

VARMA

Opas

Keinoja työkykyjohtamiseen pienyrityksissä



Pienyritykset muodostavat merkittävän osan suomalaisista yrityksistä

Suomalaisista yrityksistä alle kymmenen henkilöä työllistäviä on peräti 97 prosenttia. Nämä niin kutsutut mikroyritykset työllistävät yli 300 000 suomalaista. Pienyrityksellä sen sijaan tarkoitetaan kaikkia alle 50 työntekijän yrityksiä, joita on Suomessa yli 550 000. Pienyritykset muodostavat reilun kolmanneksen kaikista yritysten liikevaihdosta Suomessa. Tässä oppaassa käytämme pääasiassa *pienyritys*-sanaa, johon sisältyvät myös mikroyritykset.¹

Pienyrityksissä ei usein ole erillistä HR:ää, vaan henkilöstöasioita hoidetaan oman työn ohessa. Silti myös pienyrityksissä on tärkeää johtaa henkilöstön työkykyä, sillä henkilöstö on tärkeä voimavara ja työkykyinen henkilöstö rakentaa yrityksen menestystä. Työkykyjohtaminen on myös yrityksen vastuullisuutta, ja henkilöstön työkyvystä huolehtiminen on vastuullisuusteko. Hyvä työkykyjohtaminen voi olla myös rekrytointivaltti.

Hyvä työkyvyn johtaminen on yrityksille keino vähentää työkyvyttömyyden kustannuksia. Työkyvyttömyydestä aiheutuu vuosittain yksityissektorille Suomessa kustannuksia noin 3,6 miljardia euroa eli noin 2600 euroa yhtä työntekijää kohti.³

Tässä oppaassa kerromme pienyritysten tavallisimmista työkykyä uhkaavista riskeistä sekä siitä, kuinka niitä voi välttää ja työkykyä kehittää.

77 %:ssa pienyrityksistä henkilöstön
kehittämisestä vastaa toimitusjohtaja.²

Monenlaiset riskit uhkaavat työntekijöiden työkykyä

Pienyrityksen työntekijöiden
työkykyyn vaikuttavat monet tekijät:

- yksilö
- työn sisältö ja vaatimukset
- toimintaympäristö
- muutosvoimat

Yksilön terveys, toimintakyky ja osaaminen ovat työkyvyn perusta. Myös elintavat, elämäntilanne ja työmotivaatio vaikuttavat työkykyyn.

Työn sisällön ja vaatimusten riskit liittyvät esimerkiksi työn fyysiseen, kognitiiviseen tai eettiseen kuormaan sekä työn psykososiaalisiin haasteisiin, kuten työn järjestelyihin ja työpaikan ihmissuhteisiin.

Työkyvyn johtamisen **toimintaympäristön** muodostavat työntekijän ja työpaikan lisäksi muut kumppanit, kuten työterveyshuolto ja työeläkevakuuttaja.

Muutosvoimilla tarkoitetaan työelämään ja työkykyyn vaikuttavia muutoksia yhteiskunnassa, kuten ilmastonmuutosta, digitalisaatiota, väestörakenteen muutosta tai kansainvälistymistä.

Toimintaympäristö

Työkyvyn johtaminen perustuu yhteistyöhön työpaikan, työntekijän, työterveyshuollon ja eläkevakuuttajan sekä muiden kumppaneiden kanssa. Työkyvyn tuen keinot edistävät työssä jatkamista ja työhön paluuta. Lainsäädäntö velvoittaa työnantajia huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja työkyvystä.



Muutosvoimat

Globaalit muutosvoimat, kuten teknologia, digitalisaatio, kansainvälistyminen, ilmastonmuutos sekä väestörakenteen muutokset muokkaavat työelämää ja työkykyä. Mahdollisuuksien hyödyntäminen ja haasteisiin vastaaminen ovat avainasemassa työkyvyn edistämisessä ja kestävän työelämän rakentamisessa.



Minä

Terveys, toimintakyky ja osaaminen ovat työkyvyn perusta. Myös arvot, työmotivaatio, elintavat sekä elämäntilanne vaikuttavat työkykyyn. Kokemus aikaansaamisesta ja työn hallinnasta tukevat työkykyä.



Työ

Työn sisältö ja työn vaatimukset, kuten fyysiset, psykososiaaliset, tiedollis- taidolliset ja eettiset tekijät vaikuttavat työkykyyn. Hyvä johtaminen, tuki työkavereilta sekä vaikutus- ja kehittymismahdollisuudet edistävät työkykyä.



Pienyritysten työntekijöistä **joka viides** ei kokenut lainkaan stressiä.⁴

Pienyrityksissä työkyky koetaan yleensä hyväksi

Usein pienyrityksen etuna on, että omistajajohtaja tuntee työntekijät, työtehtävät ja työolot hyvin. Pienyrityksissä vallitseekin tutkimusten mukaan usein luottamuksellinen ja avoin työilmapiiri.⁴ Myös tiedonkulku on pienyrityksissä usein avointa ja toiminta ketterää⁵.

Tutkimusten mukaan pienyrityksissä koetaan harvemmin stressiä, keskittymisvaikeuksia ja uupumusta kuin suurissa yrityksissä. Pienyritysten työntekijöistä joka viides ei kokenut työssään lainkaan stressiä, ja 16 prosenttia ei ollut kokenut työtään henkisesti raskaaksi.⁴

Myös sairauspoissaoloja on pienyrityksissä vähemmän kuin suurissa yrityksissä⁶. Toisaalta pienyrityksessä sairauspoissaolo aiheuttaa usein enemmän haasteita työn uudelleenjärjestelyssä, kun työntekijöitä on vähän.



Tuki- ja liikuntaelinten sairaudet ovat yleisiä pienyrityksissä

Yleisimmät syyt sairauspoissaoloihin pienyrityksissä ovat akuutit kausisairaudet, kuten flunssat.¹¹ 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.⁸

Reilu kolmannes pienyritysten työntekijöiden työkyvyttömyyseläkkeistä johtuu tuki- ja liikuntaelinsairauksista. Mielenterveyden sairaudet ovat toiseksi yleisin työkyvyttömyyseläkkeen syy pienyrityksissä. Pienissä yrityksissä työkyvyttömyyseläkkeitä alkaa suhteellisesti enemmän kuin suurissa yrityksissä. Tätä voi selittää se, että suurissa yrityksissä työkyvyn tukitoimia, kuten työn muokkausta tai osa-aikatyömahdollisuuksia, tehdään lähes 70 prosentille työntekijöistä, kun taas pienyrityksissä vastaava luku on noin 42 prosenttia.⁹



Yleisin työkyvyn tukitoimi pienyrityksissä oli työtehtävien keventäminen, muokkaaminen tai muuttaminen, jota oli toteutettu 18 %:ssa pienyrityksistä.⁹

Miten työkykyä voidaan edistää pienyrityksissä?

Seuraavat keinot auttavat vähentämään työntekijöiden sairauspoissaoloja ja pysyvää työkyvyttömyyttä.

1. Johda työkykyä arjessa

Työkyvyn johtaminen on arkista, jokapäiväistä johtamista ja toimintaa. Työkyvyn edistäminen on parhaimmillaan osa arjen kohtaamisia työpaikalla, päivittäisiä keskusteluja yrityksen johdon, esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä. Kuten liiketoiminnan johtamisen, työkyvyn johtamisen tulisi olla kiinteä osa yrityksen johdon agenda. Työkyvyn johtamista voidaan tukea tiedolla johtamisella eli organisaation tietoisella toimintatavalla, jossa työkykyyn liittyvää tietoa kerätään, analysoidaan ja hyödynnetään päätöksenteossa sekä työkyvyn edistämiseksi.

2. Ennakoi työkykyriskit

Työkykyriskien ennakoinnissa työkykyä tuetaan varhaisessa vaiheessa. Tämä on kustannustehokkaampaa ja vaikuttavampaa kuin toteutuneisiin riskeihin reagointi. Esimerkiksi henkilöstökyselyt, riskikartoitukset sekä sairauspoissaolojen seuranta voivat tuoda arvokasta tietoa siitä, mitkä ovat keskeiset työn kuormitustekijät ja pulmakohdat. Hyviä työkyvyn edistämisen toimenpiteitä ovat esimerkiksi osaamisen kehittäminen ja perehdyttäminen, työyhteisön toimivuuden edistäminen (sujuva töiden organisointi, vaikutusmahdollisuudet työhön) sekä terveellisten elintapojen edistäminen työssä.



3. Tue työntekijöitä varhain

Työpaikalla on hyvä olla toimivat käytännöt varhaiseen tukeen, sairauspoissaolojen seurantaan ja työterveyshuoltoyhteistyöhön. Varhaisen tuen malli kuvaa toimia, joita työpaikalla tehdään työkyvyn varmistamiseksi silloin, kun herää huoli työntekijän työkyvystä. Malli kannattaa rakentaa keskustellen, ja apuna voi käyttää esimerkiksi [Varma Asioinnista](#) löytyvää *Työkyvyn varmistamisen mallia*. Työpaikalla on tärkeää luoda sellaiset toimintatavat, jotka huomioivat työpaikan omat tarpeet ja tilanteen. Esihenkilöllä on keskeinen rooli työntekijöiden työkyvyn tuessa.

4. Tee vaikuttavia toimia ja arvioi niiden vaikutusta

Tee vaikuttavia toimia, jotka edistävät työkykyä, työssä jatkamista ja työhön paluuta. Vahvaa näyttöä on saatu esimerkiksi työn muokkauksen, korvaavan työn mallin, osasairauspäivärahan sekä terveellisten elintapojen edistämisen vaikutuksesta työkykyyn. Erilaisten toimenpiteiden yhdistäminen on yksittäisiä toimenpiteitä vaikuttavampaa.¹² Myös vaikutusten arviointi on tärkeä osa työkykyjohtamista. Vaikuttavuuden arviointi vaatii sekä määrällisiä mittareita – kuten sairauspoissaolot – että laadullista arviointia, ja sen tuloksia käytetään toiminnan jatkuvaan kehittämiseen.

5. Tee yhteistyötä

Työterveyshuolto on pienyrityksen keskeinen kumppani työntekijöiden työterveyden edistämässä ja työkyvyn tukemisessa. Työterveyshuoltopalveluiden järjestäminen on työnantajan lakisääteinen velvollisuus aina, kun yrityksessä on yksikin työntekijä. Keskeisiä työterveyshuoltopalveluita ovat työpaikkaselvitys ja toimintasuunnitelma. Johdon, henkilöstöasioista vastaavan, työsuojelun, henkilöstön ja työterveyden hyvä yhteistyö on keskeinen edellytys vaikuttavalle työkyvyn edistämislle.

Tahdotko tietää enemmän työkykyjohtamisesta pienyrityksissä? Tutustu Varman Tietoa työkyvystä 2/2023 -raporttiin [Tutkittua tietoa ja keinoja työkykyjohtamiseen pienyrityksissä](#).

Lähteet

1. Tilastokeskus (2023). Yritysten rakenne ja tilinpäätöstilasto 2023.
2. Aura O, Ahonen G, Hussi T, Ilmarinen J (2018). Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018. Tutkimuksen laaja tulosraportti. Helsinki.
3. Terveystalo (2019). Tekemättömän työn vuosikatsaus. [Luettavissa](#).
4. Mäkelä A (2023). Yrittäjä – Hyvä työnantaja. Suomen Yrittäjät. [Luettavissa](#).
5. Visuri S, Ruokolainen M, Kaleva S & Nyberg M (2022). Johdetaan työkykyä mikroyrityksissä: Mikroyritykset työkyvyn johtamista kehittämässä – Tutkimus työkykyjohtamisen käytännöistä. Työterveyslaitos, Helsinki.
6. Aura O, Ahonen G, Hussi T, Ilmarinen J (2018). Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018. Tutkimuksen laaja tulosraportti. Helsinki.
7. Tuominen S (2020). Työntekijöiden työtapaturmariski: mitkä ammatit, yritystyytit ja henkilökohtaiset tekijät korostavat työtapaturman riskiä? Pro gradu -opinnäytetyö Helsingin yliopisto, Maatalous-metsätieteellinen tiedekunta, Taloustieteen osasto.
8. 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.
9. Varman data 2019–2022.
10. Airila A & Savinainen M (2023). Tutkittua tietoa ja keinoja työkykyjohtamiseen pienyrityksissä. Tietoa työkyvystä 2/2023. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.
11. 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.
12. Holt M & Powell S (2014). How can public health support small medium enterprises (SMEs)? European Journal of Public Health, 24, 165–079.
13. Ervasti J, Kausto J, Leino-Arjas P, Turunen J, Varje P, Väänänen A (2022) Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:7. [Luettavissa](#).

Me Varmassa autamme sinua tunnistamaan työkyvyttömyysriskit, ennaltaehkäisemään ja hallitsemaan niitä työkykyjohtamisen keinoilla sekä löytämään ratkaisuja työkykyongelmiin. Tutustu kokoamiimme [ratkaisuehdotuksiin työkykyjohtamiseen pienyrityksissä](#).

[Lue lisää työkyvyn johtamisesta.](#)

