olla yhteydessä työntekijään sovitulla tavalla, jotta yhteys työpaikkaan säilyy. Yhteiset, kaikkien tiedossa olevat käytännöt ja toimintatavat sujuvoittavat työhön paluuta ja ovat osa hyvää työkykyjohtamista. Juntusen ym. (2012) tutkimuksessa ainoastaan noin 40 prosentilla pienyrityksissä oli käytössä pitkän sairauspoissaolon jälkeisen työhön paluun tukemiseen liittyviä käytäntöjä.

Työhön paluun suunnitelma voidaan tehdä esimerkiksi työterveysneuvottelussa. Työterveyslääkärin tehtävänä on arvioida työhön paluun oikea-aikaisuutta työntekijän kuntoutumisen näkökulmasta. Esihenkilö tai muu vastuuhenkilö suunnittelee ja organisoii työssä tarvittavat muutokset, jotka mahdollistavat työntekijän työskentelyn, kun hän palaa töihin. Myös työntekijän on tärkeä osallistua aktiivisesti työhön paluun suunnitteluun. Kun varsinainen työhön paluu koittaa, arvioivat työntekijä ja esihenkilö yhteisessä keskustelussa tarpeet työn ja työjärjestelyiden muokkauksille. Yhdessä sovitaan myös siitä, miten työyhteisölle kerrotaan työhön paluusta ja siihen mahdollisesti liittyvistä erityisjärjestelyistä. (Seuri 2017; Työterveyslaitos, 2023c.)

Työhön paluun keinoja ovat esimerkiksi

- työn ja työajan muokkaus
- korvaava työ
- osasairauspäiväraha
- työkokeilu.

Tutkimukset osoittavat, että korvaavan työn malli ja työn muokkaus ovat vaikuttavia toimenpiteitä työkyvyn edistämiseksi. Myös osasairauspäiväraha on tutkusti vaikuttava keino työkyvyn tukeen. (Ervasti ym. 2022.) Korvaavalla työllä tarkoitetaan muuta kuin työntekijän vakituista työtä, jota henkilö tekee määräajan työkyvyn edistämiseksi.

Työn muokkaus tukee työssä jatkamista.

Työn muokkauksen tavoitteena on muokata työtä niin, että työtehtävät soveltuvat työntekijälle ja mahdollistavat työssä jatkamisen terveydellisistä tai muista rajoitteista huolimatta. Työn muokkaus voi tarkoittaa esimerkiksi muutoksia työaikajärjestelyissä, työtehtävien rajaamista tai monipuolistamista, töiden uudelleen organisointia, erilaisten työn tekemistä tukevien apuvälineiden käyttöä tai työkokeilua omalla tai toisella työpaikalla. Pienyrityk-

sessä lainsäädännön edellyttämät yksilölliset työsuojelutoimenpiteet voi olla haastavaa toteuttaa esimerkiksi niukkojen henkilöstö- tai työaikaressurssien vuoksi. Kuitenkin työn tai työympäristön muokkaaminen esimerkiksi ikääntymisen tai osatyökykyisyyden tuomien rajoitteiden tai tarpeiden vuoksi on tärkeää myös pienyrityksissä, sillä näin voidaan mahdollistaa työssä jatkaminen. Osasairauspäiväraha on yksi keino rajata työaika siten, että terveydentila mahdollistaa työskentelyn.

Työhön paluuta on tärkeä seurata säännöllisesti ja arvioida sen onnistumista yhdessä. Mikäli haasteita ilmenee, työntekijä voidaan ohjata uudelleen työterveyshuollon arvioon.



Lue lisää:

Takaisin töihin, opas työpaikoille, Työturvallisuuskeskus. [Täällä](#)

Työhön kytkeytyvä kuntoutus -tietopaketti, verkko-opas, Työterveyslaitos. [Täällä](#)

Työn muokkauksen keinot, kun mielenterveyden häiriö vaikuttaa työkykyyn, verkko-opas, Työterveyslaitos. [Täällä](#)

Mitä tarkoittaa osasairauspäiväraha?

Osasairauspäiväraha tukee työkyvyttömän työntekijän työkykyä ja työelämässä pysymistä. Osa-aikaiseen työhön paluu on vapaaehtoinen järjestely, joka edellyttää sekä työntekijän että työnantajan suostumusta. Työajan vähennyksen on oltava 40–60 prosenttia kokoaikatyöstä. Kela maksaa osasairauspäivärahaa, joka on puolet sairauspäivärahan määrästä. Mikäli työnantaja maksaa osa-aikatyöstä kokoaikatyön palkkaa, maksaa Kela osasairauspäivärahan työnantajalle. Muutoin päiväraha maksetaan työntekijälle. Etuutta voidaan maksaa vähintään 12 arkipäivää ja enintään 150 arkipäivää. Lue lisää: <https://www.kela.fi/tyonantajat-osasairauspaivaraha>

Ammatillinen kuntoutus

Ammatillinen kuntoutus auttaa työhön paluussa ja työssä jatkamisessa silloin, kun työkyky on heikentynyt sairauden vuoksi tai sen jälkeen. Ammatillisen kuntoutuksen tarkoitus on tukea työntekijää tai yrittäjää jatkamaan työelämässä. Kuntoutus voi olla esimerkiksi työkokeilua omaan tai muuhun työhön, työhönvalmennusta tai ammatillista uudelleen koulutusta. Ammatillisen kuntoutuksen keskeisiä kriteereitä ovat sairaus, vika tai vamma sekä työkyvyn menettämisen todennäköinen uhka lähivuosina.

Kuntoutustuki ja työkyvyttömyyseläke

Jos sairauden aiheuttama työkyvyttömyys jatkuu sairauspäiväraha-oikeuden päättymisen jälkeen eikä työhön paluu ole vielä mahdollista, työntekijä voi hakea määräaikaista työkyvyttömyyseläkettä (eli kuntoutustukea) tai työkyvyttömyyseläkettä. Kuntoutustuki on mahdollista saada, jos työntekijä on työkyvytön, mutta työkyky voi vielä palautua hoidon tai kuntoutuksen avulla. Pysyvä työkyvyttömyyseläke edellyttää työkyvyttömyyttä, jonka ei oleteta enää palautuvan.

Vaikutusten arviointi on osa työkykyjohtamista

- Vaikutusten arviointi on keskeinen osa työkykyjohtamista.
- Tärkeää on arvioida sitä, miten työkyvyn edistämisen tavoitteet ovat toteutuneet.
- Vaikutusten arviointi ja analysointi on edellytys toiminnan kehittämiseksi.

Keskeinen osa työkyvyn edistämistä on vaikutusten arviointi. Vaikuttavuus kuvaa sitä, kuinka hyvin tietyllä toiminnalla onnistutaan saavuttamaan halutut tulokset ja vaikutukset (Airila, 2023). Aiemmin tässä raportissa on kuvattu sitä, että työkyky on ilmiönä kompleksinen ja jatkuvasti muuttuva, ja siihen vaikuttavat monet tekijät samanaikaisesti. Vaikutusten arviointi ei siten ole yksinkertaista. Lisäksi työkyvyn edistämisen vaikutusten konkretisointi voi viedä pitkän ajan. Toisin sanoen muutokset eivät ilmene välittömästi. Vaikutusten arviointi lyhyellä ja pitkällä aikavälillä on kuitenkin välttämätöntä toiminnan edelleen kehittämiseksi.

Jo kehittämistoimintaa käynnistettäessä on tärkeä määrittellä, miten ja millä mittareilla tavoitteiden toteutumista seurataan. Indikaattoreina voivat olla esimerkiksi sairauspoissaolot, työtapaturmat tai henkilöstökyselyistä kertyvä tieto työoloista ja työkyvystä. Myös laadullinen arviointi tavoitteiden saavuttamisesta sekä kohdatuista esteistä ja haasteista on hyvä dokumentoida. Vaikutusten arvioinnin tulosten ja muun palautteen perusteella työkykyä edistävää toimintaa kehitetään jatkuvasti. Vaikuttavuus syntyy yhteistyöstä, usean toimijan välisestä vuoropuhelusta.

Vaikuttavuuden arviointi on keskeinen osa työkykyä tukevaa toimintaa.



Työkyvyn tukitoimien vaikuttavuuden arviointi ja sen eri vaiheet

Vaihe	Keskeiset kysymykset
1. Tilannekartoitus	- Millaista työkyvyn ongelmaa ollaan ratkaisemassa? - Mikä työssä haastaa? - Mitkä ovat keskeisiä kuormitustekijöitä? - Entä voimavaroja?
2. Tavoitteet	- Mitä toiminnalla tavoitellaan? - Millaista muutosta haetaan? - Mitkä ovat välittömiä ja pitkän aikavälin tavoitteita? - Ovatko asetetut tavoitteet riittävän konkreettisia?
3. Kohderyhmä	- Ketkä ovat toimenpiteen kohteena ja miksi? - Miten kohderyhmä on tunnistettu? - Miten kohderyhmä motivoidaan osallistumaan?
4. Toimenpiteet	- Mitä, miten ja milloin tehdään? - Kuka vastaa toiminnan käytännön toteutuksesta ja koordinoinnista? - Millaiset toimenpiteet soveltuvat kohderyhmälle? - Tutkitusti usean toimenpiteen yhdistäminen lisää vaikuttavuutta.
5. Vaikutukset ja vaikuttavuus	- Millaisilla määrällisillä ja laadullisilla mittareilla vaikutuksia mitataan? - Miten, kuinka usein ja pitkään toteutumista seurataan? - Kuka vastaa toiminnan arvioinnista, seurannasta ja raportoinnista?
6. Arviointi ja seuranta	- Saavutettiin asetetut tavoitteet? - Tavoitettiin haluttu kohderyhmä? - Toteutuivatko toimenpiteet suunnitellusti? - Mitkä asiat edistivät, estivät tai hidastivat tavoitteiden saavuttamista? - Miten yhteistyö sujui? - Miten hyvin eri osapuolet sitoutuivat toimintaan? - Millaisia johtopäätöksiä voidaan tehdä, ja miten kehittää toimintaa edelleen?



Työkykyjohtamisen tarkistuslista

Onko teidän työpaikallanne...	Kyllä	Ei
työkykyasiat säännöllisesti esillä johdon agendalla?		
asetettu konkreettisia tavoitteita työkyvyn edistämiseksi (esimerkiksi sairauspoissaolojen vähentäminen)?		
selkeästi määritellyt roolit ja vastuut työkyvyn edistämiseksi?		
käytössä mittareita työkyvyn tiedolla johtamiseen?		
tiedossa keskeiset työn kuormitustekijät?		
tehty toimenpiteitä työn kuormituksen hallitsemiseksi?		
suunnitelmallista ja ennakoivaa työkyvyn kehittämistä?		
osallistettu henkilöstö työkyvyn edistämiseen?		
säännöllistä vuoropuhelua työkykyasioista johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden kesken?		
toimintatapoja ja -malleja työkyvyn tukeen, esimerkiksi sairauspoissaolojen seurantaan, varhaiseen tukeen ja työhön paluuseen?		
toimivaa yhteistyötä sisäisten ja ulkoisten kumppaneiden kanssa työkykyasioissa?		
säännöllistä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa?		
jatkuvaa työkyvyn tilan seurantaa ja toiminnan kehittämistä saatujen tulosten ja palautteen perusteella?		



Yrittäjän työkyky

Toimialasta riippumatta monia yrittäjiä yhdistää tietynlaiset piirteet, kuten pitkät työviikot sekä lyhyet lomat ja toisaalta yrittäjän vapaus, tyytyväisyys työhön, innostuneisuus ja sitoutuneisuus. Yrittäjät voivat usein vaikuttaa oman työnsä sisältöön paremmin kuin työntekijät. Yrittäjällä työ voi kuitenkin olla epäsäännöllistä, ja työ sekä tulot voivat vaihdella huomattavasti eri aikoina. (Pärnänen & Sutela, 2014.) Yrittäjät painivat usein myös taloudellisen epävarmuuden, suuren vastuun ja hallinnollisen taakan kanssa. Yrittäjien työkyvyn riskit voivatkin poiketa työntekijöiden riskeistä. (Lek ym. 2020.) Tässä luvussa tarkastelemme yrittäjien työkykyä sekä keinoja työkyvyn edistämiseen. Käytämme pääasiallisesti käsitettä yksinyrittäjä, joka kattaa niin itsensä työllistäjät, ammatinharjoittajat kuin freelanceritkin.

Työkyvyn tila

- Yrittäjän työkyvyllä on keskeinen merkitys yrityksen menestymisen, työntekijöiden työkyvyn ja kansantalouden kannalta.
- Yrittäjät kokevat työkykynsä keskimäärin hyväksi. Työkyky kuitenkin vaihtelee jossakin määrin esimerkiksi yrittäjän iän, sukupuolen, yritystyyppin ja toimialan mukaan.
- Yrittäjillä on vähemmän sairauspoissaolojaksoja, mutta enemmän sairauspoissaolopäiviä kuin työntekijöillä.
- Sairaana työskentely on yrittäjillä varsin yleistä. Tunne siitä, ettei töitä voi jättää tekemättä, ja huoli työtilaisuuksien menettämisestä ovat keskeiset sairaana työskentelyn syyt.

Yrityksen menestymisen kannalta yrittäjän oma työkyky on ensiarvoisen tärkeää. Yrittäjän hyvinvointi heijastuu muun muassa käyttäytymiseen työntekijöitä kohtaan sekä työpaikan ilmapiiriin. Jos yrittäjä voi hyvin, hän on positiivisempi, rakentavampi ja enemmän läsnä työntekijöille. (Ahmadi ym. 2023.) Hyvä työkyky auttaa lisäksi yrittäjää jaksamaan

pidempään työelämässä, mikä on myös kansantaloudellisesti merkittävää (Pärnänen & Sutela, 2014).

Yrittäjät Suomessa 2017 -tutkimuksessa yrittäjät antoivat työkyvylleen arvosanaksi keskimäärin 8,2 (asteikolla 0–10). Naisyrittäjät arvioivat työkykynsä hieman paremmaksi kuin miehet (8,4 vs. 8,1). Yrittäjätyyppien välillä oli joitakin eroja. Itsensä työllistäjät arvioivat työkykynsä parhaimmaksi (8,4) ja maatalousyrittäjät heikommaksi (7,5) kuin muut. (Sutela & Pärnänen, 2018.) Muutamaa vuotta aikaisemmin toteutetussa hyvinvointibarometrin (Lundell ym. 2014) kyselyssä yrittäjistä 64 prosenttia antoi työkyvylleen vähintään arvon kahdeksan. Pitempään yrittäjinä toimineet kokivat työkykynsä heikommaksi kuin lyhyemmän aikaa yrittäjinä toimineet. Tulos selittyy osittain pitkään toimineiden yrittäjien korkeammalla iällä. Yrittäjän työkyvyllä oli yhteys myös yrityksen menestymiseen. Menestymisen hyväksi kokeista yrittäjistä huomattavasti suurempi osa koki työkykynsä hyväksi kuin menestymisen huonoksi kokeneista (70 prosenttia vs. 43 prosenttia). (Lundell ym. 2014.)

Yksinyrittäjien arviot omasta työkyvystään vaihtelevat kuitenkin enemmän kuin palkansaajilla keskimäärin. Pärnänen ja Sutelan (2014) tutkimuksen mukaan yksinyrittäjissä oli selkeästi enemmän niitä, jotka arvioivat työkykynsä parhaaksi mahdolliseksi verrattuna palkansaajiin. Yksinyrittäjänaisista

29 prosenttia arvioi työkykynsä parhaaksi mahdolliseksi (10, asteikolla 0–10) verrattuna palkansaajanaisten 19 prosentin osuuteen. Miesten osalta ei vastaavaa eroa ollut. Myös toimialoitain esiintyi selkeitä eroja. Palvelualalla 30 prosenttia yrittäjistä arvioi työkykynsä parhaaksi mahdolliseksi, kun rakennus- ja kuljetusalalla sekä teollisuuden ja tietotyön asiantuntijoista näin arvioi harvempi kuin joka viides (18 prosenttia). Osa toimialakohtaisista eroista selittyy toimialojen ikäjakaumalla, eli iäkkäämmät arvioivat työkykynsä usein heikommaksi kuin nuoremmat. (Pärnänen & Sutela, 2014.)

Terveys on yksi työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Willeken ym. (2023) kirjallisuuskatsauksessa verrattiin yksinyrittäjien ja työntekijöiden kroonisten sairauksien esiintymistä ja kuolleisuutta. Seurantatutkimusten mukaan yksinyrittäjillä esiintyi enemmän sydän- ja verenkiertoelimistön sairauksia ja heillä oli suurempi riski kuolla niihin kuin toimihenkilöillä, mutta pienempi riski kuin ruumiillisen työn työntekijöillä. Yksinyrittäjillä esiintyi enemmän tuki- ja liikuntaelimistön, hengityselimistön ja pahanlaatuisia sairauksia kuin työntekijöillä. (Willeke ym. 2023.)

Yrittäjien sairauspoissaolot

Yrittäjistä noin yhdeksän prosenttia on saanut Kelalta YEL-päivärahaa eli YEL-vakuutettujen yrittäjien sairausajan turvaa. Päivärahaa saaneiden määrä on vaihdellut vuosittain noin 15 000–18 000 välillä. YEL-päivärahaa on voinut saada heti sairastumispäivää seuraavasta päivästä alkaen vuodesta 2018 lähtien. Tätä aikaisemmin vaadittiin sairastumispäivän lisäksi kolme päivää. (Blomgren ym. 2021.)

Yksinyrittäjillä on vähemmän sairauspoissaoloja kuin työntekijöillä. Yrittäjistä reilu kolmannes (37 prosenttia) oli ollut sairauden vuoksi pois töistä edellisen 12 kuukauden aikana, mikä on huomattavasti pienempi osuus kuin työntekijöillä (keskimäärin 62 prosenttia). Yleisimpiä yksinyrittäjien sairauspoissaolot olivat kaupan alalla sekä terveyden ja tietotyön asiantuntijoilla, joista 43 prosenttia oli ollut pois töistä sairauden takia edellisen 12 kuukauden aikana. (Pärnänen & Sutela, 2014.) Yrittäjien ja työntekijöiden väliset erot sairauspoissaoloissa voivat osittain johtua terveyseroista sekä eroista työtyytyväisyydessä (Lechmann & Schnabel, 2014). Huomionarvoista on se, että vaikka yrittäjillä on vähemmän sairauspoissaolopakkeja (montako kertaa on poissa esimerkiksi vuoden aikana) kuin työntekijöillä, heille kertyy enemmän sairauspoissaolopäiviä (Blomgren & Jäppinen, 2021). Samassa tutkimuksessa tuli esille

myös eroja mies- ja naisyrittäjien välillä. Miesyrittäjillä oli enemmän sairauspoissaoloja kuin naisyrittäjillä. Toisaalta taas yksinyrittäjälääkäreitä ja palkkatyössä olevia lääkäreitä koskevassa tutkimuksessa havaittiin, että yksinyrittäjien ja työntekijöiden välillä oli eroja lyhyissä, mutta ei pitkissä sairauspoissaoloissa. Tulos viittaisi siihen, että krooniset sairaudet tai tapaturmat eivät ole niin riippuvaisia siitä, onko yksinyrittäjä vai työntekijä. (Rosta ym. 2014.) Yrittäjien ja työntekijöiden välillä esiintyy eroja myös sairauspäivärahan perusteena olevissa diagnooseissa. Yrittäjillä on suhteellisesti enemmän hengityselinten sairauksia, mutta vähemmän mielenterveyden häiriöistä johtuvia poissaoloja kuin työntekijöillä. (Blomgren ym. 2021.)

Sairaana työskentely on yrittäjillä yleisempää kuin työntekijöillä. Yksinyrittäjistä 52 prosenttia oli työskennellyt sairaana edellisen 12 kuukauden aikana (Nordenmark ym. 2019). Nordenmarkin ym. (2019) yksinyrittäjiä koskevan tutkimuksen mukaan nuoremmat ja naiset raportoivat yleisemmin sairaana työskentelyä kuin vanhemmat ja miehet. Sairaana työskentelyn riskiä lisäsi, jos yrittäjillä oli lapsia tai toimeentulovaikeuksia. Sairaana työskentelyllä oli selkeä yhteys tehtyihin työtunteihin, iltaisin ja sunnuntaisin sekä vapaa-aikana tehtyyn työhön. Työskentely vapaa-aikana selitti suurimman osan yksinyrittäjien ja työntekijöiden välisistä eroista sairaana työskentelyn yleisyydestä. (Nordenmark ym. 2019.) Suurimmat syyt sairaana työskentelyyn olivat, ettei töitä voinut jättää tekemättä ja huoli tulevien työtilaisuuksien menettämisestä. Yrittäjillä on suuri kynnys jäädä pois töistä sairauden vuoksi, koska tekemättä jäänyt työ tai työpäivä näkyy suoraan yrittäjän ansiotasossa. Mahdollinen ansionmenetys tuli esille erityisesti palvelualan naisyrittäjillä. (Pärnänen & Sutela, 2014).

Keinoja oman työkyvyn vahvistamiseen

Työkyky on monen tekijän summa, ja näitä työkyvyn osatekijöitä olemme kuvanneet jo aiemmin tämän katsauksen luvussa ”Työkykyyn vaikuttavat monet tekijät”. Yrittäjällä on monia keinoja huolehtia omasta työkyvystään. Seuraavaan taulukkoon on koottu keskeisiä keinoja ja lisätiedon lähteitä. Lisäksi keinoja työn erilaisten fyysisten ja psykososiaalisen kuormitustekijöiden hallintaan olemme esitelleet luvussa ”Työkykyriskien ennakointi”, johon myös kannattaa tutustua.

Sairaana työskentelyllä voi olla useita kielteisiä vaikutuksia.

Keinoja yrittäjän työkyvyn edistämiseen

Mitä?	Miksi ja miten?	Lisätiedon lähteitä
 Vahvista osaamistasi	Osaaminen on keskeinen työkyvyn osatekijä. Työelämän muutokset edellyttävät jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä. Esimerkiksi digitalisaatio ja teknologinen kehitys muuttavat työtä, työn tekemisen tapoja sekä liiketoimintaedellytyksiä. Myös omasta työkyvystä huolehtiminen on keskeinen työelämätaito. Yrittäjän on hyvä tunnistaa myös oman työn fyysiset ja psykososiaaliset kuormitustekijät. Kun kuormitustekijät ovat tiedossa, on kehittämistoimet mahdollista kohdistaa oikein. Omaa osaamista voi vahvistaa esimerkiksi arjen työssä, verkostoissa, asiakaskohtaamisissa, lukemalla, koulutuksissa ja valmennuksissa.	<i>Matkalla menestykseen, oppimateriaali yrittäjille</i>, opas, Työterveyslaitos. Täällä <i>Yrittäjän digitieto</i>, opas, Työterveyslaitos. Täällä
 Panosta työn ja ajan hallintaan	Yrittäjällä on usein hyvät vaikutusmahdollisuudet siihen, miten ja milloin työtä tekee. Toisaalta työn rajattomuus, vaikeudet irrottautua töistä ja epävarmuus haastavat. Erityisesti aloittavalla yrittäjällä saattaa olla vaikeuksia rajata omaa työtään – toisaalta monien pakollisten yrityksen käynnistämiseen liittyvien tehtävien ja toisaalta suuren innostuksen vuoksi. Jotta yrittäjä välttyy työkykyriskeiltä, on omaa työtä tärkeää rajata. Keskeisiä työn ja ajan hallinnan keinoja ovat hyvä suunnittelu ja työtehtävien aikataulutus, priorisointi, keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan, työn taotus sekä vastapainon hakeminen työlle (esim. Bergbom & Airila, 2017).	<i>Työ, muu elämä ja ajanhallinta</i>, opas yrittäjille. Työterveyslaitos, Helsinki. Täällä
 Hyödynnä verkostojasi	Verkostot voivat tukea sekä yrittäjän työkykyä että liiketoiminnan kehittämistä (Airila ym. 2017; Lindström ym. 2023). Verkostot voivat auttaa esimerkiksi asiakashankinnassa, oman osaamisen kehittämisessä ja ongelmanratkaisussa. Verkostoista voi saada tukea myös oman työkyvyn vahvistamiseen, esimerkiksi muilta yrittäjiltä saadun vertaistuen myötä.	<i>Verkostot pienyrittäjän tukena</i>, opas, Työterveyslaitos. Täällä
 Huolehdi elintavoistasi ja riittävästä vastapainosta työlle	Yrittäjä voi monin tavoin omalla toiminnalla vaikuttaa työkykyyn. Tärkeää on huolehtia riittävästä palautumisesta, unesta ja levosta. Myös liikunta ja itselle mieleiset harrastukset ovat tärkeitä työkyvyn kannalta. Terveelliset elintavat, kuten säännöllinen ja monipuolinen ruokailu, tupakoimattomuus ja vähäinen alkoholinkäyttö edistävät terveyttä ja työkykyä.	<i>Yrittäjän työkirja hyvään elämään</i>, verkko-opas, Työterveyslaitos. Täällä
 Muista, että työkyvyn vahvistamiseen saa tukea	Yrittäjän on tärkeä hakea ja pyytää apua, kun tilanne sitä vaatii. Omalta lähipiiriltä, ystäviltä ja yrittäjäverkostoista voi saada merkittävää tukea. Työkyvyn ja työterveyden edistämisessä myös työterveyshuolto on yrittäjän tärkeä kumppani (esim. Bergbom ym. 2017). Työn terveellisyydestä ja turvallisuudesta huolehtiminen ennaltaehkäisevästi on huomattavasti kannattavampaa kuin jälkijättöinen reagointi jo toteutuneisiin työkykyriskeihin. Myös ammatillinen kuntoutus voi olla vaihtoehto silloin, kun työkyky on heikentynyt. Kuntoutus voi olla esimerkiksi työkokeilua, työhönvalmennusta tai koulutusta.	<i>Yrittäjän työterveyshuolto ja työturvallisuus</i>, opas, Työterveyslaitos. Täällä <i>Kuntoutusvaihtoehdot</i>, verkkosivusto, Varmu. Täällä

Lähteet

Ahlstrom L, Grimby-Ekman A, Hagberg M & Dellve L (2010). The work ability index and single-item question: associations with sick leave, symptoms and health – a prospective study of women on long-term sick leave. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 36 (5), 404–412.

Ahmadi E, Lundqvist D, Bergström G & Macassa G (2023). Managers' and employees' experiences of how managers' wellbeing impacts their leadership behaviours in Swedish small businesses. *Work*, 75 (1), 97–112.

Airaksinen J, Jokela M, Ervasti J, Pentti J ym. (2018). Työterveysennuste. Yksilöllisen ennusteen kehittäminen. Työterveyslaitos, Helsinki.

Airaksinen J, Jokela M, Virtanen M, Oksanen T ym. (2017). Development and validation of a risk prediction model for work disability: multicohort study. *Scientific Reports*, 19, 7 (1), 13578.

Airila A (2023). Miten vahvistaa työntekijöiden työkykyä vaikuttavasti? Nämä viisi askelta auttavat alkuun. Blogi 29.8.2023. Varma. Luettavissa: <https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2023-q3/miten-vahvistaa-tyontekijoiden-tyokyky-vaikuttavasti-nama-viisi-askelta-auttavat-alkuun/>

Airila A (2022). Tietotyö ja työkyky – tutkittua tietoa ja työpaikan keinoja aivokuorman hallintaan. Tietoa työkyvystä 1/2022. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma, Helsinki. <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-tietotyö-ja-tyokyky-2022.pdf>

Airila A (2021). Työkyvyn tiedolla johtaminen – tilannekuva ja kehittämistarpeita yritysten näkökulmasta. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma, Helsinki. <https://www.varma.fi/globalassets/tyonantaja/raportti-tyokyvyn-tiedolla-johtaminen-2021.pdf>

Airila A & Bergbom B (2017). Verkostot pienyrittäjän tukena. Työterveyslaitos, Helsinki.

Alavinia SM, de Boer A.G.E.M, van Duivendooden JC ym. (2009). Determinants of work ability and its predictive value for disability. *Occupational Medicine*, 59 (1), 32–37.

Aula Research (2021). Pk-vastuullisuusbarometrin tulokset. https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/11/EK_Pk-Vastuullisuusbarometri_2021.pdf

Aura O, Ahonen G, Hussi T, Ilmarinen J (2018). Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018. Tutkimuksen laaja tulosraportti. Helsinki.

Bergbom B & Airila A (2017). Työ, muu elämä ja ajanhallinta. Opas yrittäjille. Työterveyslaitos, Helsinki.

Bergbom B, Palmgren H, Airila A & Rajala K (2017). Yrittäjän työterveyshuolto ja työturvallisuus. Työterveyslaitos, Helsinki.

Blomgren J (2021). Sairauspoissaolot kääntyivät laskuun koronavuonna 2020. Kela, tutkimusblogi 13.1.2021. <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5764>

Blomgren J (2023). Sairauspäivärahat jatkavat kasvu-uralla – vuonna 2022 koronavirus näkyi aiempaa selvemmin sairauspäivärahaa saaneiden määrässä. Tutkimusblogi 9.2.2023. <https://tietotarjotin.kela.fi/tutkimusblogi/553967/sairauspaivarahat-jatkavat-kasvu-uralla>

Blomgren J & Jäppinen S (2021). Incidence and length of sickness absence among hierarchical occupational classes and non-wage-earners: A register study of 1.6 million Finns. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18 (2), 501.

- Blomgren J, Jäppinen S & Perhoniemi R (2021). Yrittäjillä on verrattain vähän sairauspoissaoloja, mutta ne ovat usein pitkiä. Kela Tutkimusblogi 19.3.2021. <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5873>
- Brouwer W, Verbooy K, Hoefman R & van Exel J (2023). Production losses due to absenteeism and presenteeism: The influence of compensation mechanisms and multiplier effects. *Pharmacoeconomics*, 41(9), 1103–1115.
- de Vries H, Fishta A, Weikert B ym. (2018). Determinants of sickness absence and return to work among employees with common mental disorders: A scoping review. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 28, 393–417.
- Dufva M & Rekola S (2023). Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. Sitran selvityksiä 276. <https://www.sitra.fi/julkaisut/megatrendit-2023/>
- Elinkeinoelämän keskusliitto (2023). Päivän sairauspoissaolosta aiheutuu työnantajalle keskimäärin 370 euron kustannus. Uutinen. 6.2.2023. <https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/paivan-sairauspoissaolosta-aiheutuu-tyonantajalle-keskimäärin-370-euron-kustannus/>
- Ervasti J, Kausto J, Leino-Arjas P ym. (2022). Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:7. Valtioneuvoston kanslia, Helsinki.
- Fauser D, Zeuner A-K, Zimmer J-M ym. (2022). Work ability score as predictor of rehabilitation, disability pensions and death? A German cohort study among employees with back pain. *Work* 73 (2), 719–728.
- Forma P (2023). Johtajan työkykykirja. Alma Talent, Helsinki.
- Heikkinen M, Mikkonen H & Sulila J (2022). Äkilliset muutostilanteet työssä: selviytymisen keinot. Opinnäytetyö. Oulun ammattikorkeakoulu. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen tutkinto-ohjelma.
- Hellström E & Parkkonen P (2022). Vastuullisuuden tulevaisuus – Miten vastuullisuus kohtaa kestävyiden ja vaikuttavuuden? Sitran selvityksiä 214.
- Holt M & Powell S (2014). How can public health support small medium enterprises (SMEs)? *European Journal of Public Health*, 24, 165–079.
- Holtermann A, Hansen JV, Burr H ym. (2012). The health paradox of occupational and leisure-time physical activity. *British Journal of Sports Medicine*, 46 (4), 291–295.
- Huovinen J (2021). EK:n koronakyselyn tulokset. Työnantajayritysten tilanne 16.9.2021. Elinkeinoelämän keskusliitto. https://ek.fi/wp-content/uploads/2021/09/EK_koronakysely_tulokset_09-2021.pdf
- Hynninen Y, Voltti S, Pohjonen T ym. (2020). Työntekijän koettu työkyky ennustaa sairauspoissaoloja ja työterveyshuollon kustannuksia. *Lääkärilehti* 41 (75), 2138–2143.
- Hyry J (2022). Yrittäjägallup elokuu 2022. <https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/09/yrittajagallup-osaava-tyovoima.pdf>
- Jeminen J (2021). ViVa – Vihreä Vastuullisuus mikroyrityksissä. Oulun yliopisto. <https://www oulu.fi/fi/projektit/viva-vihrea-vastuullisuus-mikroyrityksissa>
- Joutsenvirta M, Halme M, Jalas M & Mäkinen J (2011). Vastuullinen liiketoiminta kansainvälisessä maailmassa. Gaudeamus, Helsinki.

Juntunen P, Puumalainen J & Mäkelä-Pusa P. (2012). Perustuksia valamassa. Pientyöpaikkojen työterveysyhteistyö. Kuntoutussäätiön työselosteita 43/2012. Kuntoutussäätiö, Helsinki.

Juvonen-Posti P, Joensuu M, Reiman A ym. (2011). Työkykyjohtaminen – johdettua yhdessä tekemistä: Tapaustutkimus käytännön johtamismenettelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Työterveyslaitos, Helsinki.

Kaltainen J & Hakanen J (2023). Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoteen 2022 mennessä. Miten Suomi voi? -tutkimus. 9.3.2023. <https://www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi>

Kangas E, Viljamaa A & Mäki K (2021). Pienet vastuulliset yritykset: vastuullisuudesta kilpailukykyä. Teoksessa A Haasio, S Joensuu-Salo & S Saarikoski (toim.). Tekijä, näkijä ja vaikuttaja: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuurin kokoomateos 2021, ss. 143–150. Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja B. Raportteja ja selvityksiä 167. Seinäjoen ammattikorkeakoulu.

Karanika-Murray M & Cooper C (2018). Presenteeism. An introduction to a prevailing global phenomenon. Julkaisussa: *Presenteeism at Work*. Cambridge: Cambridge University Press, 9–34.

Kela (2023a). Kun työkyvyttömyys pitkittyy, sairauspäivärahauden tarkistuspisteet tulevat avuksi. <https://www.kela.fi/documents/20124/410372/sairauspaivarahakauden-tarkistuspisteet.pdf/d50c3acd-f3b5-56dc-4d46-45bd3f51abeb?t=1680161061687>

Kela (2023b). Tietopaketti: sairauspoissaolot 9.2.2023. <https://tietotarjotin.kela.fi/tietopaketti/2699253/tietopaketti-sairauspoissaolot?q=%22Tietopaketti%3A%20sairauspoissaolot%22>

Knani M, Fournier P-S & Biron C (2021). Presenteeism in small and medium-sized enterprises: Determinants and impacts on health. *Work* 68 (3), 733–747.

Kokkinen L (toim.) (2020). Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Laaksonen M, Rantala J, Liukko J ym. (2019). Company-level determinants of disability retirement: a multilevel study of Finnish private sector workplaces. *European Journal of Public Health*, 29 (6), 1062–1068.

Lappo S & Risku I (2023). Työkyvyttömyyseläkkeiden kustannus. *Kansantaloudellinen aikakauskirja*, 119, 134–146.

Lechmann D & Schnabel C (2014). Absence from work of the self-employed: A comparison with paid employees. *Kyklos* 67 (3), 368–390.

Leinonen T, Solovieva S, Husgafvel-Pursiainen K ym. (2018). Julkisen ja yksityisen sektorin välinen ero sairauspoissaoloissa on säilynyt väestötasolla mutta pienentynyt sote-alalla. *Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim*, 134/17, 1738–1748.

Lek J, Vendrig AA & Schaafsma FG (2020). What are psychosocial risk factors for entrepreneurs to become unfit for work? A qualitative exploration. *Work* 67 (2), 499–506.

Liira J, Redemann B, Juvonen-Posti P ym. (2011). Dynaamisen työkykyjohtamisen haaste yritysten ja työterveyshuollon yhteistyölle. *Työterveyslääkäri*, 29 (1), 47–53.

Lindström S, Heiniö M & Ansio H (2023). Suomessa tarvitaan vahvempia rakenteita yli 55-vuotiaiden yrittäjien osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämiseksi. *Työelämän tutkimus*, 21 (1), 148–162.

- Lohaus D & Habermann W (2019). Presenteeism. A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29, 1, 43–58.
- López-Bueno R, Clausen T, Caltavud J ym. (2021). Self-reported sickness absence and presenteeism as predictors of future disability pension: Cohort study with 11-year register follow-up. *Preventive Medicine*, 148: 106565.
- Lundell S, Visuri S & Luukkonen R (2014). Hyvinvointibarometri 2014. HYVE: Yritykset yhteistyötahojen tuella hyvinvointiin. Suomen Yrittäjät.
- Lyly-Yrjänäinen M (2023). Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:13. Työ- ja elinkeinoministeriö, Helsinki.
- Lämsä A M, Keränen A & Savela T (2018). Vauhtia vastuullisuuteen: naisten johtamiskoulutuksen vaikuttavuus. ePooki 28. Oulun ammattikorkeakoulu.
- Macpherson RA, Lane TJ, Collie A & McLeod CM (2022). Exploring differences in work disability duration by size of firm in Canada and Australia. *Journal of Occupational Rehabilitation* 32, 190–202.
- Maestas NA, Mullen KJ & Rennane S (2021). Absenteeism and presenteeism among American workers. *Journal of Disability Policy Studies*, 32 (1), 13–23.
- Malinen P, Ohlsbom R & Vehmanen E-S (2023). Pk-Yritysbarometri – kevät 2023. Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Marklund S, Gustafsson K, Bergström G & Leineweber C (2021). Reasons for presenteeism in different occupational branches in Sweden. A population based cross-sectional study. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 94, 6, 1385–1395.
- Mäkelä A (2023). Yrittäjä – Hyvä työnantaja. Suomen Yrittäjät. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/04/sy_yrittaja_hyva_tyonantaja_2023.pdf
- Nordenmark M, Hagqvist E & Vinberg S (2019). Sickness presenteeism among the self-employed and employed in northwestern Europe – The importance of time demands. *Safety and Health at Work*, 10 (2), 224–228.
- OECD (2010). High-growth enterprises. What governments can do to make a difference? OECD Publishing. <https://www.oecd.org/publications/high-growth-enterprises-9789264048782-en.htm>
- Ohlsbom R, Malinen P, Brotherus J & Nyroos M (2023). PK-yritysbarometri – syksy 2023. Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, Työ- ja elinkeinoministeriö. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/09/sy_pk_barometri_syksy2023_web.pdf
- Palmgren H, Kaleva S, Ruuskanen K ym. (2019). Pienten yritysten ja työterveyshuollon yhteistyö. Tutkimusraportti yhteistyöstä, siihen liittyvistä käytännöistä ja niiden kehittymisestä kahden vuoden seuranta-aikana. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Palmgren H, Kaleva S, Savinainen M ym. (2015). Yrittäjien ja pienten yritysten työterveyshuolto Suomessa 2013–2014. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Pauly M, Nicholson S, Polsky D ym. (2008). Valuing reductions in on-the-job illness: ‘Presenteeism’ from managerial and economic perspectives. *Health Economics*, 17, 469–485.

Pehkonen I, Savinainen M, Juvonen-Posti P ym. (2022). Kehitä toimivia käytäntöjä. Työhön kytkeytyvä kuntoutus-tietopaketti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Työterveyslaitos, Oulun yliopisto, Oulun ammattikorkeakoulu.

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

Pekka T & Rätty L (2018). Työkyvyttömyyden ja tekemättömän työn kustannukset yksityisellä ja julkisella sektorilla. 15.3.2018, Keva-päivä. <https://www.keva.fi/globalassets/keva-paiva/2018/pekka-ja-raty-tyokyvyttomyyden-kustannukset-yksityisella-ja-julkisella-sektorilla.pdf>

Pensola T, Gould R & Polvinen A (2010). Ammatit ja työkyvyttömyyseläkkeet. Masennukseen, muihin mielenterveyden häiriöihin sekä tuki- ja liikuntaelinten sairauksiin perustuvat eläkkeet. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Pihlajamäki M, Uitti J, Arola H ym. (2020). Self-reported health problems in a health risk appraisal predict permanent work disability: a prospective cohort study of 22,023 employees from different sectors in Finland with up to 6-year follow-up. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 93, 445–456.

Pärnänen A (2022). Töiden vähenemistä ja irtisanomisia, mutta myös toiminnan kehittämistä – yrittäjät käyttäneet eri keinoja sopeutuakseen koronakriisiin. Tilastokeskus. TIETO & TRENDIT artikkeli 25.4.2022.

Pärnänen A & Sutela H (2014). Itsensätyöllistäjät Suomessa 2013. Tilastokeskus, Helsinki.

Rautjärvi L (2018). Työterveysneuvottelut. Pieni opas työpaikalle ja työterveyshenkilöstölle. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Rinne H, Parkkinen M, Shemeikka R, Ilomäki T & Notkola V (2018). Kuolleisuus ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen palkansaajilla ammateittain Suomessa 2001–2015. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 90/2018. Kuntoutussäätiö, Helsinki.

Rissanen M & Kaseva E (2014). Menetetyn työpanoksen kustannus. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Rosta J, Tellnes G & Aasland OG (2014). Differences in sickness absence between self-employed and employed doctors: a cross-sectional study on national sample of Norwegian doctors in 2010. *BMC Health Services Research*, 14, 199.

Rysstad T, Grotle M, Aasdahl L ym. (2023). Identification and characterization of trajectories of sickness absence due to musculoskeletal pain: A 1-year population-based study. *Journal of Occupational Rehabilitation*, 33, 277–287.

Salonen L, Blomgren J, Laaksonen M & Niemela M (2018). Sickness absence as a predictor of disability retirement in different occupational classes: a register-based study of a working-age cohort in Finland in 2007–2014. *Occupational and Environmental Medicine*, 8:e020491.

Seuri M (2017). Takaisin töihin. Opas työpaikoille työhön paluun helpottamiseksi. Työturvallisuuskeskus, Helsinki.

Simunaniemi A-M, Valkjärvi M, Franzén R ym. (2023). Microentrepreneurs as socially responsible leaders. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 12 (1), 14–30.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2022). Esiselvitys kansallisesta työkyvyn digitaalisesta alustasta työpaikoille. Sosiaali- ja terveysministeriö, Gofore Oyj.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2023). Työnantajan työturvallisuusvelvoitteita tarkennetaan. Tiedote 16.2.2023. <https://valtioneuvosto.fi/-/1271139/tyonantajan-tyoturvallisuusvelvoitteita-tarkennetaan>

Suomen Yrittäjät (2023). Yrityksen kasvattaminen. <https://www.yrittajat.fi/tietopankki/kasvu-ja-kehitys/yrityksen-kasvattaminen/>

Suutala S, Kaltiainen J & Hakanen J (2023). Miten Suomi voi? -tutkimus: Työhyvinvoinnin kehittyminen loppuvuoden 2019 ja kesän 2023 välillä. Työterveyslaitos, Helsinki. www.ttl.fi/tutkimus/hankkeet/miten-suomi-voi

Sutela H & Pärnänen A (2018). Yrittäjät Suomessa 2017. Tilastokeskus, Helsinki.

Sutela H, Pärnänen A & Keyriläinen M (2019). Digiajan työelämä – työolotutkimuksen tuloksia 1977–2018. Tilastokeskus, Helsinki.

Sysi-Aho J & Kaari M (2023). Työtapaturmien määrä nousi vuonna 2022. Tapaturmavakuutuskeskus Analyyseja nro 48. <https://api.tyotapaturmatieto.fi/file-store/0-436234-932510>

Taibi Y, Metzler Y A, Bellingrath S & Müller A (2021). A systematic overview on the risk effects of psychosocial work characteristics on musculoskeletal disorders, absenteeism, and workplace accidents. *Applied Ergonomics*, 95, 103434.

Tanskanen A (2022). Sairauspoissaolo maksaa työnantajalle jopa kaksi euroa minuutilta. Elinkeinoelämän keskusliitto. Blogi 18.8.2022. <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/sairauspoissaolo-maksaa-tyonantajalle-jopa-kaksi-euroa-minuutilta/>

Tela (2023). Maksuluokkamalli. Yksityisalojen vakuutusmatemaattinen sanasto. <https://www.tela.fi/tyoelakkeiden-rahoitus/vakuutusmatemaattinen-sanasto/#m>

Terveystalo (2019). Tekemättömän työn vuosikatsaus. <https://news.cision.com/fi/terveystalo-oyj/r/tekemattoman-tyon-vuosikatsaus--ennakoivalla-tyoterveyshuollolla-voitaisiin-saavuttaa-vuodessa-1-5-m,c2947660>

THL Terve Suomi -tutkimus (2023). Tulokset. Itsensä täysin tai osittain työkyvyttömäksi kokevien osuus (%) (20–74 v). https://repo.thl.fi/sites/tervesuomi/kyselyosuus_2022/ts_wrkability.html

Tihinen E (2023). Presenteismi – sairaana työskentelemisen vaikutukset ja kustannukset. Opinnäytetyö. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Tilastokeskus (2023). Yritysten rakenne ja tilinpäätöstilasto 2023.

Tuominen S (2020). Työntekijöiden työtapaturmariski: mitkä ammatit, yritystyytit ja henkilökohtaiset tekijät korostavat työtapaturman riskiä? Pro gradu -opinnäytetyö Helsingin yliopisto, Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta, Taloustieteen osasto.

Työsuojeluhallinto (2023a). Mitkä ovat työn psykososiaaliset kuormitustekijät? <https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat>

Työsuojeluhallinto (2023b). Työsuojeluvalvonta: kesätyöntekijöiltä jää tärkeitä tietoja saamatta. Mediatiedote 6.9.2023. <https://www.tyosuojelu.fi/-/tyosuojeluvalvonta-kesatyontekijoilta-jaa-tarkeita-tietoja-saamatta>

Työtapaturmavakuutus (2023). Työtapaturmavakuutus numeroina 2021. <https://api.tyotapaturmatieto.fi/file-store/0-433663-929716>

Työterveyslaitos (2023a). Strateginen työkykyjohtaminen. Oppimateriaali, Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen>

Työterveyslaitos (2023b). Työkyvyn varhainen tuki. Verkkosivusto, Työterveyslaitos. <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki>

Työterveyslaitos (2023c). Työterveysneuvottelu – ratkaisuja työhön. Oppimateriaali, Työterveyslaitos. www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyoterveysneuvottelu-ratkaisuja-tyohon

Viljamaa M ym. (2015). Työterveysyhteistyöllä vaikuttavuutta työkyvyn tukeen. Työterveyslaitos, Helsinki.

Visuri S, Ruokolainen M, Kaleva S & Nyberg M (2022). Johdetaan työkykyä mikroyrityksissä: Mikroyritykset työkyvyn johtamista kehittämässä – Tutkimus työkykyjohtamisen käytännöistä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Willeke K, Janson P, Zink K ym. (2023). Comparing the Occurrence of Chronic Physical Disorders in Self-employed Individuals with That of Employees: A Systematic Review. *Work* Pre-press, 1–20.

Won Y, Kim HC, Kim J ym. (2022). Impacts of presenteeism on work-related injury absence and disease absence. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 34 (1), e25.

VARMA

www.varma.fi/tutkimus