



Työkyky ja työkykyjohtaminen Etelä-Savossa

Työelämätietoa ja ratkaisuja yritysjohton tueksi

Pirjo Hakala ja Jarna Savolainen



Euroopan unionin
osarahoittama



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu

Keskeiset käsitteet

Työkyky

Työkyky tarkoittaa tasapainoa yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välillä. Molemmat vaihtelevat ajan kuluessa. Työkyvyn perustan muodostavat työntekijän psyykkinen ja fyysinen terveys, osaaminen ja motivaatio. Näiden lisäksi työkykyyn vaikuttavat yksilön elämäntilanne, työpaikan käytännöt ja yhteiskunnallinen tilanne sekä muutokset.

Osa- tai täsmätyökykyisyys

Osa- tai täsmätyökykyisellä henkilöllä tarkoitetaan työntekijää, jolla on käytössään osa työkyvystään ja halu tämän kyvyn käyttämiseen. Täsmätyökykyisyyttä voivat aiheuttaa fyysiset rajoitteet, mutta myös esimerkiksi sosiaaliset syyt tai yhä useammin mielenterveyden haasteet. Työntekijän täsmätyökykyisyys voi olla hetkellinen tai pysyvä tilanne.

Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtamisella tarkoitetaan toimia, joita työpaikalla tehdään henkilön työkyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Osan näistä voi toteuttaa työpaikka itse, ja osa voidaan toteuttaa yhteistyössä muiden toimijoiden kuten työterveyshuollon tai työeläkevakuuttajan kanssa. Kun työkyvyn tukeminen on olennainen osa yrityksen strategiaa ja arvoja, voidaan puhua strategisesta työkykyjohtamisesta.

Sisältö

Johdanto.....	4
1. Työkyky on moniulotteinen ilmiö	6
2. Työkykyjohtaminen.....	8
2.1 Mitä työkykyjohtaminen tarkoittaa?.....	8
2.2 Muutosvoimat vaikuttavat työkykyjohtamiseen.....	10
2.3 Menestyvä yritys satsaa työkykyjohtamiseen	18
2.4 Lainsäädäntö viitoittaa työkykyjohtamista.....	21
3. Työkyvyn tilannekuva Etelä-Savossa.....	23
3.1 Työyhteisöt monimuotoistuvat ja työssäkäyvien keski-ikä nousee	24
3.2 Jatkuva oppiminen työkyvyn tukena Etelä-Savossa	26
3.3 Etelä-Savon sairastavuus ja työkyvyttömyyseläkkeet lukuina	27
3.4 Työkyvyn ja työkyvyttömyyden tila pienyrityksissä	29
4. Työkykyjohtaminen eteläsavolaisissa yrityksissä.....	33
4.1 Haastattelun tavoite ja aineisto.....	33
4.2 Työkykyjohtamisen kehittämisen vaihe yrityksissä	33
4.3 Varhainen tuki ja ennakointi	35
4.4 Tiedolla johtaminen	36
4.5 Työterveys- ja muu kumppaniyhteistyö	38
4.6 Käytössä olevat resurssit ja osaamisen vahvistaminen	39
4.7 Työyhteisön osallisuuden vahvistaminen.....	40
5. Kohti vaikuttavampaa työkykyjohtamista.....	40
5.1 Vaikuttavat työkyvyn tuen toimenpiteet tutkimusten valossa	40
5.2 Askelmerkkejä kohti vaikuttavampaa työkykyjohtamista	45
LÄHTEET	50

Johdanto

Työkykyjohtaminen on yksi suomalaisen työelämän onnistumistarinoista, josta kertoo muun muassa uusien työkyvyttömyyseläkkeiden alkamisen puoliintuminen reilussa 20 vuodessa (ETK 2023). Samaan aikaan työelämä on kuitenkin muuttunut, ja eteen on noussut uudenlaisia haasteita. Muun muassa psykologinen kuormitus, jatkuva osaamisen kehittäminen, väestön ikääntyminen ja työelämän nopeat muutokset edellyttävät uutta otetta ja uusia keinoja työkyvyn tukemiseksi.

Työkykyjohtaminen on menestyvän yrityksen ja hyvinvoivan työyhteisön avaintekijöitä. Sen avulla voidaan vaikuttaa työn tuottavuuteen, poissaoloihin ja työkyvyttömyyskustannuksiin, työntekijöiden sitoutumiseen sekä yrityksen kykyyn uudistua ja kasvaa. Työkyky ei ole enää yksilön ominaisuus, vaan keskeinen osa organisaation toimintakykyä. Strateginen työkykyjohtaminen tarjoaa konkreettisia vastauksia työelämän merkittäviin haasteisiin.

Käytännössä työkykyjohtaminen on kuitenkin monessa yrityksessä pirstaleista ja keskittyy liiaksi yksittäisiin hyvinvointitoimiin. Kokonaisvaltainen ja systemaattinen johtaminen on vasta kehittymässä. Jotta työkykyjohtaminen olisi vaikuttavaa, sen tulee olla kiinteä osa yrityksen strategiaa, liiketoimintaa ja arkea. Tämä edellyttää suunnitelmallisuutta, eri tasoilla toteutettavaa kehittämistä, tiivistä yhteistyötä kumppaneiden kanssa sekä esihenkilöiden ja johdon sitoutumista.

Työkykyjohtamisen kehittäminen on Etelä-Savossa erityisen tärkeää, sillä alue on Suomen ikääntynein ja osaavan työvoiman saatavuus on merkittävä haaste. Tilastokeskuksen ennusteen mukaan alueen väkiluku jatkaa laskuaan vuoteen 2045 saakka (Tilastokeskus 2024). Vaikka maahanmuutto voi osaltaan helpottaa tilannetta, se ei yksin riitä kompensoimaan ikärakenteen muutosta (Etelä-Savo ennakoi 2024; Työllisyys ja osaaminen 2024). Työvoimapulaan vastaaminen edellyttää henkilöstön työkyvystä huolehtimista, työn sujuvuuden kehittämistä ja työkykyjohtamisen vahvistamista. Työkyvyn tuen keinot voivat auttaa yrityksiä myös hyödyntämään osatyökykyisten työpanosta, jota ei vielä hyödynnetä riittävästi (Etelä-Savon työmarkkinaselvitys 2022).

Tässä selvityksessä tarkastellaan työkykyä ja työkykyjohtamista Etelä-Savossa, sekä nykyhetkessä että tulevaisuudessa. Selvityksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä niistä haasteista, joita alueen yritykset kohtaavat työkyvyn ylläpitämisessä ja johtamisessa muuttuvassa työelämässä. Samalla kartoitetaan, millaisia työkyvyn tuen keinoja yrityksissä jo hyödynnetään ja millaisia ratkaisuja voisi ottaa käyttöön vaikuttavan työkykyjohtamisen parantamiseksi. Selvitys on osa Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Etelä-Savon ELY-keskuksen ja Euroopan sosiaalirahasto plus'an (ESR+) osarahoittamaa Räätelöity työ -hanketta, jonka tavoitteena on vahvistaa työkykyjohtamista ja kehittää keinoja erityisesti työvoimapulasta kärsiville aloille. Selvityksessä hyödynnetään tutkittua tietoa, tilastotietoja ja laadullista aineistoa, joka kerättiin haastatteleamalla kahdeksan eteläsavolaisen yrityksen avainhenkilöitä.

Työkykyjohtaminen ratkaisu osaavan työvoiman haasteisiin



Kuva 1. Työkykyjohtaminen varmistaa osaavan henkilöstön sitoutumisen ja uusien osaajien rekrytoinnin.

1. Työkyky on moniulotteinen ilmiö

Työkykyä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta. Se rakentuu tasapainosta yksilön voimavojen ja työn vaatimusten välillä. Molemmat saattavat vaihdella ajan kuluessa. Vaikka työntekijällä yksilönä on keskeinen rooli, vaikuttaa työkykyyn merkittävästi myös työyhteisö, työhön liittyvät tekijät sekä yhteiskunta.

Työkyky rakentuu tasapainosta yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välillä.

Suomalainen lähestymistapa työkykyyn ja työkykyjohtamiseen poikkeaa terminologialtaan kansainvälisestä. Meillä puhutaan nimenomaan työkyvyn (work ability) johtamisesta, kun kansainvälinen kirjallisuus puhuu työkyvyttömyyden (work disability) johtamisesta. Tämä käsitteiden erilainen käyttö heijastuu myös työkyvyn määritelmään. On eri asia, tarkastellaanko asiaa olemassa olevan työkyvyn vai sen puutteen näkökulmasta. Työterveyslaitos kuvaa työkyvyn laaja-alaisuutta työkykytalona, jossa työkyky muodostuu neljästä eri kerroksesta ja toimintaympäristöstä (kuva 1). Mallin on kehittänyt professori Juhani Ilmarinen ja se perustuu tutkimuksiin, joissa on selvitetty työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Työkykytaloa on hyödynnetty viitekehysenä useissa työkykyä käsittelevissä tutkimuksissa ja kehittämistöissä. (Työkyky 2024.)

Työkykytalon perustan muodostavat työntekijän omat voimavarat, kuten fyysinen ja psyykinen terveys, osaaminen ja motivaatio. Työntekijän henkilökohtaiset arvot ja motivaatiotekijät vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Merkityksellinen ja sopivan haastava työ vahvistaa työkykyä. Näiden lisäksi työkykyyn vaikuttavat muun muassa työolot, työyhteisö, työpaikan käytännöt sekä toimintaympäristö ja yhteiskunnallinen tilanne. (Työkyky 2024.) Työkyky rakentuu näistä samanaikaisesti vaikuttavista ja toisiinsa limittyvistä kerroksista, sekä taustalla olevasta toimintaympäristöstä ja yhteisöistä. Työkyvyssä on kyse yksilön voimavarojen ja työn välisestä yhteensopivuudesta ja tasapainosta. Terveydelliset haasteet eivät estä työn tekemistä, kun hyväksytään, että vaihtelu on osa työkykyä ja työnantajalla on mahdollisuus tarjota joustavia ratkaisuja. (Työkyky 2024.)



Kuva 2. Työterveyslaitoksen työkyky-talomalli (Ilmarinen, Työkykytalo 1997, modifioitu 2023).

Osa- tai täsmätyökykyisellä tarkoitetaan henkilöä, jolla on käytössään osa työkyvystään ja halu tämän kyvyn käyttämiseen. Täsmätyökykyisyyttä voivat aiheuttaa fyysiset rajoitteet, mutta myös esimerkiksi sosiaaliset syyt tai yhä useammin mielenterveyden haasteet. Työntekijän osa- tai täsmätyökykyisyys voi olla hetkellinen tai pysyvä tilanne. Työtehtäviä, työoloja tai työaikaa mukauttamalla työkyvyn alentuma ei vaikuta työpanokseen. (Moilanen 2024). Työntekijän työkykyyn vaikuttavien eri tekijöiden merkitys vaihtelee, mutta minkään vaikutusta ei voi jättää täysin huomioimatta. Työn ennakoiva vaarojen, kuormitus- ja voimavaratekijöiden tunnistaminen on tärkeää, jotta työtä voidaan kehittää ja tehdä siitä kullakin hetkellä työkykyä tukevaa.

Yritykset eivät toimi tyhjiössä, vaan osana moninaisia verkostoja ja riippuvuussuhteita. Toimintaympäristö ja globaalit muutosvoimat haastavat, mutta tuovat myös uusia mahdollisuuksia tukea työkykyä. Organisaation on tärkeä tuntea ja tunnistaa näitä muutoksia, jotta se pystyy hyödyntämään, reagoimaan ja ennakoimaan niiden merkityksen ja vaikutukset työkyvylle. (Airila & Savinainen 2024; Reho ym. 2023.)

Toimintaympäristö ja globaalit muutosvoimat haastavat, mutta tuovat myös uusia mahdollisuuksia tukea työkykyä. Organisaation on tärkeä tuntea ja tunnistaa näitä muutoksia.

2. Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtamiselle ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää. Sitä on kuvattu esimerkiksi tavoitteelliseksi toiminnaksi, joka keskittyy henkilöstön terveyden, työkyvyn ja työturvallisuuden edistämiseen (Visuri ym., 2022). Pehkosen ym. (2017) mukaan työkykyjohtaminen kattaa kaikki organisaatiossa suunnitellusti toteutettavat toimenpiteet, joita seurataan organisaation omilla resursseilla sekä yhteistyössä työterveyshuollon, asiantuntijoiden, kuntoutuksen, sosiaalivakuutuksen ja viranomaisien kanssa. Tavoitteena on edistää ja ylläpitää henkilöstön työkykyä, terveyttä ja työturvallisuutta sekä tukea työssä jatkamista. Forma (2023) määrittelee työkykyjohtamisen suunnitelmalliseksi toiminnaksi, jonka tavoitteena on ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä ja hallita eritasoisia työkykyhaasteita. Myös sosiaali- ja terveysministeriön (2022) mukaan työkykyjohtamisessa korostuvat ennaltaehkäisevät toimet, ja se liittyy sekä yksilön henkilökohtaisiin voimavaroihin että työn, työolojen ja johtamisen kokonaisuuteen. Työkykyjohtamisen tulee perustua tietoon ja sen tulee kattaa koko työntekijän työura.

Nykypäivänä työssä oppiminen ja osaamisen vahvistaminen on keskeinen osa työkykyjohtamista, sillä se tukee työntekijöiden sopeutumista muutoksiin, ehkäisee työkyvyn heikkenemistä ja edistää työssä pysymistä (Työterveyslaitos 2022; Työ- ja elinkeinoministeriö 2024). Työurien pidentyessä, työelämän monimuotoistuesssa sekä työssä oppimisen ja epätyypillisten työsuhteiden yleistyessä työkyvyn tukeminen vaatii yhä kokonaisvaltaisempaa lähestymistapaa, jossa keskeistä on luottamus sekä osallisuuden ja yhdenvertaisuuden vahvistaminen (Bergbom ym. 2020). Mielenterveyden ja psyykkisen hyvinvoinnin vahvistaminen puolestaan edellyttää, että työpaikoilla on psykologisesti turvallinen ilmapiiri (esim. Väänänen ym. 2020). Jotta työkykyjohtamisen kehittämisessä onnistutaan, on tärkeää saavuttaa yhteinen ymmärrys pitkän aikavälin tavoitteista ja niihin sitoutumisesta. (Haltia ym. 2024)

2.1 Mitä työkykyjohtaminen tarkoittaa?

Työkykyjohtaminen on tavoitteellista ja suunnitelmallista päivittäistä työtä henkilöstön työkyvyn edistämiseksi. Se koostuu erilaisista toimista, joiden avulla voidaan edistää työntekijöiden työssä suoriutumista erilaisissa tilanteissa ja muuttuvassa toimintaympäristössä. Keskeisessä roolissa ovat työnantajan sitoutuminen, henkilöstön aktiivinen osallistuminen, työyhteisön kulttuuri sekä



yhteistyön sujuvuus eri toimijoiden välillä. Kuvassa 2 on esitetty työkykyjohtamisen keskeiset sisällöt ja osa-alueet: tiedolla johtaminen, resurssit ja käytänteet, arjessa johtaminen sekä seuranta ja jatkuva kehittäminen. (Airila & Savinainen 2022.)

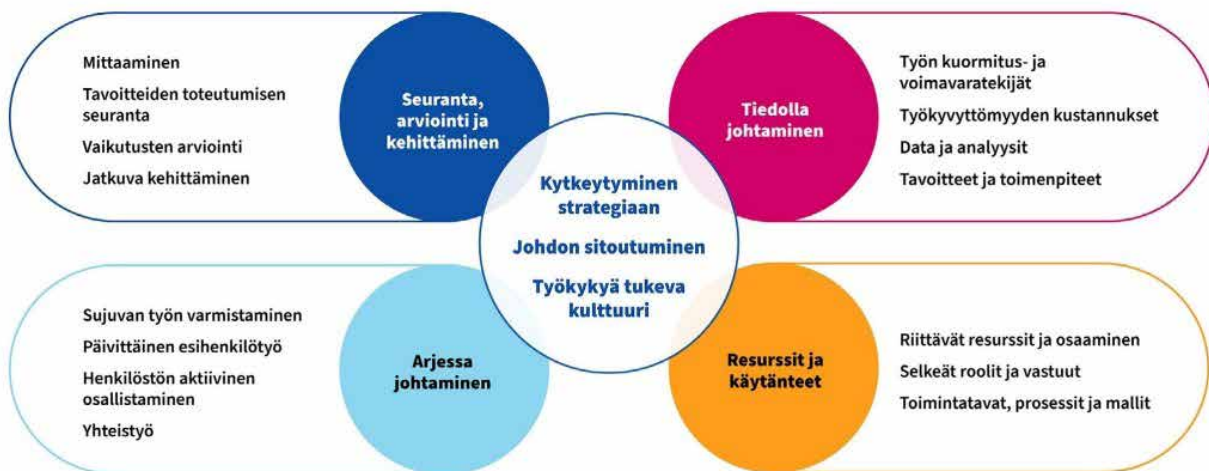
Työkyvyn johtamisen tulee olla linjassa organisaation strategisten tavoitteiden kanssa, ja sen onnistuminen edellyttää ennakoivaa otetta sekä riittäviä resursseja ja asiantuntemusta. Tiedolla johtaminen on tärkeä osa tätä prosessia, sillä se auttaa tekemään työkykyyn liittyviä päätöksiä perustellusti ja ajankohtaisen tietoon pohjalta sekä arvioimaan toimenpiteiden vaikuttavuutta. Työkykyä tukevia konkreettisia keinoja ja toimintatapoja voivat olla esimerkiksi työolojen ja työympäristön kehittäminen, esihenkilöiden ja työntekijöiden osaamisen vahvistaminen, varhaisen tuen mallien käyttöönotto, työhön paluun tukitoimet sekä työterveyshuollon kanssa tehtävän yhteistyön tiivistäminen. (ks. Airila & Savinainen 2023; Pehkonen ym. 2017.)

Työkykyjohtaminen ei kuitenkaan aina näyttäydy yhtenäisenä ja systemaattisena prosessina. Työpaikoilla voi olla rajallisesti aikaa ja resursseja pitkäkestoiseen työkyvyn kehittämiseen, mikä voi johtaa hajanaisiin ja lyhytkestoisiin toimenpiteisiin. (esim. Pehkonen ym. 2017.) Lisäksi työelämän muutokset ja epävarmuus ovat tehneet organisaatioiden kehitystyöstä entistä lyhytjänteisempää. Esimerkiksi työnantajan tarjoamaan koulutukseen käytetty aika on vähentynyt. Yksityisellä sektorilla koulutukseen osallistutaan julkista sektoria vähemmän. Myös erilaisten toimintatapojen ja prosessien kehittäminen työpaikoilla näyttää vähentyneen. (Lyly-Yrjänäinen, 2024.)

Eläkeyhtiö Varma (2023) nostaa esiin yhteistyön merkitystä työkykyjohtamisessa. Yritykselle on tärkeä tukeutua ja hyödyntää kumppaniverkostoa, esimerkiksi työterveyden tai eläkeyhtiön osaamista työkykyasioissa. (Airila & Savinainen 2024; Reho ym. 2023.) Esimerkiksi eri lainsäädäntömuutoksilla tuetaan työssä pysymistä ja osatyökyisyyttä ja paras tieto näistä on kumppaneilla.

Työkykyjohtaminen

– tavoitteellista ja suunnitelmallista työtä sujuvan työn ja työkyvyn varmistamiseksi



Kuva 3. Työkykyjohtamisen keskeiset osa-alueet ja sisällöt. (Airila & Savinainen 2022)

2.2 Muutosvoimat vaikuttavat työkykyjohtamiseen

Keskeisiä tämän ajan muutosvoimia ovat ilmastonmuutos, digitalisaatio ja tekoälyn kehitys sekä väestörakenteet muutokset ja kansainvälistyminen. (Dufva & Rekola 2023.) Näiden lisäksi on tunnistettu 2030-luvun alun keskeisiä työkykyyn ja työkykyjohtamisen arkeen vaikuttavia asioita: työelämän kiihtyminen ja tehostuminen, ennakoimattomat muutokset, elämän ylitsepursuavuus, sidoksisuus verkostomaisessa ja monipaikkaisessa työssä sekä työurien vaihtelevuus.



Kuva 4. Keskeisiä työelämän toimintaympäristöön liittyviä muutoksia (Airila ym. 2024).



Erityisesti osaamisen jatkuva päivittämisen tarve ja työn kognitiiviset ja eettiset vaatimukset korostuvat. Työelämän jatkuvat muutokset vaikuttavat merkittävästi sekä työntekijöiden työkykyyn että tapoihin tukea työkykyä (Ranki 2022). Työelämän muutokset ilmenevät esimerkiksi uudenalaisina työn tekemisen tapoina ja muotoina sekä uusina vaatimuksina työntekijöille. (Airinen & Savinainen 2024.)

Muutosvoimat vaativat työntekijöiltä ja työyhteisöiltä uudenlaista ajattelua ja toimintatapoja sekä kykyä priorisoida ja karsia tarpeetonta, jotta työntekijät pystyvät ylläpitämään työkykyään. (Väänänen ym. 2020.) Kuvassa 3 on kerätty keskeisiä työelämän toimintaympäristön muutosvoimia tässä ajassa.

Keskeisiä tämän ajan muutosvoimia ovat ilmastonmuutos, tekoälyn kehitys, väestörakenteet muutokset ja kansainvälistyminen.

Suurin toimintaympäristön muutos liittyy ekologiseen kriisiin. Luonnon kantokyvyn mureneminen koskettaa lopulta jokaista työpaikkaa ja työntekijää, mikä tulee edellyttämään muutoksia työpaikkojen toiminnassa, palvelu- ja tuotantoprosesseissa, uuden osaamisen kehittämisessä sekä työkykyjohtamisessa (esim. Ala-Laurinaho ym. 2020).

Digitalisaatio ja teknologinen kehitys

Digitalisaatio on entistä merkittävämpi osa ihmisten arkea ja työtä. Nopea teknologinen kehitys, kuten tekoäly, muuttaa työn vaatimuksia ja tapoja, joilla työtä tehdään (esim. Alasoini 2023). Teknologian edistysaskeleet ovat muun muassa mahdollistaneet monipaikkaisen työn ja etätyn. Tällä hetkellä noin joka kymmenes palkansaaja työskentelee etänä päivittäin, ja noin joka viides tekee 2–3 etätyöpäivää viikossa (Lyly-Yrjänäinen ym. 2024). Teknologinen kehitys ja digitalisaatio luovat paljon mahdollisuuksia, jopa uusia ammatteja ja samalla ne muovaavat lähes jokaisen työntekijän osaamisen kehittämisen tarpeita. Toisaalta nimenomaan digitalisaation on uskottu lisäävän työn innostavuutta ja helpottavan rutiininomaisia tehtäviä, mikä vapauttaisi aikaa osaamisen ja työn kehittämiseksi. (esim. Haltia ym. 2024; Väänänen ym. 2024.)

Nopea teknologinen kehitys, kuten tekoäly, muuttaa työn vaatimuksia ja tapoja, joilla työtä tehdään.

Teknologinen kehitys antaa mahdollisuuden myös parantaa työkykyjohtamista. Teknologia voi esimerkiksi auttaa tunnistamaan työkyvyn riskitekijöitä jo varhaisessa vaiheessa ja tekemään työkykyjohtamisesta vaikuttavampaa. Teknologia voi tukea niin työkyvyn tiedolla johtamista kuin yksittäistä työntekijää, esimerkiksi työn keventämisessä fyysisesti vähemmän kuormittavaksi. Etätyö, joustavat työajat ja projektityö voivat lisätä työntekijöiden itsenäisyyttä ja joustavuutta. Samalla kuitenkin myös teknologian mahdollistama tietotulva voi lisätä riskiä työuupumukseen ja etätyö työyksinäisyyteen. Lisäksi etätyöhön liittyvä tavoitettavuuden jatkuva vaatimus ja itsensä johtamisen korostuminen voivat kuormittaa työntekijöitä (Melin 2022). Toimiva viestintä ja hyvä yhteistyö sekä oikeudenmukainen arjen johtaminen ovat olennaisia osia työkyvyn edistämistä etätyössä. Ne kaikki lisäävät hallinnan tunnetta, ennakoitavuutta ja työn sujuvuutta, mitkä ovat vahvasti yhteydessä henkilöstön työkykyyn ja usein haastettuna etätyössä (Vuorento ym. 2023).

Väestön ikääntyminen

Yksi tulevaisuuden työelämään vaikuttava tekijä on väestön ikääntyminen. Suomeen kohdistuva haaste liittyy myös työvoiman saatavuuteen, sillä työikäisen väestön määrä kääntyi Suomessa laskuun vuonna 2021. Tulevina vuosikymmeninä erityisesti yli 55-vuotiaiden sekä ulkomaalaistaustaisten työntekijöiden osuus kasvaa, kun taas alle 25-vuotiaiden määrä työelämässä vähenee (Suomen virallinen tilasto 2024; Bergbom ym. 2020; Väänänen ym. 2024). Väestön ikääntyminen voi lisätä myös työssäkäyvien hoivavastuita, mikä haastaa työkykyä etenkin niiden työntekijöiden kohdalla, jotka yhdistävät kokopäiväisen työn ja omaishoidon (esim. Bergbom ym. 2020).

Monet tutkimukset osoittavat, että iäkkäämmät työntekijät suhtautuvat työhönsä myönteisesti ja ovat usein sitoutuneempia sekä työtehtäviinsä että organisaatioon kuin nuoremmat. Heillä on myös paljon arvokasta hiljaista



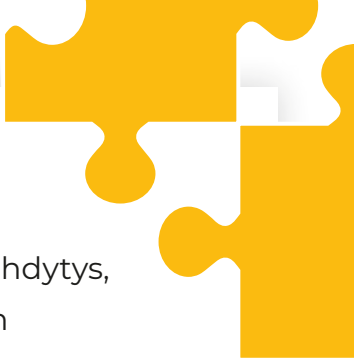
tietoa, jota he hyödyntävät itse ja jakavat mielellään nuoremmille kollegoilleen. Toisaalta palautumiseen tarvittava aika kasvaa ikääntyessä, mikä haastaa erityisesti fyysisesti tai kognitiivisesti raskasta työtä tekeviä (Verissimo ym. 2021). Ikääntymiseen liittyvät ennakkoluulot ja negatiiviset asenteet voivat muodostaa esteitä työuran loppuvaiheessa. Työkykyjohtamisen näkökulmasta työuran loppuvaiheen työssä jatkamista ennustavat muun muassa liiallisen työkuorman vähentäminen ja joustavat työajat, karttuneen osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen, mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön sekä hyvä johtaminen ja luottamus työpaikan pysyvyyteen (Ruokolainen n.d.). Työpaikoilla on tärkeää luoda ympäristö, jossa eri ikäryhmät voivat oppia toisiltaan ja tukea toisiaan. Konkreettinen vaikuttavaksi toimintamalliksi osoittautunut tapa ikääntyneiden työntekijöiden osaamisen levittämiseksi on mentorointi. (Ervasti ym. 2022). Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa (Lindström ym. 2025) korostetaan, että vaikuttava toiminta työuran loppuvaiheen vahvistamiseksi on aloitettava huomattavasti aikaisemmassa vaiheessa työuralla.

Mentorointi on vaikuttava tapa ikääntyneiden työntekijöiden osaamisen levittämiseksi.

Monikulttuuriset työyhteisöt

Tulevaisuudessa yhä useampi tulee toimimaan työyhteisöissä, joissa kohtaavat erilaiset kulttuurit ja kielet. Työkykyjohtaminen on ratkaisevassa roolissa monikulttuurisen työyhteisön sujuvan toiminnan sekä työntekijöiden hyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kannalta. Työyhteisön monikulttuurisuudella ja monimuotoisuudella on useita hyötyjä. Hyvin toimiva monimuotoinen työyhteisö edistää uudenlaisia ajattelumalleja, osaamista sekä luovuutta ja innovatiivisuutta. (Haavasoja ym. 2023.) Tämä vaikuttaa positiivisesti työpaikan työskentelytapoihin, kannattavuuteen ja palvelukykyyn, työpaikan vetovoimaan, työhyvinvointiin ja kansainvälistymiseen. (esim. Bergbom ym. 2020, Moilanen ym. 2023, Haavasoja ym. 2023.)

Tulevaisuudessa yhä useampi tulee toimimaan työyhteisöissä, joissa kohtaavat erilaiset kulttuurit ja kielet.



Monikulttuurisen työyhteisön työkykyjohtamisen keskiössä ovat perehdytys, kielitaito, vuorovaikutus ja johtaminen. Useiden tutkimusten mukaan kielitaidon tukeminen, perehdytys ja kulttuuritietoisuuden lisääminen ovat keskeisimmät keinot monikulttuurisuuden tukemiseksi työyhteisössä. Niiden varaan rakentuu työyhteisötasolla tapahtuvan monikulttuurisuuden huomioinnin ja kehittämisen perusta. (Korhonen & Puukari 2013; Niiranen & Keisala 2017; Laaksonen 2022) Organisaatiotasolla korostuu myös riittävä resursointi ja pitkäjänteisyys monimuotoisuuden ja monikulttuurisuuden huomioinnissa. (Korhonen & Puukari 2013; Kujanpää 2017.) Vaikka organisaatioissa tunnistettaisiin kielen hallinnan ja perehdytyksen tärkeys, siihen on kuitenkin usein ohjattu liian vähän resursseja (Hyvärinen ym. 2017; Keisala ym. 2017; Niiranen & Keisala 2017). Organisaation strategia ja sitoutuminen monikulttuurisuuteen ovat työyhteisön työkykyyn oleellisesti vaikuttavia menestystekijöitä monikulttuurisessa työyhteisössä.

Erilaisuuden arvostaminen on olennainen osa nykyaikaista ja vastuullista henkilöstöjohtamista. Monimuotoisuuden, yhdenvertaisuuden ja tasa-arvon edistäminen tulisi näkyä sekä työpaikan arjessa että organisaation strategiassa ja tavoitteissa. Tällainen arvopohjainen lähestymistapa tukee avoimen ja luottamuksellisen ilmapiirin syntymistä, mikä puolestaan vahvistaa koko työyhteisön hyvinvointia ja toimivuutta. (Moilanen 2023.)

Monikulttuurisen työyhteisön työkykyjohtamisen keskiössä ovat perehdytys, kielitaito, vuorovaikutus ja johtaminen.

Osaamisen kehittäminen

Työelämässä jatkuvan oppimisen ja yhteistyön merkitys kasvaa entisestään (esim. Dufva ym. 2023; Haltia ym. 2024). Työelämän tilannekuvia -raportissa (2024) nostetaan yhdeksi huolenaiheeksi, että Suomessa osaamisen kehittäminen ei ole työelämässä enää viime vuosina vahvistunut. Eläköitymisen myötä osaamista poistuu työmarkkinoilta. Työnantajan tarjoamaan koulutukseen osallistuminen on vähentynyt, ja vuonna 2023 vain 40 % työntekijöistä osallistui siihen, mikä on alhaisin osuus mittaushistorian aikana. Itsenäinen opiskelu on myös vähentynyt. Jatkuva oppiminen on vähäisintä



työntekijäammateissa, teollisuudessa ja pienillä työpaikoilla. (Työolobarometri 2023.) Kuitenkin osaamisen merkitys talouskasvun tärkeimpänä lähteenä on kiistaton. Opiskelujen lisäksi osaamista ja inhimillistä pääomaa karttuu myös työelämässä yhdessä oppimalla ja toisilta oppien. Nykytyöelämässä on ratkaistava muun muassa yhteisen oppimisen haaste etä- ja hybridityössä.

Jatkuvan oppimisen ja yhteistyön merkitys kasvaa entisestään.

Ajantasainen osaaminen auttaa kohtaamaan ja selviytymään erilaisista muutostilanteista. Tulevaisuudessa osaamisen kehittäminen ja oppiminen tulisi tapahtua entistä kiinteämmin osana työn arkea. Työpaikoilla on tärkeää varata aikaa uuden oppimiseen. (Väänänen ym. 2020, Airali & Savinainen 2024.) Työpaikkojen toimintatavoilla, organisaatiokulttuurilla ja johtamisella on keskeinen rooli siinä, miten jatkuva oppiminen toteutuu. (Lyly-Yrjänäinen ym. 2024). Jopa 39 % työntekijöiden nykyisistä taidoista vanhenee tai muuttuu vuoteen 2030 mennessä. Samaan aikaan kun organisaatioissa koulutuksen ja jatkuvan oppimisen merkitys on entistä keskeisempää, on tärkeää myös vahvistaa tiettyjä metataitoja. Maailman talousfoorumin (2025) mukaan keskeisimpiä tulevaisuuden taitoja ovat analyyttinen ajattelu, joustavuus, resilienssi sekä tekoälyyn ja tietoturvaan liittyvä osaaminen. Näissä organisaatiokulttuurilla ja työkykyjohtamisella on vahva merkitys. Tulevaisuuden työelämässä työyhteisön kyky sopeutua ja uudistua on ratkaisevaa sekä työkyvyn että yritysten kilpailukyvyn ja tuottavuuden kannalta (Ranki 2022). Jatkuva tarve kehittää osaamista ja vastuu omasta työkyvystä voivat toimia motivaation lähteinä, mutta samalla lisätä henkistä kuormitusta (Bergbom ym. 2020).

Työpaikoilla on tärkeää varata aikaa uuden oppimiseen.

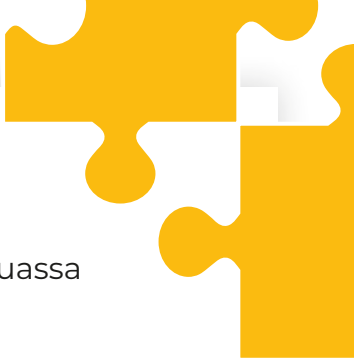
Psyykkinen hyvinvointi

Psyykkisen hyvinvoinnin merkitys korostuu nykyisessä työelämässä, jossa osaaminen ja innovaatiot ovat keskeisiä ja työ on jatkuvassa muutoksessa. Mielenterveyteen liittyvät haasteet ovat olleet jo useamman vuoden yleisin pitkien sairauslomien ja työkyvyttömyyden syy (Kela 2025.) Työuupumus tai sen riski koskee jo joka neljättä työssäkäyvää. Viime vuosina psyykkisen ja kognitiivisen hyvinvoinnin merkitys osana työkykyjohtamista on saanut laajempaa huomiota, eikä sitä enää tarkastella pelkästään häiriöiden tai niiden poissaolon näkökulmasta. Työympäristön rakenteelliset tekijät vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden psyykkiseen hyvinvointiin. Esimerkiksi työt, joissa on paljon emotiivista kuormitusta ja ajallisia haasteita, esiintyy enemmän mielen hyvinvoinnin ongelmia. Ne voivat ilmentyä keskittymisvaikeuksina, väsymyksenä tai riittämättömyyden tunteita. (Työterveyslaitos: Työelämä ja mielenterveys). Tulevaisuudessa erityisesti työn kognitiiviset ja eettiset vaatimukset voivat korostua. Ennakoimattomat muutokset, kireät aikataulut, elämän ylitsepursuavuus ja osaamisen jatkuva päivittämisen tarve voivat lisätä psyykkistä ja kognitiivista kuormitusta. (Ranki 2022.)

Psyykkisen hyvinvoinnin merkitys korostuu nykyisessä työelämässä, jossa osaaminen ja innovaatiot ovat keskeisiä ja työ on jatkuvassa muutoksessa.

Samaan aikaan erityisesti työn kognitiiviset ja eettiset vaatimukset voivat korostua.

Mielenterveyteen liittyvät haasteet ovat olleet jo useamman vuoden yleisin pitkien sairauslomien ja työkyvyttömyyden syy.

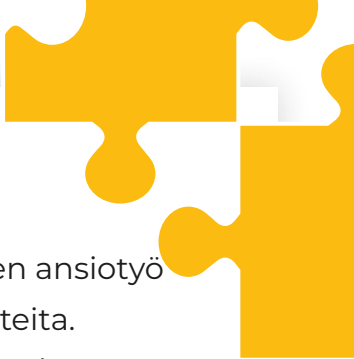


Tietotyössä korostuvat työelämän kiihtymisen seurauksena muun muassa nopeutunut työtahti, samanaikaiset tehtävät ja kasvavat odotukset itseohjautuvuudesta sekä osaamisen kehittämisestä. Liiallinen työn tehostuminen voi heikentää työntekijöiden hyvinvointia ja suoriutumista. Työkykyjohtaminen voi toimia vastapainona tälle kehitykselle, jos se huomioi esimerkiksi oppimisvaatimukset, ajankäytön haasteet ja keskittymiskyvyn tukemisen. Yhteiset käytännöt keskeytyksettömästä työajasta ja rauhallisista työtiloista auttavat keskittymään, kun taas tehtävien priorisointi tukee työpäivän hallintaa ja suuntaa energiaa olennaisiin asioihin.

Työkykyä kuormittavat yhä useammin psyykkiset, sosiaaliset ja kognitiiviset vaatimukset, joihin voidaan vastata tukemalla jatkuvaa oppimista, luomalla selkeät työskentelyn pelisäännöt sekä vahvistamalla tasapuolista, osallistavaa ja kannustavaa työilmapiiriä. Lisäksi on tärkeää, että työntekijällä on selkeät työprosessit ja roolit sekä merkitykselliset työtehtävät. Epäasialliseen kohteluun tulee puuttua välittömästi, ja se on myös yrityksen lakisääteinen velvoite. Lisäksi työhyvinvointiin on kiinnitettävä erityistä huomiota organisaation muutostilanteissa. Oikein mitoitettu työ ja kannustava työyhteisö voivat tarjota tärkeitä voimavaroja työntekijöille. Tutkimukset osoittavat, että vaikuttavia psyykkistä hyvinvointia tukevia toimenpiteitä ovat esimerkiksi työn muokkaaminen yksilöllisten tarpeiden mukaisesti, osasairauspäivärahan hyödyntäminen työkyvyn tukemisessa, psykoterapian saatavuuden parantaminen, liikunnan integroiminen osaksi työhyvinvointia sekä työuravalmennus, joka tukee työssä jatkamista ja sopeutumista. Työyhteisötasolla toteutettavista toimenpiteistä on vähemmän näyttöä, mutta esimerkiksi työntekijöiden osallistaminen työaikasuunnitteluun vuorotyössä on osoittautunut tehokkaaksi tavaksi edistää työntekijöiden jaksamista ja työhyvinvointia. (Työterveyslaitos: Työelämä ja mielenterveys.)

Epätyypilliset työsuhteet

Epätyypilliset työsuhteet ja monimuotoinen ansiotyö, kuten samanaikaisesti usealle työnantajalle työskentely, yleistyvät työelämän muuttuessa. Perinteisten työsuhteiden lisäksi lisääntyy alustatyötä, jossa toimitaan palkkatyön ja yrittäjyyden välimaastossa (Haapakorpi ym. 2022). Alustatyö tarjoaa joustavuutta ja mahdollisuuden vaikuttaa omiin työaikoihin, mutta siihen liittyy



usein myös työsuojelun puutteet ja epävarmat ansiot. Monimuotoinen ansiotyö ja epätyypilliset työsuhteet voivat asettaa työkyvylle uudenlaisia haasteita. Kalevan ym. (2024) tutkimuksen mukaan epätyypillisissä työsuhteissa olevat kohtaavat enemmän vaikeuksia palautumisessa ja kokevat epävarmuutta toimeentulonsa suhteen. Työn ja toimeksiantojen yhteensovittaminen voi olla kuormittavaa, vaikka se koetaankin usein mielekkääksi. Monimuotoinen ansiotyö vaatii työntekijältä aktiivista roolia oman työkykynsä ylläpidossa sekä kykyä tunnistaa ja hakea tarvittaessa tukea. (Kaleva ym. 2024.)

Työkykyjohtamisen näkökulmasta epätyypillisten työsuhteisen haasteena on tunnistaa ajoissa työkyvyn heikkeneminen, puuttua siihen vaikuttaviin tekijöihin sekä tukea työn muokkaamista ja työhön paluuta. Työkyvyn tukemisen mallit on suunniteltu ensisijaisesti vakituaisessa, kokoaikaisessa työsuhteessa oleville, eivätkä ne aina vastaa epätyypillisten työntekijöiden tarpeita. (Kaleva ym. 2024.)

Monimuotoinen ansiotyö ja epätyypilliset työsuhteet voivat asettaa työkyvylle uudenlaisia haasteita.

Kansanterveydelliset haasteet

Työkykyyn vaikuttavat myös kansanterveydelliset haasteet, kuten liikkumattomuus, ylipaino ja mielenterveyden ongelmat, jotka ovat yleistyneet viime vuosina Suomessa (Haltia ym. 2024; Väänänen ym., 2024). Tutkimukset osoittavat, että yli puolet aikuisista ei liiku suositusten mukaisesti (Lahti ym. 2024). Tämä kehitys voi tulevaisuudessa heikentää työntekijöiden fyysistä työkykyä ja vähentää erityisesti fyysisesti vaativiin tehtäviin soveltuvien työntekijöiden määrää. Lisäksi fyysinen ja psyykkinen toimintakyky liittyvät vahvasti toisiinsa ja voivat joko tukea tai vähentää toinen toisiaan (Hartikainen ym. 2024).

2.3 Menestyvä yritys satsaa työkykyjohtamiseen

Tutkimusten mukaan työntekijöiden hyvä työkyky ja työhyvinvointi korreloivat yrityksen tuottavuuden kanssa (Van De Voorde ym. 2012, Krekel ym. 2019, Tarro ym. 2020). Toisaalta työntekijän kokemaa huonoa työkykyä ennustaa toimintakyvyn heikkenemistä, tulevia sairauspoissaoloja ja ennenaikaista eläkkeelle jäämistä. (Alavinia ym. 2009, Ahlström 2010, von Bonsdorff ym. 2012, Roelen ym. 2014). Työkyvyttömyydestä aiheutuvat kustannukset jakautuvat eri toimijoiden kesken, ja niistä aiheutuu haittaa sekä yksilölle itselleen, yritykselle että yhteiskunnalle. Työkyvyttömyyden kustannukset yritykselle voivat olla merkittäviä ja ne voivat vaikuttaa yrityksen kannattavuuteen monella tavalla. Kustannukset eivät rajoitu pelkästään suoriin henkilöstökustannuksiin kuten sairauspoissaoloajan palkkaan ja ylityökustannuksiin, vaan niihin liittyy myös epäsuoria kustannuksia, kuten sijaisjärjestelyt, tuottavuuden lasku ja työkyvyttömyyseläkkeiden maksaminen (kuva 4). Työkyvyttömyyden kustannukset voivat heikentää taloudellista tilannetta erityisesti pienissä yrityksissä, joissa resurssit ovat rajallisia.

Kustannukset vähenevät	Tuottavuus paranee
Suorat henkilöstökustannukset: sairauspoissaoloajan palkka, maksuluokka, ylityökustannukset	Poissaolot vähenevät: vähemmän tekemätöntä työtä ja sijaistarvetta
Epäsuorat henkilöstökustannukset: vaihtuvuus, sijaisten hankkiminen ja perehdyttäminen	Työhön liittyvät terveysongelmat vähenevät: sairauksien aiheuttama haitta työssä vähenee
	Työn sujuvuus paranee

Kuva 5. Miksi työkyvyn johtaminen kannattaa? Kiteyttäen voidaan sanoa, että henkilöstösi hyvä työkyky tukee yrityksesi hyvää tulosta. (Ilmarinen, työkykyjohtamisen hyödyt. [Työkykyjohtaminen | Pienennä työkykyriskiä - Ilmarinen](#))

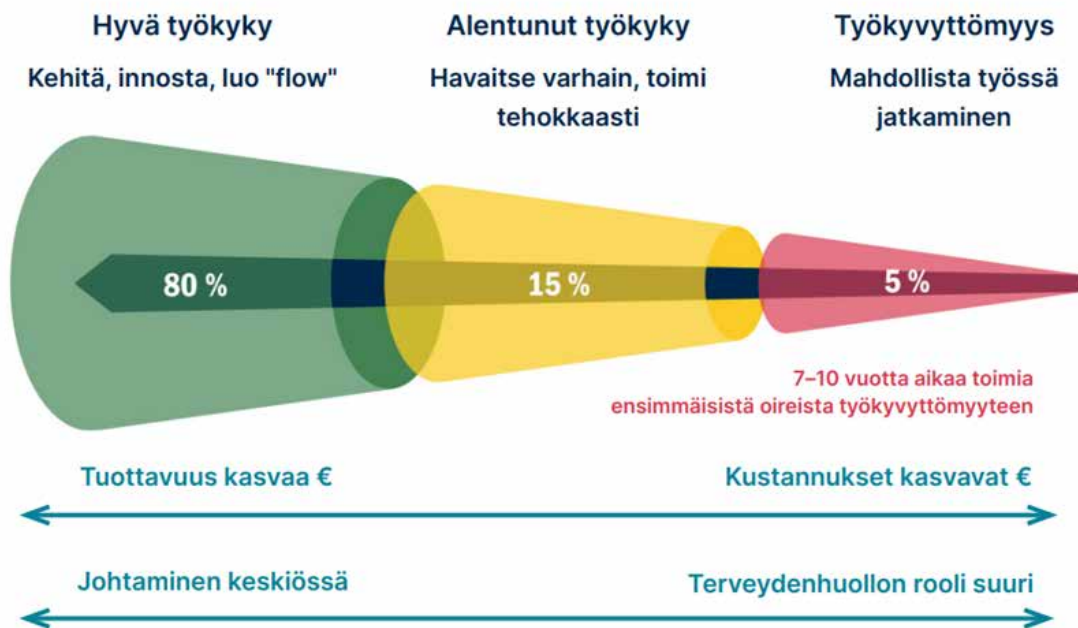


Yritystasolla pieni osa työntekijöistä eli ne, joiden työkyky on heikentynyt, aiheuttaa kaikkein eniten kuluja sairauspoissaoloina, ennenaikaisena eläköitymisenä ja työterveyshuollon kustannuksina. Yrityksen näkökulmasta onkin järkevää, että työkykyriskissä olevat työntekijät tunnistetaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, kun työkykyyn voidaan vielä vaikuttaa (kuva 4). Kohdentamalla työkyvyn tuen toimia sinne, missä riski on tunnistettu, saadaan paras tuotto investoinnille.

Aura ja Hussi (2024) ovat todenneet tutkimuksessaan, että yrityksen kannattavuus on yhteydessä siihen, miten osaamista, motivaatiota ja työkykyä johdetaan. “Johtaminen on päätöksiä, johtamisen rakenteen tekemistä. Johtajuus puolestaan on henkilökohtaista yhteyttä henkilöiden tai tiimin kesken, tavoitteiden sopimista, kannustamista, osallistamista ja empatiaa puolin ja toisin” (Aura & Hussi 2024). Myös yrityksen kannattavuuden heiketessä tai työn kausiluontoisessa vaihtelussa ennakoiva työkykyjohtaminen on hyödyllistä. Työkyvyn tukeminen ja työkykyjohtaminen tulisi perustellusti olla osa yrityksen liiketaloudellisen riskin hallintaa. Työkykyinen ja osaava henkilöstö on monelle yritykselle menestyksen ja kasvun tärkein kulmakivi. Työkyvyttömyyden tai ei toivotun vaihtuvuuden uhka muodostaa ison osan henkilöstöriskistä. Sitä voi ja pitää ennakoida ja hallita samalla tavalla kuin hallitaan muitakin yrityksen liiketaloudellisia riskejä.

Yrityksen kannattavuus on yhteydessä siihen, miten osaamista, motivaatiota ja työkykyä johdetaan

Myös monimenetelmällisessä tutkimuksessa (Leino ym. 2023) havaittiin työkykyjohtamisen taloudelliset hyödyt. Yritykset saavuttavat suurimman taloudellisen hyödyn, kun työkykyjohtamisen strategiset päämäärät ovat selkeästi määriteltyjä ja toimenpiteet kohdistuvat tunnistettuihin riskeihin. Lisäksi nettohyötyä työkykyinvestoinneille saivat ne yritykset, joissa panostettiin tiedonkulun sujuvuuteen, koordinointiin sekä yhteistyön esteiden poistamiseen. (Leino ym. 2023.) Työkyvyttömyyden kustannuksien ehkäiseminen edellyttää ennakoivia toimia, kuten työterveyshuollon kehittämistä, työkyvyn aktiivista tukemista ja varhaisia toimia työkyvyttömyyden riskien hallitsemiseksi. (Furu ym. 2025)



Kuva 6. Työkyvyn tukeminen ja työkyvyttömyyden ennaltaehkäiseminen on myös taloudellisesti kannattavaa (Furu ym. 2023.)

2.4 Lainsäädäntö viitoittaa työkykyjohtamista

Lainsäädäntö velvoittaa työnantajia huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta, terveydestä ja työkyvystä työssä ottaen huomioon myös yksilölliset tekijät. **Työturvallisuuslain (738/2002)** tarkoituksena on pitää yllä ja parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi. Työnantajan on työn luonne huomioon ottaen selvitettävä ja tunnistettava riittävän järjestelmällisesti työstä, työajoista, työtilasta, muusta työympäristöstä ja työolosuhteista aiheutuvat haitta-, kuormitus- ja vaaratekijät. Jos niitä ei voida poistaa työnantajan on arvioitava niiden merkitys työntekijöiden turvallisuudelle ja terveydelle, sekä ryhdyttävä käytettävissä olevin keinoin toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi sekä vaaran välttämiseksi tai vähentämiseksi (Työturvallisuuslaki 25 §).

Työturvallisuuslain uudistus (1.6.2023) on täsmentänyt työnantajan velvoitteita. Keskeiset muutokset ovat liittyneet työnantajan huolehtimisvelvoitteeseen ja yksilöllisiin työsuojelutoimenpiteisiin, työn vaarojen selvittämiseen ja arviointiin sekä työnantajan velvollisuuteen antaa työntekijälle ohjausta (STM 2023). Työnantajan vastuu koskee myös kuormitustekijöitä, ja siihen liittyvää arviointia (sekä fyysisiä että psykososiaalisia kuormitustekijöitä). Opetuksen ja ohjauksen osalta tarkennus liittyy työntekijän henkilökohtaisten edellytysten huomiointiin.



Tällaisia voivat olla esimerkiksi työntekijän ikä, kielitaito sekä osatyökykyisen työntekijän yksilölliset rajoitteet tai tarpeet (Työturvallisuuslaki 25 §).

Työterveyshuoltolaki (2001/1383) edellyttää, että työnantajan on järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi sekä työntekijöiden turvallisuuden, työkyvyn ja terveyden suojelemiseksi ja edistämiseksi. Lain tarkoituksena on edistää työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ehkäisyä, työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työntekijöiden terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa. Työterveyshuolto tulee järjestää ja toteuttaa siinä laajuudessa kuin työ, työjärjestelyt, henkilöstö, työpaikan olosuhteet ja niiden muutokset edellyttävät.

Sairausvakuutuslain muutos vuoden 2023 alussa on tuonut helpotusta osasairausloman käyttöönottoon, mikä parantaa mahdollisuuksia pysyä työssä, vaikka työkyky olisikin alentunut. Yrityksillä on usein riittämättömästi tietoa erilaisista mahdollisuuksista alentuneen työkyvyn tukeen. Yksi tällainen vähän käytetty keino on **työterveyshuollon työkokeilu**. Se sopii tilanteisiin, joissa työeläkeyhtiön ammatillisen kuntoutuksen myöntämisen edellytykset eivät täyty, mutta työterveyshuollossa on havaittu varhaisen tuen tarve työssä jatkamiseksi tai työhön palaamiseksi. Työkokeilun aikana työntekijä työskentelee kokonaan uusissa työtehtävissä tai tehtävissä, joita on oleellisesti muutettu tai joihin on tehty erityisjärjestelyitä. (Reho 2023)

Työsopimuslaki (55/2001) edellyttää työnantajalta tasapuolista kohtelua ja hyvän työilmapiirin ylläpitämistä. **Yhdenvertaisuuslain (1325/2014, 15 §)** mukaan työnantajan on arvioitava ja edistettävä yhdenvertaisuutta, ja syrjintä esimerkiksi iän, terveydentilan tai muun henkilökohtaisen syyn perusteella on kielletty.

3. Työkyvyn tilannekuva Etelä-Savossa

Etelä-Savon työmarkkinoihin ja työkykyhaasteisiin vaikuttaa erityisesti väestörakenne, koulutustaso ja osaavan työvoiman saatavuus. Positiivisena signaalina vuonna 2023 maakunnan väestökehitys oli muuttoliikkeen ansiosta koko 2000-luvun parasta ja vuoden 2024 alkupuoliskolla maakunnassa koettiin jopa väestön kasvua. Muuttovoittoa on saatu maahanmuuttajista. Työikäisten maahanmuuttajien kiinnittyminen Etelä-Savon työmarkkinoille on tosin yhä haaste. (Etelä-Savo ennakoi, Väestökehitys ja muuttoliike 2025.)

Muuttoliikkeen piristymisestä huolimatta Etelä-Savo on Suomen ikääntynein maakunta. Yli 65-vuotiaiden työssäkäyvien osuus on Suomen korkein ja työikäisten määrä vähenee jatkuvasti (Tilastokeskus 2024, Työmarkkinatori 2023). Väestörakenne lisää painetta sekä työvoiman saatavuuteen että työkyvyn ylläpitämiseen. Työvoiman kohtaanto-ongelmat korostuvat erityisesti sosiaali- ja terveysalalla, rakennusalaalla sekä teollisuuden ja matkailun sesonkityössä.

Maakunnassa on suhteellisesti korkea osuus työkyvyttömyyseläkkeellä olevia verrattuna maan keskiarvoon. Psykkiset syyt, kuten mielenterveyden ongelmat, ovat yleisin uusien työkyvyttömyyseläkkeiden peruste myös Etelä-Savossa (ETK 2023). Osatyökykyisten työllistymismahdollisuuksissa on edelleen esteitä, vaikka potentiaalia heidän työpanokselleen on tunnistettu (Etelä-Savon työmarkkinaselvitys 2022).

Työelämän murros ja työn sisällön monimutkaistuminen lisäävät osaamisen päivittämisen ja jatkuvan oppimisen merkitystä. Alueella korostuu aikuiskoulutuksen rooli ja ammatillisissa oppilaitoksissa aikuisopiskelijoiden osuus on jopa 75 %. (Työllisyys ja osaaminen 2024). Maakunnan vahvuuksia ovat yhteistyöverkostot, kokeilukulttuuri ja monialainen toiminta. Etelä-Savon yrityksistä yli 90 prosenttia on pieniä, alle 10 hengen yrityksiä (Yritystoiminta, aluetalous ja vienti 2022). Monissa pk-yrityksissä henkilöstön hyvinvointia pidetään tärkeänä, mutta käytännön työkykyjohtamisen tueksi kaivataan lisää tietoa, tukea ja työkaluja.

3.1 Työyhteisöt monimuotoistuvat ja työssäkäyvien keski-ikä nousee

Osaavan työvoiman saatavuus haastaa Etelä-Savossa ja monilla yrityksillä on vaikeuksia löytää osaavaa työvoimaa. Pk-yritysbarometrin (2024) mukaan, Etelä-Savon alueen yrittäjien on vaikeampi löytää työntekijöitä kuin muualla maassa. Työvoiman saatavuus on Etelä-Savossa merkittävä kasvun este monille yrityksille. 20 prosenttia eli joka viides vastanneista yrityksistä raportoi vaikeuksia työvoiman saamisessa, kun vastaava luku koko maassa oli 12 prosenttia (Väestönkehitys ja muuttoliike 2025). Maakunnan väestörakenne ja muuttotappio vähentävät työvoiman määrää. Työikäisen väestön väheneminen luo paineita työperäisen maahanmuuton lisäämiselle. Esimerkiksi Pieksämäen kaupunki, jossa työvoimapula on ollut pitkäaikainen haaste, on aktiivisesti tukenut ukrainalaisten kotoutumista ja kouluttautumista. (Työllisyys ja osaaminen 2024.)

Osaavan työvoiman saatavuus haastaa Etelä-Savossa ja monilla yrityksillä on vaikeuksia löytää osaavaa työvoimaa.

Aluekehittämisen konsulttitoimisto MDI:n vuosittain julkaisemassa väestöennusteessa todetaan, että Suomeen on saapunut kahden viime vuoden aikana enemmän maahanmuuttajia kuin koskaan aiemmin. Maahanmuutto jakautuu kuitenkin epätasaisesti maan sisällä eikä ole muuttanut toistaiseksi väestönkehitystä esimerkiksi Etelä-Savossa. Tulevaisuudessa yhä useampi tulee toimimaan työyhteisöissä, joissa kohtaavat erilaiset kulttuurit ja kielet. Työyhteisön monimuotoisuus voi tarjota mahdollisuuden hyödyntää moninaista osaamista ja oppia toisilta. Toisaalta kulttuuritaustojen erot tai yhteisen kielen puuttuminen voi haastaa työyhteisön työkykyä. Monikulttuurisen työyhteisön sujuva toiminta on ratkaisevaa työntekijöiden hyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kannalta. (esim. Bergbom ym. 2020.) Etelä-Savossa eniten kansainvälisiä osaajia työskentelee mikroyrityksissä. (Työllisyys ja osaaminen 2024.)



Etelä-Savo on myös Suomen ikääntynein maakunta, jossa nuorten ikäluokat ovat pienet. (Etelä-Savo ennakoi.) Tilastokeskuksen väestöennusteen (2024) mukaan maakunnan väkiluku jatkaa laskuaan vuoteen 2045 saakka. Väestön ennustetaan vähenevän Etelä-Savossa 112 880 asukkaaseen (nykyisin hieman alle 130 000) ja väestöllinen huoltosuhde nousee erityisen korkeaksi. Toki on huomattava, että ennusteen mukaan myös muu Suomi seuraisi ikääntymistrendissä perässä siten, että vuonna 2070 yli 65-vuotiaiden osuus koko maan väestöstä olisi lähes kolmannes. (Väestöennuste 2024.) Jo tällä hetkellä Etelä-Savon työllisistä suurin osa on 55–64-vuotiaita. Lisäksi Etelä-Savossa työskentelee yli tuhat yli 65-vuotiasta. (Työmarkkinatori 2023.) Erilaisia toimintatapoja eläkeikää lähestyvien työntekijöiden työssä pysymiseksi on jo käytössä, mutta tulevaisuudessa keinoja tarvitaan maakunnassa entistä enemmän. Etelä-Savossa yli 55-vuotiaiden työssäkäyvien osuus on Suomen korkein. Kaikista työllisistä yli 55-vuotiaiden osuus on maakunnassa 29 %, kun se on koko Suomessa 22 %. (Työmarkkinatori 2023.)

Etelä-Savo on myös Suomen ikääntynein maakunta, jossa nuorten ikäluokat ovat pienet.

Etelä-Savossa yli 55-vuotiaiden työssäkäyvien osuus on Suomen korkein.

Viime vuosina osa-aikatyön ja epätyypillisten työsuhteiden määrä on kasvanut erityisesti ikääntyneiden työnhakijoiden osatyökykyisyyden takia. Toinen merkittävä ryhmä osa-aikatyötä tekevissä on eläkeläiset, joilla eläkkeen tarjoama taloudellinen turva mahdollistaa työn tekemisen omien toiveiden ja jaksamisen mukaan. Mitä pidemmälle työuraa jatkaa ennen eläköitymistä, sitä matalampi kynnyks on jatkaa työntekoa myös eläkkeellä. Samaan aikaan kun eliniän odote pitenee, niin työmarkkinoilla on yhä vähemmän saatavilla olevaa työvoimaa. Työkyvyn tukeminen korostuu työuran loppupuolella ja voi auttaa myös työssä pysymistä eläkeiän jälkeen. (Ruokolainen 2024)

3.2 Jatkuva oppiminen työkyvyn tukena Etelä-Savossa

Etelä-Savossa koulutustaso on valtakunnallista keskiarvoa matalampi ja erityisesti korkea-asteen tutkinnon suorittaneita on maakunnassa poikkeuksellisen vähän. Aikuiskoulutus on alueella merkittävässä roolissa, ammatillisissa oppilaitoksissa aikuisopiskelijoita on jopa 75 % opiskelijoista. Työelämän ja työtehtävien muuttuessa laaja-alaisemmiksi myös työssä olevien osaamisen päivittäminen ja osaamistason nosto korostuvat entisestään ja lisäävät tarvetta kehittää monipuolisesti jatkuvan oppimisen mahdollisuuksia. (Työllisyys ja osaaminen 2024.) Kuvassa 5 on esitetty maakunnallisia tunnuslukuja työn ja osaamisen osalta.

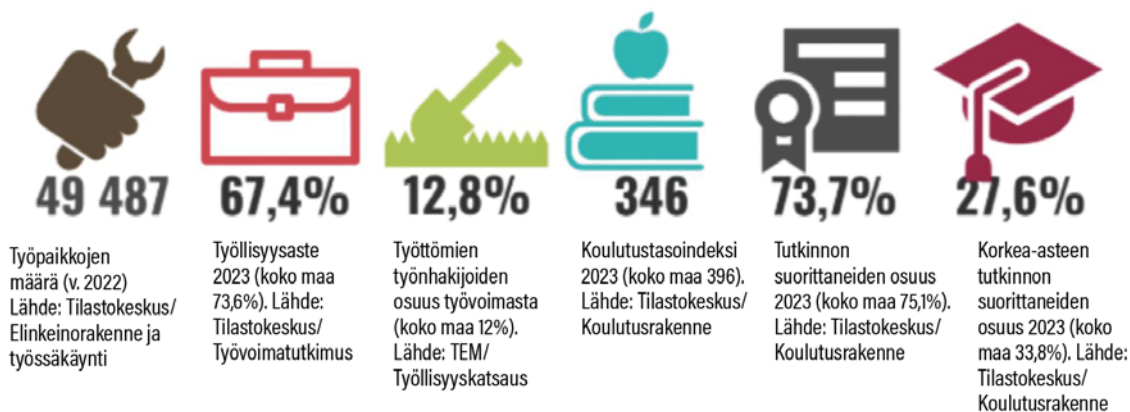
Kahdelle maakunnassa toimivalle ammatilliselle oppilaitokselle on myönnetty lupa järjestää englanninkielistä koulutusta. Tämä edistää ulkomaalaistaustaisten työllistymistä alueella. Etelä-Savossa ulkomaalaista työvoimaa on rekrytoitu eniten maatalouden kausitöihin, rakennusosalalle, betoni- ja metallituoteteollisuuteen, sähkölaitteiden valmistukseen sekä sosiaali- ja terveystalouteen. Lisäksi eri aloille on palkattu yksittäisiä erityisasiantuntijoita. (Työllisyys ja osaaminen 2024.)

Ajantasainen osaaminen auttavat kohtaamaan ja selviytymään erilaisista muutostilanteista. Tulevaisuudessa osaamisen kehittäminen ja oppiminen tapahtuvat entistä kiinteämmin osana työn arkea. Jatkuva oppiminen auttaa sopeutumaan työelämän jatkuviin muutoksiin. (Airili & Savinainen 2024.)

Etelä-Savossa aikuiskoulutus on merkittävässä roolissa, ammatillisissa oppilaitoksissa aikuisopiskelijoita on jopa 75 % opiskelijoista.

Jatkuva oppiminen auttaa sopeutumaan työelämän jatkuviin muutoksiin.

Työllisyyden ja osaamisen tunnuslukuja Etelä-Savossa



Kuva 7. Työn ja osaamisen tunnuslukuja Etelä-Savossa. (Työllisyys ja osaaminen 2024)

3.3 Etelä-Savon sairastavuus ja työkyvyttömyyseläkkeet lukuina

Työkyvyttömyys ja sairastavuus ylittävät maan keskiarvon lähes jokaisessa Etelä-Savon kunnassa. (Kansallisen terveystiedon kuntatiedot 2024). Etelä-Savon alueella yksityisellä sektorilla myönnettyjen työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on vähentynyt huomattavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana. (Eläketurvakeskus 2025.) Vuonna 2023 työkyvyttömyyseläkkeitä myönnettiin Etelä-Savossa yhteensä 2 653 kappaletta (väestöosuus työikäisistä 3,8 %). Työkyvyttömyyseläkkeitä myönnetään maakunnallisesti jonkin verran enemmän kuin valtakunnallisesti keskimäärin. Samaan aikaan myös osatyökyvyttömyyseläkkeitä on myönnetty hiukan enemmän Etelä-Savossa kuin muualla maassa keskimäärin (560 kappaletta, väestöosuus työikäisistä 0,8 %).

Työkyvyttömyys- ja osatyökyvyttömyyseläkkeitä myönnetään Etelä-Savossa yksityisellä sektorilla enemmän kuin valtakunnallisesti keskimäärin.

Myönnettyjen työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on kuitenkin vähentynyt huomattavasti ja osatyökykyisten keski-ikä on noussut tasaisesti viimeisen 10 vuoden ajan.



Työurien pidentämisen näkökulmasta Etelä-Savon tiedot ovat kannustavia. Etelä-Savossa keski-ikä kokoaikaisilla työkyvyttömillä on korkeammalla tasolla kuin muualla Suomessa viimeisen 10 vuoden ajan. Toisaalta muu Suomi on kuronut eroa kiinni, ja Etelä-Savon tilanne on pysynyt paikallaan. Tällä hetkellä Etelä-Savossa työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen keski-ikä on 52,9 vuotta ja koko Suomessa 52 vuotta. Mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt olivat yleisin syy täysille työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiselle yksityisellä sektorilla vuonna 2023 sekä Etelä-Savossa (33 %) että koko Suomessa (35 %). Toiseksi yleisin syy oli tuki- ja liikuntaelinhäiriöt.

Osatyökykyisten osalta keski-ikä on pysynyt yksityisellä sektorilla valtakunnallisesti lähes samana, mutta Etelä-Savossa osatyökykyisten keski-ikä on noussut tasaisesti viimeisen 10 vuoden ajan. Tällä hetkellä Etelä-Savossa osatyökykyisyyden keski-ikä on kaksi vuotta korkeampi kuin muualla Suomessa. Tuki- ja liikuntaelinhäiriöt ovat yleisin syy osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirtymisessä sekä Etelä-Savossa (52 %) että koko maassa (46 %). Toiseksi yleisin syy osatyökyvyttömyyseläkkeelle on mielenterveyden häiriöt. (Eläketurvakeskus 2025.)

Sairastavuuden alue-erot ovat pääosin samansuuntaisia työkyvyttömyyden alue-erojen kanssa. Vuonna 2023 Etelä-Savon maakunnassa sairauspäivärahaa maksettiin 7048 henkilölle ja osasairauspäivärahaa 599 henkilölle (KELA tilasto 2024). Kelan ja THL:n julkistamassa kuntakohtaisista terveyst indekseistä käy ilmi, että työkyvyttömyys ja sairastavuus ylittää maan keskiarvon lähes jokaisessa Etelä-Savon kunnassa. Kuntien väliset erot sairastavuudessa ja työkyvyttömyydessä ovat suurimmat maantieteellisesti laajoilla hyvinvointialueilla. Kansallisen terveyst indeksin (2024) mukaan koko Suomen mittakaavassa työkyvyttömyys sekä sairastavuus kuormittavat eniten Itä- ja Pohjois-Suomea.

Sairastavuus ylittää maan keskiarvon lähes jokaisessa Etelä-Savon kunnassa.



Mielenterveyden haasteet ovat yhä yleisin sairauspäivärahan ja työkyvyttömyyden syy sekä maakunnallisesti että valtakunnallisesti. Mielenterveysperusteiset sairauspoissaolojen määrä kasvoi Etelä-Savon alueella 56 % vuodesta 2010 vuoteen 2019. Ilmiö jäljittelee valtakunnallista trendiä. Pitkäaikainen kasvu saatiin kuitenkin viime vuonna (2024) pysähtymään. Pitkällä aikavälillä mielenterveysperusteisten poissaolojen yleistyminen on yhteydessä muun muassa työn luonteen sekä työmarkkinoiden ja yhteiskunnan muutoksiin. Erityisen huolestuttavaa on se, että mielenterveysperustaiset sairauspoissaolot ja työkyvyttömyyseläkkeet painottuvat nuoriin työntekijöihin. (Blomgren 2025.)

Mielenterveyden haasteet ovat yhä yleisin sairauspäivärahan ja työkyvyttömyyden syy sekä maakunnallisesti että valtakunnallisesti.

3.4 Työkyvyn ja työkyvyttömyyden tila pienyrityksissä

Etelä-Savo on pienyritysten maakunta ja pienet yritykset ovat myös maakunnan merkittäviä työllistäjiä. Etelä-Savossa on yli 10 000 yritystä ja 17 500 yritysten toimipaikkaa. Valtaosa alueen yrityksistä on pieniä ja jopa 93 prosenttia yrityksistä on alle 5 henkilöä työllistäviä mikroyrityksiä. (Yritystoiminta, aluetalous ja vienti 2022.)

Pienyrityksillä on tiettyjä työkykyyn ja työkykyjohtamiseen liittyviä erityispiirteitä. Heillä ei esimerkiksi ole välttämättä erikseen henkilöstöhallintoa, ja työkykyjohtamista tehdään muiden tehtävien ohella. Pidemmät sairauspoissaolot tai avainhenkilön poissaolot voivat vaikuttaa pienen työpaikan toimintaan merkittävästi. (Airila & Savinainen 2023). Henkilöstön työkyky on pienyrityksen merkittävä voimavara. Työkyvyn tukitoimia on kuitenkin toteutettu pienyritysten työkyvyttömyyseläkkeen hakijoille huomattavasti harvemmin kuin suuremmissa yrityksissä. Yleisin tukitoimi pienyrityksissä oli työtehtävien keventäminen tai muokkaus. (Airila & Savinainen 2023.)

Työkyvyn tukitoimia on toteutettu pienyritysten työkyvyttömyyseläkkeen hakijoille huomattavasti harvemmin kuin suuremmissa yrityksissä

Yrityskoko on tutkitusti yhteydessä myös muun muassa työtapaturmien määrään ja laatuun. Pienyrityksissä tapahtuu työtapaturmia vähemmän kuin suurissa yrityksissä, mutta tapaturmat ovat usein vakavampia (Tuominen 2020). Lisäksi on havaittu, että pienyrityksissä työtapaturmien aiheuttamat poissaolot ovat pidempiä kuin suuremmissa yrityksissä (Macpherson ym. 2022). Hyvällä työkyvyn johtamisella pienyritys voi hallita työkyvyttömyysriskejä. Yhtenä syynä työtapaturmien yrityskokojen välisiin eroihin voi olla, että työsuojelutyö voi olla suuremmissa yrityksissä ammattimaisempaa tai perehdytys perusteellisempaa kuin pienyrityksissä. Tuomisen ym. (2020) mukaan myös yrityksen taloustilanne heijastuu tapaturmariskiin: Mitä huonompi taloustilanne, sitä suurempi tapaturmariski. Kohonneeseen riskiin voi vaikuttaa kiire, turvallisuustyöstä tinkiminen, vuokratyön käyttö sekä työntekijöiden suuri vaihtuvuus. (Tuominen 2020.) Toisaalta suuret yritykset voivat myös ilmoittavat pienyrityksiä aktiivisemmin pienistä työtapaturmista.

Työntekijän itse arvioima työkyky on ennustava tekijä tuleville sairauspoissaoloille (Ahlström ym. 2010; Hynninen ym. 2020) sekä työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiselle (Alavinia ym. 2009; Fauser ym. 2022). Muun muassa Työolobarometri selvittää palkansaajien kokemuksia omasta työkyvystään. Yrittäjät tarkasteli barometrin aineistoa yrityksen koon perusteella ja havaitsi, että pienyrityksissä koettiin harvemmin stressiä, henkistä uupumista ja keskittymisvaikeuksia kuin suuremmissa yrityksissä (Mäkelä 2023). Pienissä, alle 10 hengen yrityksissä 81 prosenttia työntekijöistä koki selviytyvänsä työn henkisistä vaatimuksista vähintään melko hyvin, kun taas suuryrityksissä vastaava osuus oli 75 prosenttia (Mäkelä 2023). Kun tarkasteltiin kaikkia palkansaajia myös muilta sektoreilta, työkykynsä vähintään melko hyväksi suhteessa työn henkisiin vaatimuksiin arvioi 85 prosenttia (Lyly-Yrjänäinen, 2023). Lisäksi pienyrityksissä oli enemmän sellaisia työntekijöitä, jotka eivät kokeneet työtään lainkaan henkisesti raskaaksi (16 %) verrattuna suuryrityksiin (9 %). Yrityskokojen välillä ei ollut merkittäviä eroja koetussa työkyvyssä fyysisiin



vaatimuksiin nähden. Yleisesti ottaen työ kuitenkin koetaan useammin henkisesti raskaaksi kuin fyysisesti, niin pienissä kuin suurissa yrityksissä. (Mäkelä 2023.)

Myös sairauspoissaolot antavat tärkeää tietoa työn kuormituksesta ja työyhteisön tilasta. Auran ym. (2018) mukaan kokonaisuudessaan pienyrityksissä on vähemmän sairauspoissaoloja kuin suurissa yrityksissä. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä yleisimmät syyt sairauspoissaoloihin ovat akuutit kausisairaudet (Holt & Powell 2014). Pidempien yli kymmenen päivää kestävien sairauspoissaolojen yleisimmät syyt pienyrityksissä ovat tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveyden häiriöt (Kela, 2023b). Vaikka pienyrityksissä on vähemmän sairauspoissaoloja, sairaana työskentely voi olla pienyrityksissä jopa yleisempää kuin sairauspoissaolot. (Paulyn ym. 2008). Pienyrityksissä sairauspoissaolot voivat aiheuttaa työtehtävien uudelleen järjestelyyn liittyviä haasteita henkilöstön pienuuden vuoksi, mikä voi johtaa sairaana työskentelyyn eli presenteismiin. (Paulyn ym. 2008.)

Vaikka pienyrityksissä on vähemmän sairauspoissaoloja kuin suurissa yrityksissä, sairaana työskentely voi olla pienyrityksissä jopa yleisempää kuin sairauspoissaolot.

Monilla pienillä yrityksillä ei ole kokonaisvaltaista työkyvyn tuen mallia (Juntunen ym. 2012), mutta niillä voi silti olla monenlaisia virallisia ja epävirallisia käytäntöjä työkyvyn edistämiseksi. Näihin voi kuulua esimerkiksi työntekijöiden jaksamisen ja palautumisen tukeminen, työolosuhteiden ja osaamisen kehittäminen, työn mielekkyyden parantaminen, joustavat työaikajärjestelyt sekä työterveysyhteistyö (Visuri ym. 2022; Aura ym. 2018). Pienyritysten kannattaa hyödyntää verkostokumppaneita, kuten työterveyshuoltoa tai oppilaitoksia henkilöstön työkyvyn edistämisessä.

Monilla pienillä yrityksillä ei ole kokonaisvaltaista työkyvyn tuen mallia.



Yksi pienyritysten työkykyjohtamisen vahvuuksista suuriin organisaatioihin verrattuna on usein avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. (Airila & Savinainen 2023.) Yrityksen omistaja tuntee työntekijänsä. Pienessä työyhteisössä myös työntekijät tuntevat toisensa ja ovat tietoisia toistensa työtehtävistä. Lisäksi organisaation kompakti koko voi helpottaa tiedonkulkua. Hierarkioiden vähäisyys mahdollistaa joustavan ja nopean päätöksenteon. (Visuri ym., 2022.) Toisaalta pienyritysten henkilöstöjohtamisessa voi olla haasteita, sillä yrittäjä vastaa monista eri osa-alueista. Tämä voi tarkoittaa, että aikaa työkyvyn johtamiseen jää käytännössä vain rajallisesti. (Airila & Savinainen 2023.) Pienille organisaatioille osoitettujen työkalujen määrittelyyn on tarttunut muun muassa Työterveyslaitos, joka julkaisi uuden työkalun (2024) pienten organisaatioiden työkykyjohtamisen tilannekuvan selvittämisen ja kehittämisen tueksi. (Työkykyjohtamisen tilannekuva pienille työpaikoille 2024).

Yrittäjän oma työkyky on keskeistä paitsi yrityksen menestyksen, myös työyhteisön ilmapiirin kannalta – hyvinvoiva yrittäjä on läsnä olevampi, myönteisempi ja jaksaa paremmin myös haastavissa tilanteissa. Yrittäjä voi vaikuttaa työhönsä enemmän kuin palkansaajat, mutta toisaalta työ voi olla epäsäännöllistä ja kuormittavaa. (Pärnänen & Sutela, 2014; Lek ym., 2020; Ahmad ym., 2023). Erilaiset verkostot ja kumppanuudet voivat tukea sekä yrittäjän työkykyä että liiketoiminnan kehittämistä (Airila ym. 2017; Lindström ym. 2023). Ne voivat auttaa esimerkiksi asiakashankinnassa, osaamisen ja liiketoiminnan kehittämisessä sekä työkyvyn vahvistamisessa. Työterveyshuolto on yksi yrittäjän tärkeimmistä kumppaneista työkyvyn ja työterveyden edistämisessä (esim. Bergbom ym. 2017). Yrittäjä voi vahvistaa työkykyä panostamalla työn ja ajan hallintaan. Työn rajaamista on myös vastuun jakaminen mahdollisuuksien mukaan ja roolitusten kirkastaminen. Työelämän muutokset edellyttävät jatkuvaa osaamisen kehittämistä. Esimerkiksi teknologinen kehitys ja tekoäly muuttavat työtä ja liiketoimintaedellytyksiä, jolloin yrittäjän oma osaaminen on tärkeä pitää ajan tasalla. Osaaminen on osa työkykyä. (mm. Matkalla menestykseen, oppimateriaali yrittäjille, opas, Työterveyslaitos. Yrittäjän digitieto, Työterveyslaitos.) Lisäksi yrittäjän on tärkeä huolehtia riittävästä palautumisesta ja levosta. (Työeläkevakuuttaja Varma 2023)

4. Työkykyjohtaminen eteläsavolaisissa yrityksissä

Yrityksillä on useita mahdollisia tapoja tukea työntekijöidensä työkykyä. Tässä luvussa käsitellään erilaisia keinoja työkyvyn tukemiseksi sekä tarkastellaan, millä tasolla ja missä muodossa näitä keinoja hyödynnetään eteläsavolaisissa yrityksissä. Aineisto pohjautuu kahdeksan erikokoisen eteläsavolaisen yrityksen haastatteluihin (n=8) ja alan tutkimuksiin. Haastattelut toteutettiin syksyllä 2024 osana Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun Räätelöity työ -hanketta.

4.1 Haastattelun tavoite ja aineisto

Haastatteluissa selvitettiin, millainen on Räätelöity työ -hankkeessa mukana olevien yritysten työkyvyn tuen tilanne. Tavoitteena oli tuottaa yleiskuvaa siitä, millä tasolla työkykyjohtaminen yrityksissä on, mitkä ovat vahvuudet ja missä on kehitettävää. Haastatteluiden kohderyhmänä olivat eteläsavolaisten yritysten työkyvyn tuen toimista vastaavat avainhenkilöt. Haastattelujen pohjalta vastattiin kysymykseen: Miten yritysten työkyvyn tuen avainhenkilöt kuvaavat ja arvioivat yrityksessä käytössä olevia työkyvyn tuen keinoja ja käytäntöjä sekä kehittämistarpeitaan?

Haastateltavista yrityksistä puolet oli pienyrityksiä (työntekijöitä alle 50) ja loput neljä olivat keskisuuria yrityksiä (kahdessa oli 50–100 työntekijää ja kahdessa 100–220 työntekijää). Toimialaltaan yritykset olivat matkailu- ja ravintola-alalta (n=5) ja metalliteollisuudesta (n=3). Teemahaastattelun kysymykset kattoivat taustatietojen lisäksi työkyvyn tukitoimien eri osa-alueet suunnittelusta ja dokumentoinnista toteutukseen, seurantaan ja jatkuvaan parantamiseen. Erityispaino haastatteluissa oli valituissa toimintamalleissa, niiden olemassaolossa ja toimivuudessa. Haastattelun tarkemmat teemat pureutuivat lakisääteisiin velvoitteisiin: varhainen tuki ja päihdeohjelma, työhön paluun ja työssä jatkamisen tuki sekä seuranta, sairauspoissaolojen ilmoitus- ja seurantakäytännöt, työkyvyn tuen kumppanit (mm. työterveysyhteistyö) sekä työkyvyn riskien arviointi ja hallinta.

4.2 Työkykyjohtamisen kehittämisen vaihe yrityksissä

Räätelöity työ -hankkeessa on kehitetty viisivaiheinen Työkyvyn toimintamallien kehittäminen yrityksissä -malli (Amnell ja Savolainen 2024). Vaihemalli kuvaa yrityksen työkykyjohtamisen kypsyttää ja jäsentää osaamisen kehittämisen

painopisteitä kussakin vaiheessa (kuva 7). Vaihemallin kautta voi tarkastella yrityksen työkykyjohtamisen toimintamallien tilannetta, ja tehdä näkyväksi sen vahvuuksia ja kehittämistarpeita. Toimintamalleja ovat esimerkiksi varhaisen tuen malli, päihdeohjelma tai työturvallisuushavaintojen keruu ja käsittely.

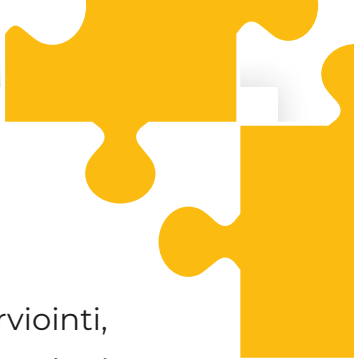
Työkyvyn toimintamallien kehittäminen yrityksissä



Kuva 8. Haastatteluissa käytetty Työkyvyn toimintamallien kehittäminen yrityksissä -vaihekuva.

Vaihemallin kolmessa ensimmäisessä vaiheessa kehittämisen painopiste on lakisääteisessä perustassa. Yritys tarvitsee dokumentoidut käytännöt ja vastuuhenkilöt, jotta ymmärrys työkyvystä, sen johtamista ohjaavista laeista ja siihen vaikuttavista asioista kirkastuu. Alkuvaiheessa on tärkeä perehdyttää avainhenkilöt omiin työkykytehtäviinsä ja toimimaan yhteisten käytäntöjen mukaisesti. Myös puheeksi otto-osaamisen vahvistaminen, säännölliset esihenkilöfoorumit sekä henkilöstön ja johdon työkykyyn liittyvä yhteistyö, vuoropuhelu ja viestintä tuovat ennakoivuutta ja yhdenvertaisuutta. Nelos- ja viitosvaiheessa yritys on valmis asettamaan ennakoivia työkykymittareita, ja hyötymään työkykyjohtamisesta strategisesti. Kertyvän datan avulla yritys voi syventää työkyvyn tuen kumppaniyhteistyötä strategisesti oikeaan suuntaan. Viidennessä vaiheessa työkykyjohtamisen voidaan sanoa olevan strateginen valinta, ja tärkeä osa henkilöstöä koskevia päätöksiä. Tällöin myös työkykyjohtamisen toimintamallien kehitys on jatkuvaa, työkyvyn tuki koko henkilöstön yhteinen asia ja yritys voi hyödyntää työkykyjohtamista pitovoiman lisäksi myös vetovoimatekijänä.

Haastatteluihin osallistuneista yrityksistä suurin osa koki täyttävänsä työkykyjohtamisen ensimmäisen "Dokumentit ja ohjeistukset" -vaiheen. Heillä dokumentit ja ohjeistukset ovat selkeitä ja kirjattuja, ja kaikilla on mahdollisuus löytää ne. Vain kahdessa yrityksessä koettiin, että yritys ei ole vielä ensimmäisellä tasolla. Puolet yrityksistä kertoivat, että avainhenkilöt on nimetty aiheisiin ja heillä on tietoa vastuista ja prosesseista, mutta usein avainhenkilöt eivät osaa soveltaa tietoja käytännössä.



Vain kaksi yritystä kertoi olevansa työkykyjohtamisessa kolmannessa "Osaamisen soveltaminen käytännössä" -vaiheessa. Neljänteen eli "Arviointi, analysointi ja mittarit" -vaiheeseen päästiin yhdessä yrityksessä. Heillä tehtyjä toimenpiteitä ja tilanteita analysoitiin ja arvioitiin säännöllisesti eli mittarit oli luotu ja seurannalle oli määritetty ajankohdat. Yksikään yritys ei kokenut olevansa vielä työkykyjohtamisen viimeisessä vaiheessa eli "Strategisuus ja jatkuva parantaminen" -vaiheessa. Useat haastateltavat avainhenkilöt nostivat esille, että työkykyjohtamiseen liittyvä tieto ja osaaminen ei vielä ole koko yrityksen henkilöstöllä. Yrityksissä ei koettu riittävänä kumppanien tukea eikä sisäistä yhteistyötä. Lisäksi arviointi ja kehittäminen ei ollut jatkuvaa eikä kaikkia osallistavaa.

Haastatteluissa nousi esille, että yritysten operatiivisen tason työkykyjohtaminen oli osittain aktiivista. Se oli yksittäisiin tilanteisiin reagoivaa ennemmin kuin kokonaistilannearvioon pohjaavaa ennakoivaa toimintaa. Työkyvyn varhaisen tuen toimet, päihdemalli ja työn muokkaus olivat valtaosalle yrityksistä tuttuja, mutta niiden aktiivisesta käytöstä ei ollut tietoa kuin muutamassa yrityksessä. Eniten kirittävää oli toimintamallien yhtenäisessä soveltamisessa, kumppaniyhteistyössä, sekä arvioinnissa ja jatkuvassa kehittämisessä.

4.3 Varhainen tuki ja ennakointi

Haastatteluissa avainhenkilöt nostivat esille tarpeen kehittää erityisesti varhaisen tuen -mallia (Vatu), päihdeohjelmaa ja ennakoivaa työkykyjohtamista. Varhaisen tuen -malli (Vatu) oli kirjattu yhtä poikkeusta lukuun ottamatta kaikilla, kirjattu päihdeohjelma puuttui kahdelta yritykseltä. Lisäksi haastatteluissa nousi esille, että vaikka yrityksellä oli olemassa kyseiset toimintamallit, niin henkilöstöä ei ollut laajasti perehdytetty asiasta tai esihenkilöitä ei ollut koulutettu niiden käyttämiseen. Vatu- mallissa koettiin olevan kehitettävää erityisesti tietoisuuden ja ymmärryksen lisäämisessä, vastuiden ja velvoitteiden selkiyttämisessä sekä puheeksi ottamisessa. Vatu-mallin selkeäkielisyys, visualisointi ja englanninkieliset käännökset olivat toiveita, joita nousi esiin haastatteluissa. Myös työterveyshuollon, yksilöllisten Vatu-tilanteiden, yrityksen työkyvystä vastaavien henkilöiden ja esihenkilöiden välisen yhteistyön toivottiin selkiytyvän



Varhaisen tuen malli kuvaa niitä toimia, joita työpaikalla tehdään, kun huoli työntekijän työkyvystä, jaksamisesta tai työssä suoriutumisesta herää. Siitä voidaan puhua myös varhaisena välittämisenä tai aktiivisena tukena. Yhtä ainoaa, kaikille sopivaa varhaisen tuen mallia ei ole olemassa, vaan jokaisen työpaikan on tärkeää luoda toimintatavat, jotka vastaavat sen omia tarpeita ja erityispiirteitä. Juntusen ym. (2012) tutkimuksen mukaan suurissa yrityksissä varhaisen välittämisen malleja oli käytössä enemmän kuin pienemmissä yrityksissä. Pienemmissä yrityksissä varhaisen tuen mallin voi rakentaa työpaikan sisällä avoimen keskustelun avulla, jossa johto, esihenkilöt ja työntekijät osallistuvat yhdessä toimintatapojen suunnitteluun. Lisäksi työterveyshuolto on keskeinen yhteistyökumppani myös varhaisen tuen prosessissa, erityisesti silloin, kun työkykyyn liittyvät haasteet johtuvat terveydellisistä syistä. (Airila & Savinainen 2023.)

Työkykyongelmien ennaltaehkäisyssä varhainen puheeksi ottaminen on yksi tärkeimmistä keinoista estää tilanteen paheneminen. Lähiesihenkilöllä on merkittävä rooli keskustelun aloittajana, mutta myös työntekijä itse tai työterveyshuolto voi tehdä aloitteen. Kun esihenkilö tuntee työntekijänsä ja työyhteisössä vallitsee avoin ilmapiiri, mahdollisiin haasteisiin on helpompi puuttua ajoissa. Jos työkykyhaasteiden taustalla epäillään terveydellisiä tekijöitä, työterveyshuolto voi osallistua keskusteluun.

Ennakoiva työkyvyn tukeminen koettiin yrityksissä usein haastavaksi. Esimerkiksi työterveyshuollon kautta saadut tiedot painottuivat usein menneisiin tilastoihin, kuten sairauspoissaolojen seurantaan, sen sijaan että keskityttäisiin ennakointiin ja työkykyä tukevien ratkaisujen kehittämiseen. Myös yksittäisten työkykyhaasteiden ratkaisemista hidasti epäselvät prosessit ja roolit. Toimintaperiaatteet eivät olleet riittävän selkeitä yritysten avainhenkilölle. Esihenkilöillä ja yrityksen työkyvystä vastaavilla henkilöillä on keskeinen rooli työkykyhaasteiden havaitsemisessa ja niihin puuttumisessa. Heidän vastuullaan on hyödyntää työterveyttä oikea-aikaisesti ja kannustaa työntekijöitä ottamaan työkykyasiat aloitteellisesti esille, sekä työhön että terveyteen liittyvät.

4.4 Tiedolla johtaminen

Haastattelujen mukaan, vain harvassa kohdeyrityksessä työkyvyn tuki perustui aidosti tietoon työn vaara-, kuormitus- ja voimavaratekijöistä. Työkykytiedon



hallinnassa, organisoinnissa ja tiedon hyödyntämisessä koettiin paljon kehittämistarpeita. Jotta työkykyjohtamista voisi kehittää, tarvitaan tietoa, miten nykykäytännöt toimivat ja onko toimenpiteillä päästy haluttuihin tavoitteisiin. Tämä edellyttää, että roolit ja vastuut ovat selkeät, tavoitteet on asetettu ja niille on oikeat mittarit. Työkykytoimenpiteiden toteutumista ja tuloksia tulisi säännöllisesti myös seurata ja reagoida saatuihin tuloksiin. Seuranta eli jatkuva kehittäminen ja parantaminen vaikuttaa kuitenkin olevan isossa osassa yrityksiä hyvin vähäistä. Yhtä lukuun ottamatta kaikki yritykset ilmoittivat, etteivät seuraa lainkaan tai vain heikosti työkyvyn tukitoimien tuloksia.

Samankaltaisia havaintoja nousee myös tutkimuskirjallisuudesta. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä hyödynnetään työkyvyn tunnuslukuja melko harvoin. Auran ym. (2018) tutkimuksen mukaan alle 50 työntekijän yrityksistä vain 26 prosentilla oli henkilöstötuottavuuden ja työhyvinvoinnin mittareita, kun taas yli 250 työntekijän yrityksissä vastaava luku oli 80 prosenttia. Pienyrityksissä yleisimmät mittarit liittyivät työyhteisön ilmapiiriin, työtyytyväisyyteen, sairauspoissaoloihin ja osaamiseen. Lisäksi sairauspoissaoloja käsitellään pienyritysten johtoryhmissä harvemmin kuin suuryrityksissä, vaikka niiden tarkastelu, esimerkiksi poissaolojen syiden ja keston osalta olisi tärkeää. (Aura ym. 2018.)

Tiedolla johtaminen on keskeinen työkalu työkyvyn johtamisessa, sillä se tukee yritystä työkykyä koskevassa päätöksenteossa. Työkyvyn tunnuslukuja, kuten sairauspoissaoloja, työtapaturmia ja työterveyshuollon kustannuksia, kannattaa seurata säännöllisesti. Laadullista tietoa, "signaalitietoa" voi kerätä esimerkiksi avoimissa keskusteluissa työn sujuvuudesta, henkilöstömitoituksesta, osaamisen riittävyydestä, laadusta tai asiakaspalautteiden kehittymisestä. Pelkkä määrällisen ja laadullisen tiedon kerääminen ei kuitenkaan riitä. Työkyvyn tukeminen edellyttää tiedon ymmärtämistä ja vaikuttamiskohteiden tunnistamista, jotta oikeat toimenpiteet ja toimintamallit voidaan käynnistää. Työkyvyn tiedolla johtaminen tarkoittaa prosessia, jossa työkykyyn liittyvää tietoa kerätään, analysoidaan ja käytetään systemaattisesti päätöksenteon tukena ja työkyvyn edistämiseksi (Airila 2021). Pienemmissä yrityksissä työkykyyn liittyvän datan määrä voi olla rajallisempi kuin suuremmissa yrityksissä, mutta myös pienyrityksille on tärkeää hyödyntää saatavilla olevia



tunnuslukuja ja kohdistaa toimenpiteet oikein vaikuttavuuden parantamiseksi. Työkyvyn tiedolla johtamisen eri vaiheissa, kuten tiedon keruussa ja analysoinnissa, yritykset hyötyvät yhteistyöstä kumppaneiden, kuten työterveyshuollon ja eläkeyhtiön kanssa.

4.5 Työterveys- ja muu kumppaniyhteistyö

Useissa haastatteluissa nostettiin esille yritysten tarve kehittää työskentelyä työkyvyn tuen yhteistyökumppanien kanssa. Sujuvan yhteistyön merkitystä korostettiin sekä työpaikan sisällä että ulkoisten kumppaneiden, kuten työterveyshuollon ja eläkeyhtiöiden kanssa. Verkostoon kuuluvat esihenkilöiden ja henkilöstöasioista vastaavan lisäksi johto, työsuojelu, työntekijä ja työyhteisö sekä työterveyshuolto. Myös työeläkevakuuttajat tai työelämän kehittäjät voivat tarjota asiantuntemusta työkyvyttömyysriskien hallintaan. Työkykyjohtamisen verkostossa on tärkeää sopia eri toimijoiden vastuista ja rooleista. Tutkimukset osoittavat, että pienyrityksissä hyödynnetään vain vähän työkyvyn tuen yhteistyökumppaneita sekä tunnetaan varsin heikosti työterveyshuollon tarkoitus, toimintamuodot ja palvelut (esim. Palmgren ym. 2019; Visuri ym. 2022). Vain harvassa mikroyrityksessä on sovittu työkyvyn tukemiseen liittyvistä vastuunjaoista työterveyshuollon kanssa (Visuri ym. 2022). Lisäksi pienyrityksissä työterveyshuollon palveluiden käyttö on vähäisempää kuin suuremmissa yrityksissä (Aura ym. 2018). Myös haastateltavat yritykset kokivat tarvetta selkeyttää erityisesti yhteistyötä työterveyshuollon kanssa ja rakentaa aito kumppanuus ennakoivan työkyvyn tukemisessa.

Useat yritykset nostivat haastatteluissa myös esille sen, että he odottavat työterveyshuollolta aktiivisempaa otetta työkykyhaasteiden tunnistamiseen ja niiden esille nostamiseen hyvissä ajoin. Tämä edellyttää vahvaa, molemminpuoliseen luottamukseen ja myös "signaalitietoon" perustuvaa yhteistyötä työpaikan ja työterveyshuollon välillä. Työterveyshuollon toimenpiteet tulisi suunnitella yrityksen tarpeiden perusteella. Keskeisiin keinoihin kuuluvat työpaikkaselvitykset, työn kehittämisen tuki, terveystarkastukset, työkykykeskustelut, työkyvyn seuranta sekä oikea-aikainen ohjaus ja neuvonta. Työpaikkaselvityksessä arvioidaan työn, työjärjestelyjen ja työolosuhteiden vaikutusta terveyteen, ja sen perusteella suunnitellaan työkyvyn tuen toimenpiteitä. Näitä voivat olla esimerkiksi varhaisen tuen toimet, työn muokkaus tai kuntoutuksen järjestäminen.



Tuore katsaus työterveyshuollon toiminnasta (Nissinen ym. 2024) osoitti, että vain 41 prosenttia organisaatioasiakkaista oli tyytyväisiä yksityisen työterveyshuollon palveluihin. Katsauksen mukaan työkykyjohtamisen yhteistyötavat eivät aina nouse aidosti työpaikan omista tarpeista, vaan työterveyshuollon prosesseista. Vaikuttavan yhteistyön edellytyksiä ovat luottamus, avoin vuoropuhelu ja moniammatilliset palvelumallit. Moniammatillinen yhteistyö työterveyshuollossa voi tarjota kokonaisvaltaisempaa tukea työkykyriskien hallintaan, työkyvyn haasteiden kanssa kamppaileville työntekijöille sekä työkyvyn tuen avainhenkilöille.

Haastateltavat eivät nostaneet esille osaamisen kehittämisen kumppaneita tai heidän tärkeyttään työkyvyn tuessa. Työelämän muuttuessa juuri osaamisen ylläpito ja uuden osaamisen hallittu hankinta on tärkeä osa työkykyjohtamista. Oppimista edistävä ja jatkuva työssä oppimista edistävä kumppaniyhteistyö tunnistettujen osaamistarpeiden osalta tukisi työkykyä.

4.6 Käytössä olevat resurssit ja osaamisen vahvistaminen

Lähes jokaisessa haastattelussa nostettiin yrityksen työkykyjohtamisen kehittämistarpeeksi esihenkilötyö ja siihen liittyvä työkykyjohtamisen osaamisen vahvistaminen. Samaan aikaan koettiin haasteeksi esihenkilöiden resurssien puute, heidän oma jaksamisensa ja työkuormituksen tasaaminen.

Esihenkilöt toteuttavat työkykyjohtamista usein moninaisten odotusten ja vaatimusten ristipaineessa. Esihenkilöiden työkyvystä on huolehdittava, jotta he pystyvät huolehtimaan työntekijöidensä työkyvystä. Tämä edellyttää, että henkilöstöasioista vastaava on vahvasti esihenkilöiden tukena. Työkykyjohtamisen kokonaisuus edellyttää osaamisen ja riittävän resurssoinnin lisäksi selkeästi määriteltyjä vastuita ja esihenkilöiden keskinäistä keskustelua, miten soveltaa toimintamalleja yhteneväisesti.

Ilman riittävää osaamista, vastuita ja aikaa työkykyjohtamiseen, ovat onnistumisen edellytykset heikot. Yksittäisen esihenkilön kohdalla ajan varaaminen työkykyjohtamiseen tarkoittaa esimerkiksi säännöllistä vuoropuhelua työntekijöiden kanssa. Kerran vuodessa pidettävät kehityskeskustelut eivät riitä hyvään työkykyjohtamiseen, vaan keskusteluyhteyden pitää olla jatkuvaa.

4.7 Työyhteisön osallisuuden vahvistaminen

Koko henkilöstön tietoisuuden ja osaamisen lisääminen työkyvyn tuen keinoista ja oman työkykynsä ylläpitämisestä koettiin useassa haastateltavassa yrityksissä tärkeänä. Lisäksi haastatteluissa nostettiin esille kehittämistarpeena henkilöstön osallistaminen työkyvyn edistämiseen ja toimintatapojen kehittämiseen. Yhteiset pelisäännöt ja toimintatavat tukevat työn sujuvuutta ja työkyvyn johtamista sekä edistävät henkilöstön tasapuolista kohtelua. Hyvän työkykyjohtamisen peruspilareita ovat selkeä ja avoin viestintä, työntekijöiden kuunteleminen sekä yksilöiden arvostaminen ja oikeudenmukaisuus. (Visuri ym. 2022).

Tutkimustieto tukee ajatusta työyhteisöstä työkyvyn merkittävänä tekijänä (mm. Keva 2023). Työyhteisön tuen merkitys voi olla yhtä keskeinen kuin esihenkilötuen (Sinokki ym. 2009). Yhteisöllisyys ja yhdessä tekeminen lisää parhaimmillaan työn imua, eli myönteistä motivaatio- ja tunnetilaa työssä. Työyhteisön tuki myös vähentää työuupumuksen riskiä. Onkin tärkeää, että tunteiden ja vuorovaikutuksen laadun merkitys tunnistetaan työyhteisöissä. (Lyly-Yrjänäinen ym. 2024).

5. Kohti vaikuttavampaa työkykyjohtamista

5.1 Vaikuttavat työkyvyn tuen toimenpiteet tutkimusten valossa

Työterveyslaitoksen Valtioneuvoston kanslialle tuottamassa kirjallisuuskatsauksen (Ervasti ym. 2022) arvioitiin työkyvyn tuen ja työkyvyttömyyttä ehkäisevien toimenpiteiden vaikutuksia. Katsauksen mukaan erilaisilla työkyvyn tukitoimilla voidaan lisätä työntekijöiden työkykyä sekä vähentää sairauspoissaoloja, pitkäaikaista työkyvyttömyyttä ja työstä poistumista. Vahvaa näyttöä työpaikkatasoisista tukitoimista löytyi korvaavan työn mallin, työn muokkauksen ja osasairauspäivärahan käytöstä. Lisäksi kohtuullista näyttöä oli työuravalmennuksen, työkykykoordinaattoritoiminnan, psykososiaalisen työympäristön ja fyysisen ergonomian kehittämisen myönteisistä vaikutuksista. Tämä tulos on linjassa aiemmin tehdyn kansainvälisen katsauksen kanssa, jossa löydettiin kohtalaista näyttöä työn muokkauksen, työnantajan ja terveydenhuollon yhteistyöstä sekä työkykykoordinaattorin käytöstä. (Tompä ym. 2008).



Korvaavan työn malli, työn muokkaus ja osasairauspäivärahan käyttö ovat tutkimusten mukaan vaikuttavia työpaikkatasoisia työkyvyn tukitoimia.

Työn muokkaus lisää tutkimusten mukaan työhön osallistumista etenkin silloin, kun työntekijällä on jokin vamma, tuki- ja liikuntaelinsairaus, mielenterveyden häiriö, syöpä tai muu krooninen sairaus. Työn muokkaus lisää myös ikääntyneiden työntekijöiden työhön osallistumista. Työssä pysymistä edistää, kun työntekijän työtä muokataan ja lisäksi hän saa tukea esihenkilöltään. Vaikuttavimpia työn muokkauksen keinoja ovat tutkimusten mukaan työaikaan, työtiloihin ja työvälineisiin liittyvät ratkaisut. (Ervasti ym. 2022.)

On tärkeä tiedostaa, että olemassa oleva tutkimusnäyttö on osin vinoutunutta. Terveyttä ja työkykyä on tutkittu pääosin yksilöön keskittyvien tieteenalojen näkökulmista, koska yksilötason toimien vaikuttavuutta on helpointa tutkia. Pienempi tutkimusnäyttö ei tarkoita vaikutusten puuttumista eikä sitä, että jatkossa tulisi investoida pelkästään yksilötason toimenpiteisiin. Nykypäivän työ on yhteisöllistä ja ainoastaan yksilön työkykyyn keskittyvät toimenpiteet eivät voi olla ainut keino parantaa työkykyä. Kiinnostus työyhteisön merkityksestä työkyvyn ylläpitämisessä ja työkykyä tukevien toimenpiteiden kehittämisessä on kasvanut Suomessa viime vuosina (mm. Keva 2023, Viljanen 2024). Myös välitöntä työyhteisöä laajemman työympäristön tekijöillä kuten organisaatorakenteilla on vaikutuksia työkykyyn.

Yleisesti ottaen työkyvyn tukemisessa erilaisten toimenpiteiden yhdistäminen on yksittäisiä toimenpiteitä vaikuttavampaa.



Useita toimenpiteitä yhdistävät mallit ovat vaativampia toteuttaa ja edellyttävät systemaattista ja strategista työkykyjohtamista.

Yleisesti ottaen työkyvyn tukemisessa erilaisten toimenpiteiden yhdistäminen on yksittäisiä toimenpiteitä vaikuttavampaa. Työpaikkojen kulttuurin muutosta voidaan parhaiten tukea yhdistelemällä yksilöön, työyhteisöön ja työhön liittyviä toimenpiteitä. Yhdistelmä voi tarkoittaa esimerkiksi, että osa toimenpiteistä on yksilöön kohdistuvia toimenpiteitä, joiden vaikutuksista on vahvaa näyttöä, ja osa on työyhteisötason toimenpiteitä, joiden vaikutuksista tarvitaan lisää tietoa. Lisäksi katsauksessa todettiin vaikuttavaksi toimenpiteiden yhdistäminen työn eri osa-alueilla kuten työtapojen, työaikojen ja elintapojen yhtäaikainen kehittäminen. Tällaiset mallit ovat vaativampia toteuttaa ja edellyttävät systemaattista ja strategista työkykyjohtamista. Juuri niiden hyödyt voivat kuitenkin olla merkittäviä työhyvinvoinnin, työkyvyn ja taloudellisten vaikutusten näkökulmasta. (Ervasti ym. 2022.)

Suomessa työkykyjohtamisen tilannetta kokonaisuudessaan selvittävien tutkimusten yhteinen löydös on ollut, että organisaatioiden valmius ja osaaminen työkyvyn johtamisessa vaihtelee varsin paljon. Halonen (2013) havaitsi väitöskirjatutkimuksessa, että henkilöriskin ja työkyvyttömyyden hallinta ei ole systemaattista, vaan koostuu monesti erillisistä toimenpiteistä ja osaoptimoinnista. Työkykyjohtamista ei myöskään nähty yrityksen strategisen johtamisen välineenä. Seuraavana vuonna ilmestyneessä raportissa todettiin, että yrityksillä ja työterveyshuolloilla oli paljonkin erilaisia toimintamalleja ja tapoja työkyvyn ja -hyvinvoinnin edistämiseen, mutta toiminta ei ollut osa yrityksen strategiaa. Lisäksi tulosten mittaamisessa ja seurannassa oli puutteita (Aura ym. 2014). Samankaltaisia havaintoja nousi esille myös tämän selvityksen haastatteluaineistosta. Kohdeyritysten työkykyjohtamisen tilanne ja keinovalikoima vaihteli paljon, eikä yksikään yritys kokenut olevansa jatkuvan parantamisen ja seurannan tasolla.



Tutkimusten mukaan suunnitelmallisuus, tavoitteet ja niiden toteutumisen seuranta sekä johdon sitoutuminen ennustavat työkykyjohtamisen vaikuttavuutta (Leino ym. 2023). Tuloksista ei kuitenkaan voida vetää suoraan johtopäätöksiä, että työkykyjohtaminen on aina vaikuttavaa yrityksissä, jotka ovat laatineet hyvän suunnitelman tavoitteineen, mittareineen ja seuraavat tavoitteiden toteutumista. On kuitenkin perusteltua olettaa, että niissä vaikuttavuuden saavuttamiselle on olemassa otolliset olosuhteet.

Suunnitelmallisuus, tavoitteet ja niiden toteutumisen seuranta ja johdon sitoutuminen ennustavat työkykyjohtamisen vaikuttavuutta.

Askelmerkkejä kohti vaikuttavampaa työkykyjohtamista

Vahvista työkykyosaamista, ja pystyt vastaamaan nykyisiin ja tuleviin henkilöstötarpeisiin.



Ennakoi ja tue varhain

Työkykyjohtamisen perusta on ennakointi, varhainen tuki ja tiedolla johtaminen. Opi lisää työn, työyhteisön, toimialan ja yrityksen toimintaympäristön vaikutuksista työkykyyn.



Luo yhteistyöverkostoja ja tee yhdessä

Työkykyhaasteet ja -ratkaisut ovat muutoksessa ja ne moninaistuvat. Luo kulttuuri, jossa ratkotaan tilanteita sekä yrityksen että yksilön tarpeet huomioiden, yhdessä kumppaniverkoston kanssa.



Suosi osaajakohtaisia ratkaisuja ja räätälöi työtä

Osaajakohtaiset työkyvyn ratkaisut toimivat. Räätälöityjen ratkaisujen tarve tulee lisääntymään, ja ne helpottavat jo nyt osaajapulaa työuran eri vaiheissa, rekrytoinnista työuran loppuun asti.



Kiinnitä työkykyjohtaminen osaksi yrityksen strategiaa

Kun työkyky on osa liiketoimintaa tavoitteineen, mittareineen ja yhteistyökumppaneineen, ihmiset voivat hyvin. Myös nopea reagointi ja mahdollisuudet kasvaa ja kehittää yritystoimintaa muuttuvissa olosuhteissa onnistuu.

5.2 Askelmerkkejä kohti vaikuttavampaa työkykyjohtamista

Minkälaista osaamista yrityksen työkykyjohtamisessa tulisi vahvistaa, jotta työkyvyn johtaminen olisi vaikuttavaa nyt ja tulevaisuudessa?

1. Ennakoi ja tue varhain

Työkykyjohtamisen perusta on ennakointi, varhainen puuttuminen ja tiedolla johtaminen.

Erottaudu kilpailijoista panostamalla työkykyjohtamiseen. Opi lisää työn, työyhteisön, toimialan ja yrityksen toimintaympäristön vaikutuksista työkykyyn, ota työkyky haltuun yhtenä liiketoimintariskinä ja vahvista ennakoivaa työkykyjohtamisen osaamista. Hyvä työntekijäkokemus näkyy suoraan myös hyvänä asiakaskokemuksena.

Työkyvyn tukeminen ei ole vain sairauspoissaolojen hallintaa, vaan jatkuvaa ja suunnitelmallista työkyvyn seuraamista ja edistämistä. Ennakoiva työkykyjohtaminen sisältää muun muassa varhaisen tuen mallit, säännölliset työkykykeskustelut, työn kuormitustekijöiden aktiivisen arvioinnin sekä henkilöstön osallistamisen työolojen kehittämiseen. Yrityksen työkyvyn tunnusluvut auttavat koko henkilöstöä muodostamaan kokonaiskuvaa työkyvyn tuen onnistumisista ja kehityskohteista. Työkyvyn tiedolla johtamisella tarkoitamme organisaation tietoista toimintatapaa, jossa työkykyyn ja työkyvyn tukeen liittyvää tietoa kerätään ja hyödynnetään kaikessa yrityksen päätöksenteossa.

Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä työkykyjohtamisen käytännöt voivat olla hajanaisia tai olla kiinnitettyjä yksittäisten avainhenkilöiden toimintaan. Yhtenäisten ja ennakoivien mallien käyttöönotto parantaa yrityksen henkilöstön työkykyä ja yrityksen toimintavarmuutta. Työn muutoksessa tarvitaan entistä enemmän toimenpiteitä, jotka kohdistuvat psykososiaalisen ja kognitiivisen työkuormituksen hallintaan, yrityksen kannattavuuden ja jatkuvuuden kannalta kriittisen osaamisen kehittämiseen, työyhteisön toimivuuden ja



vuorovaikutuksen kehittämiseen sekä työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomiointiin. Etelä-Savon ikääntyvä ja monimuotoistuva työvoima, korkea sairastavuus, erityisesti mielenterveyden haasteet sekä pula osaavasta työvoimasta korostavat tarvetta ennakoivalle työkykyjohtamiselle. Ennakoiva työkykyjohtaminen parantaa tuottavuutta, vähentää poissaoloja, tukee työntekijöiden työssä pysymistä ja parantaa työntekijä- ja asiakasmielikuvaa.

2. Luo yhteistyöverkostoja ja tee yhdessä

Ratko työkykyhaasteet yhdessä.

Työkykyhaasteet ja -ratkaisut ovat muutoksessa, ne moninaistuvat ja vaikutuksia on haastava arvioida itse. Erinomaisesti toimivaa työkykyjohtamisen mallia ei voi monistaa. Luo kulttuuri, jossa totutaan ratkomaan tilanteita sekä yrityksen että yksilön tarpeet huomioiden, yhdessä kumppaniverkoston kanssa. Pidä huolta, että koko työyhteisö osallistuu.

Työkykyjohtaminen koostuu useasta eri osaamisalueesta, ja onnistunut ja vaikuttava työkyvyn tuki on yhteistyön tulosta. Mukaan tarvitaan sekä työpaikan johto, esihenkilöt, työntekijät, työkyvyn tuesta vastaavat henkilö ja työsuojelu, että työpaikan ulkopuolinen työkyvyn tuen verkosto. Yhteistyöverkostot ovat yrityksille tärkeä keino keskittyä ydintekemiseen, jakaa resursseja, parantaa osaamista ja kehittää yhteisiä ratkaisuja työkyvyn edistämiseksi.

Työkyvyn toimintamallit tukevat hyvää yhteistyötä ja osallisuutta. Niiden kehitysvaiheen ymmärrys auttaa kohdentamaan johtamista oikeisiin asioihin. Keskeiset toimintamallit perustuvat työlainsäädäntöön. Avoin ja luottamuksellinen keskusteluilmapiiri mahdollistaa myös haastavien asioiden esille tuomisen. Työpaikoilla tarvitaan lisää ymmärrystä muun muassa osatyökykyisyyteen, täsmätyökykyisyyteen, mielenterveyden haasteisiin, monikulttuurisuuteen, työssä oppimiseen ja osaamisen kehittämiseen. Henkilöstön ja johdon yhteistyö työkyvyn kehittämiseen on avainasemassa. Työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon ja työkyvyn tukemiseen liittyviin toimiin lisää heidän sitoutumistaan ja parantaa työhyvinvointia.



Etelä-Savon pienet ja keskisuuret yritykset voivat saada merkittävää tukea verkostoyhteistyöstä. Yhteistyö muiden yritysten, julkisten toimijoiden, oppilaitosten ja työterveyshuollon kanssa voi auttaa jakamaan hyviä käytäntöjä ja kehittämään yhteisiä tukimalleja työkyvyn edistämiseksi. Lisäksi Etelä-Savossa on hyvin aikuisopiskelijoille suunnattua koulutustarjontaa osaamisen vahvistamiseksi, myös englanninkielisenä. Tulevaisuudessa yhä useampi tulee toimimaan työyhteisöissä, joissa kohtaavat eri ikäiset ihmiset ja erilaiset kulttuurit. Työkykyjohtaminen on ratkaisevassa roolissa monimuotoisen työyhteisön sujuvan toiminnan ja työn tuloksellisuuden kannalta. Työyhteisön monimuotoisuus voi tarjota mahdollisuuden hyödyntää moninaista osaamista ja oppia toisilta. Hyvin toimiva monimuotoinen työyhteisö voi edistää luovuutta sekä vaikuttaa positiivisesti kannattavuuteen, työhyvinvointiin ja kansainvälistymiseen.

3. Suosi osaajakohtaisia ratkaisuja ja räätälöi työtä

Osaajakohtaiset työkyvyn ratkaisut toimivat.

Räätälöityjen ratkaisujen tarve tulee lisääntymään työelämässä, ja ne helpottavat jo nyt osaajapulaa työuran eri vaiheissa rekrytoinnista työuran loppuun asti. Osaajakohtaiset ratkaisut tehdään työyhteisön kanssa. Ota käyttöön Räätälöidyn työn -toimintamalli (valmistuu 2026), jossa on työvälineet työyhteisötason räätälöintiin.

Työn räätälöinti on toimintamalli, joka edistää osaajien työssä pysymistä tai rekrytointia. Työtä muokkaamalla on mahdollista pilkkoa työtehtäviä siten, että esimerkiksi terveydelliset tekijät, muut rajoitteet tai elämäntilanne eivät estä työntekoa. Työn räätälöinnin toimintamalli korostaa työn tarkastelua työyhteisötasolla. Työn muokkauksella on aina vaikutuksia useaan työntekijään, ja työn räätälöinnistä kannattaa sopia jo ennen yhdenkään työtehtävän muokkautarvetta. Työn muokkautarve voi tulla esiin työntekijän itsensä, työkaverin, esihenkilön tai työterveyshuollon toimesta.



Työn muokkauksen keinoja esimerkiksi työajan, työolojen tai työtehtävien muokkaus, sosiaalisten tilanteiden helpottaminen, keskittymisen tukeminen, mielialan tai tunteiden säätelyyn liittyvä tuki. Työn räätälöintiin liittyy myös useita erilaisia taloudellisia kannusteita niin työnantajalle (esim. työolosuhteiden järjestelytuki, työttömän työnhakijan palkkatuki, osasairauspäiväraha, työhönvalmennus, työkokeilu) kuin työntekijälle (esim. kuntoutustuki, kuntoutusraha, osittainen vanhuuseläke, aikuiskoulutustuki).

Työn räätälöinti on vaikuttava keino tukea myös ikääntyneiden työntekijöiden työhön osallistumista. Etelä-Savon työkyky- ja ikärakenne on edesauttanut joustavuutta ja tilastojen mukaan Etelä-Savossa myönnettyjen työkyvyttömyys- ja osatyökyvyttömyyseläkkeiden keski-ikä on korkeampi kuin muualla maassa. Pienyrityksissä on kuitenkin toteutettu työkyvyttömyyseläkkeen hakijoille työkyvyn tukitoimia huomattavasti harvemmin kuin suuremmissa organisaatioissa.

4. Kiinnitä työkykyjohtaminen osaksi yrityksen strategiaa

Työkyky on osa liiketoimintastrategiaa.

Kun työkyky on osa liiketoimintaa tavoitteineen, mittareineen ja yhteistyökumppaneineen, ihmiset voivat hyvin ja nopea reagointi ja mahdollisuudet kasvaa ja kehittää yritystoimintaa muuttuvissa olosuhteissa onnistuu. Työkykyjohtaminen on strateginen valinta, ja sen tulokset ja vaikuttavuus voidaan todentaa. Tarkastele työkykyjohtamista strategisesti ja liitä se osaksi työnantajamielikuvaa. Seuraa aktiivisesti työelämän muutosvoimia ja kehitä työkykyjohtamista niiden mukana.

Työkykyjohtaminen ei ole vain tilannekohtaista reagointia, vaan kiinteä osa yrityksen strategiaa. Tuottavuus kasvaa, kun hyvällä työkykyjohtamisella lisätään työn räätälöinnin ratkaisuja ja varmistetaan, että tekijä ja työ kohtaavat, työyhteisö tukee toinen toistaan sekä sujuvaa työtä haittaavat ongelmat, poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät. Tämä työkykyjohtamisen vaikutusketju on yksi ratkaisu osaavan työvoiman haasteisiin Etelä-Savon kaltaisessa maakunnassa, jossa väestö ikääntyy ja työvoimapula on todellinen haaste.



Panostus työkykyjohtamiseen ja henkilöstön hyvinvointiin on strateginen valinta, jolla yritys houkuttelee ja pitää osaavan työvoiman. Tämän päivän työelämässä muutos on jatkuvaa – teknologinen kehitys, ilmastonmuutos, väestörakenteen muutos, psykologinen ja kognitiivinen kuormitus sekä jatkuva osaamisen kehittäminen vaikuttavat. Niiden kaikkien ratkaisemiseen tarvitaan osaava ja työkykyinen henkilöstö.

Työkykyjohtaminen tukee yrityksen muutoskykyä (resilienssiä), innovatiivisuutta ja valmiutta sopeutua muutoksiin – ominaisuuksia, jotka ovat erityisen arvokkaita alueilla, joissa toimintaympäristön resurssit voivat olla rajalliset.

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.

Airila A & Savinainen M (2024). Tietoa työkyvystä 4/2024. Työkykyjohtamisen nykytila ja muutoksia – tutkittua tietoa ja ratkaisuja tulevaisuuden työkykyjohtamiseen. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma

[Tietoa työkyvystä 4/2024](#)

Airila A & Savinainen M (2023). Tieto työkyvystä 2/2023. Tutkittua tietoa ja keinoja työkykyjohtamiseen pienyrityksissä. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.

varma.fi/globalassets/tyonantaja/tietoa-tyokyvysta-pienyritykset.pdf

Alasoini T. 2023. Generatiivinen tekoäly ja työelämän muutos: alustavia havaintoja. Työpoliittinen aikakauskirja 4/2023, 14–23.

Alasoini T & Varje P. 2024. Työn epävarmuustekijät ja uhat. Teoksessa A Väänänen ym. (toim.) Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi -tutkimuksessa. Työterveyslaitos, Helsinki. 27–32.

Alavinia S. M, de Boer A. G. E. M., van Duivenbooden J. C., Frings-Dresen M. H. W., Burdorf A. 2009. Determinants of work ability and its predictive value for disability. Occupational Medicine, 59: 32-37.

Ala-Laurinaho A, Kangas P, Mänttari S ym. 2020. Ilmastonmuutos ja työ. Teoksessa L Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, Helsinki. 75–91.

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

Aura O, Hussi T. 2024. Paremman johtamisen manifesti. Helsinki. Pro-Insight Finland Oy.

Bergbom B, Lantto E, Leino-Arjas P ym. 2020. Ikääntyvä ja monimuotoistuva työväestö. Teoksessa L Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, Helsinki. 53–74.

Blomgren J, Luoto R. 2025. Mielenterveysperusteisten sairauspoissaolojen kasvu pysähtyi vuonna 2024. KELAn uutinen. 1.28.2025.

[Mielenterveysperusteisten sairauspoissaolojen kasvu pysähtyi vuonna 2024 | Kelan tietotarjotin](#)

Bohlinger S, van Loo J. Lifelong learning for ageing workers to sustain employability and develop personality. Teoksessa: Working and ageing. Emerging theories and empirical perspectives. Cedefop. Luxembourg: Publications Office of the European Union 2010.

Dufva M, Rekola S. 2023. Sitran selvitys. Trendit 2023, ymmärrystä yllätysten aikaan.

[Megatrendit - Sitra](#)

Ervasti J, Kausto J, Leino-Arjas P ym. 2022. Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkykyä 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.

Furu H, Vatanen J, Martimo K-P. 2023. Työkykyjohtamisen tila. Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen, Helsinki.

[Työkykyjohtamisen tila 2023](#)

Haapakorpi A, Järvensivu A, Kauhanen M ym. 2022. Mitä tarkoittaa ansainnan koostaminen useasta lähteestä? Teoksessa A Järvensivu & A Haapakorpi (toim.) Monimuotoinen ansiotyö: Näkökulmia monista lähteistä ansaintaan. Tampere University Press, Tampere. 9–17

Halonen K. 2013. Pari askelta jäljessä- tuurilla mennään - tutkimus suomalaisten organisaatioiden ja työterveyshuollon toteuttamasta henkilöriskienhallinnasta strategisen johtamisen välineenä. Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS, 191/2013

Haltia P, Hanhike T, Kyrkkö K ym. 2024. Työelämän tilannekuvia: Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia: TYÖ 2030 -ohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö, Työterveyslaitos.

Hartikainen O, Kieslich H, Reho T. 2024. Eläkeyhtiö VARMA blogi. Työpaikoilla rakennetaan yhdessä mielen hyvinvointia.

[Työpaikoilla rakennetaan yhdessä mielen hyvinvointia - Varma](#)

Hyvärinen, N., Metsälä, J., Koivula, M. & Kaunonen, M. 2017. Maahanmuuttajasairaanhoitajien kokemuksia sopeutumisesta työhön ja työyhteisöihin: systemaattinen kirjallisuuskatsaus. Tutkiva Hoitotyö 15(2), 3–13. <https://www.terveysportti.fi/xmedia/tuh/tuh00137.pdf>

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

Kansallisen terveysindeksin kuntatiedot. 2024. Kela & Terveystieteiden tutkimuskeskus ja hyvinvoinnin laitos.

Kaleva S, Järvensivu A, Horppu R ym. 2024. Monimuotoinen ansiotyö: haaste työkyvyn tuella ja työturvallisuudelle. Työterveyslaitos, Helsinki.

KELA tilastot 2024.

[Sairauspäivärahojen saajat ja maksetut etuudet \(9107RS002\)](#)

[Keskinen 2023. Kelan sairausvakuutuslasko 2023; FPA-statistik, Sjukförsäkring 2023](#)



Kela & THL. 2024. Kansallisen terveystiedon kuntatiedot. Näissä Suomen kunnissa työkyvyttömyys kuormittaa eniten ja vähiten – Kela & THL: Kansallisen terveystiedon kuntatiedot. Viitattu 16.12.2024.

[Kela ja THL julkaisivat Kansallisen terveystiedon kuntatiedot | Kelan tietotarjotin](#)

Keva. 2023. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022.

[Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2022](#)

Korhonen, V. & Puukari, S. 2013. Kulttuurisen monimuotoisuuden huomioiminen työyhteisössä. Teoksessa: Alitolppa-Niitamo, A. Fågel, S. & Säävälä, M. (toim.). Olemme muuttaneet ja kotoudumme. Maahan muuttaneen kohtaaminen ammatillisessa työssä. 48–62. Helsinki: Väestöliitto.

Krekel C, Ward G, & De Neve J.-E. 2019. Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance (SSRN Scholarly Paper ID 3356581). Social Science Research Network.

Kujanpää, K. 2017. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi. Väitöskirja. Helsingin yliopisto.

[Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja monikulttuurisen työyhteisön työhyvinvointi](#)

Leino T, Turunen J, Pehkonen I, Juvonen-Posti P. 2023. Important collaborative conditions for successful economic outcomes of work disability management - A mixed methods multiple case study. WORK: A Journal of Prevent

Lyly-Yrjänäinen M, Hanhike T & Haltia P. 2024. Työyhteisön sosiaalinen hyvinvointi. Teoksessa Työelämän tilannekuvia: Työhyvinvoinnista ja osaamisesta löytyy tuottavuuden kasvun mahdollisuuksia: TYÖ 2030 -ohjelma. Sosiaali- ja terveysministeriö, Työ- ja elinkeinoministeriö, Työterveyslaitos. 59–87.

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.

Melin H. 2022. Työn muuttuvat maailmat. Teoksessa A Järvensivu & A Haapakorpi (toim.) Monimuotoinen ansiotyö: Näkökulmia monista lähteistä ansaintaan. Tampere University Press, Tampere. 18–40

Moilanen S, Haavasoja T, Janas P, Lehtoranta T, Mäkinen, K, Viherhalo, M, Yli-Kaitala K. 2023. Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu.

[Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työyhteisössä - Työturvallisuuskeskus 2023](#)

Moilanen S. 2024. Osatyökykyisyys työyhteisössä. Työturvallisuuskeskuksen julkaisu.

[Osatyökykyisyys työyhteisössä - Työturvallisuuskeskus.](#)

Mäkelä A. 2023. Yrittäjä – Hyvä työnantaja. Suomen Yrittäjät. https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2023/04/sy_yrittaja_hyva_tyonantaja_2023.pdf Aura O, Ahonen G, Hussi T, Ilmarinen J (2018). Henkilöstötuottavuuden johtaminen 2018. Tutkimuksen laaja tulospöytä. Helsinki. Holt & Powell

Niiranen, K. & Keisala, K. 2017. Kulttuurien välisen vuorovaikutuksen kehittäminen Karhulan sairaalassa. Teoksessa: Pitkänen, P., Keisala, K. & Niiranen, V. 2017. Tavoitteena sujuva arki. Kulttuurien välinen työ sosiaali- ja terveydenhuollon työyhteisössä. 77–112. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy.

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

Ranki S. 2022. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. Työterveyslaitos, Helsinki.

Reho T, Savinainen M, Turunen M. 2023. VARMA. Tulevaisuuden työkyky rakennetaan yhdessä.

[Tulevaisuuden työkyky rakennetaan yhdessä - Varma](#)

Tarro L, Llauradó E, Ulldemolins G, Hermoso P, Solà R. Effectiveness of Workplace Interventions for Improving Absenteeism, Productivity, and Work Ability of Employees: A Systematic Review and Meta-Analysis of Randomized Controlled Trials. International Journal of Environmental Research and Public Health. 2020; 17(6):1901

Toppinen-Tanner S. 2023. Työkyky. Työterveyslaitos.

[Työkyky | Työterveyslaitos](#)

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

Työllisyys ja osaaminen 2024. Etelä-Savo ennakoi. Etelä-Savon aluekehityksen tilannekuva.

[Työllisyys ja osaaminen - Etelä-Savo Ennakoi](#)

Työelämä ja mielenterveys. Työterveyslaitos. Työhyvinvointi ja työkyky.

[Työelämä ja mielenterveys | Työterveyslaitos](#)

Työkykyjohtamisen tilannekuva pienille työpaikoille. 2024. Työterveyslaitoksen kehittämä työkalu.

[Työkykyjohtamisen tilannekuva pienille työpaikoille](#)

[Työvoiman saatavuus ja kohtaanto 1_2024.pdf](#)

Ranki S. 2022. HELP-katsaus: Työelämän muutosnäkymät. Työterveyslaitos, Helsinki.

Reho T. 2023. Työkykyhaasteiden juurisyysanalyysi auttaa organisaatioita ehkäisemään työkyvyttömyyttä - Varma.

[Blogi 9.11.2023. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.](#)

Reho T. 2023. Työkykyjohtamisen lakimuutokset haastavat pohtimaan työn ja sairastamisen suhdetta - Varma.

[Blogi 09.01.2023. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Varma.](#)

Ruokolainen M. 2024. Työterveyslaitoksen teemakirjoitus: Vanhemmat työntekijät työyhteisössä | Työterveyslaitos

[Vanhemmat työntekijät työyhteisössä | Työterveyslaitos](#)

Leino T, Turunen J, Pehkonen I, Juvonen-Posti P. 2023. Important collaborative conditions for successful economic outcomes of work disability management - A mixed methods multiple case study. WORK: A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation.

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.

Maaailman talousfoorumi. World Economic Forum. 2025. The Future of Jobs Report 2025. Geneva: World Economic Forum.

[2025_WEF_Future_of_Jobs_Report_2025 1.pdf.](#)

Palmgren H, Kaleva S, Ruuskanen K. 2019. Pienten yritysten ja työterveyshuollon yhteistyö. Tutkimusraportti yhteistyöstä, siihen liittyvistä käytännöistä ja niiden kehittymisestä kahden vuoden seuranta-aikana. Työterveyslaitos, Helsinki.

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

Pärnänen A & Sutela H. 2014. Itsensä työllistäjät Suomessa 2013. Tilastokeskus, Helsinki.

Sinokki M, Hinkka K, Ahola K, ym. 2009. The association between team climate at work and mental health in the Finnish Health 2000 Study. Occupational and environmental Medicine 66: 523–8

Tompa E, de Oliveira C, Dolinschi, R, Irvin E. 2008. A Systematic Review of Disability Management Interventions with Economic Evaluations. Journal of Occupational Rehabilitation 18, 16–26.

Työmarkkinatori 2023. Ikä ei ole este - Etelä-Savossa yli 55-vuotiaiden työssäkäyvien osuus on Suomen korkein Ikä ei ole este.

[Ikä ei ole este - Etelä-Savossa yli 55-vuotiaiden työssäkäyvien osuus on Suomen korkein - Ajankohtaista - Työmarkkinatori](#)

Työterveyslaitos 2022. Työkykyjohtaminen osana strategista henkilöstöjohtamista.

[Työkykyjohtaminen | Työterveyslaitos](#)

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2024. Työolobarometri 2023 – Työelämän kehityspiirteitä palkansaajien arvioimana. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö.

[Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2024:12.](#)

Yritystoiminta, aluetalous ja vienti. 2022. Etelä-Savo ennakoi.

[Yritystoiminta, aluetalous ja vienti - Esavo Ennakoi.](#)

Varma 2023.

[Tietoa työkyvystä 2/2023](#)

Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. 2012. Employee Well-being and the HRM–Organizational Performance Relationship: A Review of Quantitative Studies. International Journal of Management Reviews, 14(4), 391–407



Verissimo J, Verhaeghen P, Goldman N, Weinstein M, Ullman MT. 2021. Evidence that ageing yields improvements as well as declines across attention and executive functions. *Nature human behaviour*.

[Evidence that ageing yields improvements as well as declines across attention and executive functions](#)

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

Viljanen O. 2024. Yksilöä suurempaa työkykyjohtamista – työyhteisö työkyvyn tukena. Toteutettu osana Kevan Kestävää työelämää -hanketta.

[Yksilöä suurempaa työkykyjohtamista – työyhteisö työkyvyn tukena](#)

Vuorento M, Soikkanen A, Ruohomäki V, Koivunen M. 2023. Työterveyslaitoksen opas. Työkyvyn tukeminen etätyössä: opas organisaatioille.

[Työkyvyn tukeminen etätyössä: opas organisaatioille | Työterveyslaitos](#)

Väänänen A, Toivanen M, Selander K ym. (toim.) 2024. Työn Suomi. Työolot, työkyky ja työhyvinvointi Terve Suomi -tutkimuksessa. Työterveyslaitos, Helsinki.

Väestöennuste. 2024. MDI:n vuosittain julkaistava väestöennuste.

[Väestöennuste - MDI](#)

Väänänen A, Smedlund A, Törnroos K ym. 2020. Ajattelu- ja toimintatapojen muutos. Teoksessa L Kokkinen (toim.) Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Työterveyslaitos, Helsinki. 11–32.

Väestönkehitys ja muuttoliike 2025. Etelä-Savo ennakoi. Etelä-Savon aluekehityksen tilannekuva.

[Väestönkehitys ja muuttoliike - Esavo Ennakoi.](#)



Euroopan unionin
osarahoittama



Elinkeino-, liikenne- ja
ympäristökeskus



Kaakkois-Suomen
ammattikorkeakoulu



www.xamk.fi/raty