

## Johdetaan työkykyä mikroyrityksissä

MIKROYRITYKSET TYÖKYVYN JOHTAMISTA KEHITTÄMÄSSÄ:  
TUTKIMUS TYÖKYKYJOHTAMISEN KÄYTÄNNÖISTÄ

Susanna Visuri  
Mervi Ruokolainen  
Simo Kaleva  
Mika Nyberg

# Johdetaan työkykyä mikroyrityksissä

MIKROYRITYKSET TYÖKYVYN JOHTAMISTA  
KEHITTÄMÄSSÄ: TUTKIMUS TYÖKYKYJOHTAMISEN  
KÄYTÄNNÖISTÄ

Susanna Visuri, Mervi Ruokolainen, Simo Kaleva, Mika Nyberg

Työterveyslaitos

Työturvallisuus

PL 40

00032 TYÖTERVEYSLAITOS

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

© 2022 Työterveyslaitos ja kirjoittajat

Tutkimus on toteutettu Työsuojelurahaston (hankenumero: 180077), sosiaali- ja terveysministeriön sekä Suomen Yrittäjien tuella.

Tämän teoksen osittainenkin kopiointi on tekijänoikeuslain (404/61), siihen myöhemmin tehtyine muutoksineen) mukaisesti kielletty ilman asianmukaista lupaa.

ISBN 978-952-391-020-1 (nid.)

ISBN 978-952-391-021-8 (PDF)

PunaMusta Oy, Tampere 2022

## Tiivistelmä

Työkykyjohtamisesta alle 10 henkilöä työllistävistä mikroyrityksistä on saatavilla niukasti tietoa. Mikroyritysten työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyvät riskit on tunnistettu laajasti. Mikroyritysten rajalliset resurssit vaikuttavat työturvallisuudesta ja terveydestä huolehtimiseen. Interventiotutkimuksemme tavoitteena oli tuottaa tutkimustietoa mikroyritysten muodollisista ja epämuodollisista työkykyjohtamisen käytännöistä. Lisäksi tavoitteenamme oli kehittää näitä käytäntöjä tutkimukseen osallistuvien yritysten kanssa, arvioida niiden toteutumista ja kehittämisaktiivisuuden vaikutuksia muun muassa koettuun työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen.

Toteutimme tutkimuksen Helsingin, Tampereen ja Turun talousalueilla. Siihen osallistui 62 yritystä teollisuuden, kaupan ja ravitsemisen toimialoilta. Satunnaistimme osallistuneet yritykset tapaus- ja verrokkipareiksi. Aineiston keräsimme kyselyillä ja haastattelulla yrittäjiltä ja työntekijöiltä. Vuosina 2019–2020 alkukyselyyn vastasi 256 henkilöä ja alkuhaastatteluihin osallistui yhteensä 163 henkilöä. Vuosina 2020–2021 loppukyselyyn vastasi 177 henkilöä ja loppuhaastatteluihin osallistui 106 henkilöä. Annoimme kaikille yrityksille alkumittauksen jälkeen palautteen työkykyjohtamisen vahvuuksista ja kehittämiskohteista. Tapausyrityksille järjestimme palautteen antamisen jälkeen kaksi interventiotyöpajaa. Niiden tavoitteena oli auttaa yrityksen johtoa ja työntekijöitä löytämään yhdessä toimintatapoja työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn sekä työyhteisön johtamisen parempaan hallintaan.

Alkutilanteessa mikroyritysten työkykyjohtamisen käytännöt olivat joko muodollisia, epämuodollisia tai satunnaisia. Työturvallisuuskäytännöt liittyivät useimmin työn vaarojen arviointiin ja hallintaan sekä työturvallisuuden kehittämiseen. Osallistujien sitoutuminen työturvallisuuteen näyttäytyi vahvana, mutta samanaikaisesti osassa yrityksiä henkilöstö oli tietämätön riskinarvioinnin toteutuksesta tai siihen osallistumisesta. Työterveyteen ja työkykyyn liittyvät käytännöt koskivat yleisimmin yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, jaksamisen ja palautumisen tukemista sekä työkyvyn tukemista työpaikalla. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa oli satunnaista ja kohdentui usein työpaikkaselvityksiin. Työterveyshuollon työkyvyn tuen käytäntöjä ei myöskään juuri tunnettu. Työpaikoilla työkyvyn tukemisessa vahvuuksia olivat joustavuus työn ja muun elämän yhteensovittamisessa sekä fyysisen kuormituksen ehkäiseminen. Työyhteisön johtaminen, kuten yhteistyö ja tiedonkulku, kehittäminen ja perehdyttäminen, olivat jo alkutilanteessa hyvällä tasolla.

Tutkimushankkeen aikana sekä tapaus- että verrokkirytykset aktivoituivat kehittämään käytäntöjään. Työturvallisuuden kehittämistoimet kohdistuivat tyypillisimmin riskinarvioinnin toteutukseen, työvälineisiin, järjestykseen ja siisteyteen sekä työtilojen

turvallisuuteen. Työterveyden ja työkyvyn osalta kehitettiin useimmin ergonomiaa ja työaikakäytäntöjä. Moni yritys valitsi kehittämiskohteeksi myös työterveysyhteistyön, mutta tämä toteutui vain muutamassa. Työyhteisön johtamiskäytäntöjen osalta yritykset kehittivät tiedonkulkua, työyhteisöpalaverien järjestämistä, töiden organisointia ja työprosesseja sekä henkilöstön osallistumista kehittämiseen. Tapaus- ja verrokkiyritykset toteuttivat sisällöllisesti samankaltaisia kehittämistoimia. Kehittämisasiivisuus oli hieman suurempaa tapausyrityksissä sekä niissä yrityksissä, joilla oli tutkimuksen lähtötilanteessa olemassa muodollisia työkykyjohtamisen käytäntöjä. Kehittämistä edistäneiksi tekijöiksi arvioitiin yleisimmin kehittämismyönteinen toimintakulttuuri ja välittävä ilmapiiri. Useimmin esteenä mainittiin koronapandemian aiheuttamat muutokset yrityksen toiminnalle.

Osallistajat arvioivat hankkeen aikana oppineensa lisää työturvallisuudesta sekä työterveydestä ja työkyvystä, joiden arvioitiin myös kehittyneen hankkeen aikana. Työyhteisön johtamisessa koettiin tapahtuneen vähiten muutosta. Tarkastelimme myös intervention ja yritysten kehittämisaktiivisuuden vaikutuksia koettuun työturvallisuuskulttuuriin, työhyvinvointiin ja työyhteisön toimintaan. Tutkitut vaikutukset eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä.

Työkykyjohtamista toteutetaan mikroyrityksissä osana arkisia toimintoja: joustavasti ja toisista huolehtien, usein suullisesti sovituin käytännöin ja vastuin sekä puuttuen silloin, kun tarvetta ilmenee. Tämä vahvistaa yhdessä tekemisen kulttuuria ja edistää työn sujuvuutta mikroyrityksissä. Työkykyjohtamisen käytäntöjen kehittämisen tulisi olla ennakoivaa ja henkilöstöä osallistavaa. Tätä tulisi vahvistaa erityisesti mikroyrityksissä, joissa toimitaan satunnaisin ja reaktiivisin työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn sekä työyhteisön johtamisen käytännöin.

Avainsanat: mikroyritys, työkykyjohtaminen, työturvallisuus, työterveys, työkyky, johtaminen, työyhteisö, interventiotutkimus

## Sammanfattning

Det finns en begränsad mängd information om ledning av arbetsförmågan i mikroföretag som sysselsätter färre än 10 personer. De risker som är förknippade med mikroföretagens arbetssäkerhet och välbefinnande i arbetet har identifierats i stor utsträckning. Mikroföretagens begränsade resurser påverkar säkerställandet av säkerhet och hälsa på arbetsplatsen. Syftet med vår interventionsstudie var att producera forskningsdata om mikroföretags formella och informella metoder för ledning av arbetsförmåga. Dessutom var vårt mål att utveckla denna praxis tillsammans med företag som deltar i studien, bedöma praxisens genomförande och effekten av utvecklingsverksamheten på bland annat det upplevda välbefinnandet i arbetet och arbetssäkerheten.

Vi genomförde studien i de ekonomiska regionerna i Helsingfors, Tammerfors och Åbo. I studien deltog 62 företag inom industri-, handels- och förplägnadsbranschen. Vi randomiserade de deltagande företagen till fall- och kontrollpar. Vi samlade in material genom enkäter och intervjuer från företagare och anställda. Under 2019–2020 besvarade 256 personer den inledande enkäten och totalt 163 personer deltog i de inledande intervjuerna. Under 2020–2021 besvarade 177 personer slutenkäten och 106 personer deltog i slutintervjuerna. Efter den inledande mätningen gav vi alla företag respons på styrkor och utvecklingsmål för ledningen av arbetsförmåga. Efter att ha gett respons till fallföretagen ordnade vi två interventionsworkshoppar. Syftet med dem var att bistå företagets ledning och anställda att tillsammans hitta verksamhets sätt för att bättre hantera arbetssäkerheten, arbetshälsan och arbetsförmågan samt ledningen av arbetsgemenskapen.

I den inledande situationen var praxisen för ledning av arbetsförmåga i mikroföretagen antingen formella, informella eller sporadiska. Arbetssäkerhetspraxisen var oftast förknippad med bedömningen och hanteringen av risker i arbetet samt utvecklingen av arbetssäkerheten. Deltagarnas engagemang i arbetssäkerhet visade sig vara starkt, men samtidigt var personalen i en del företag ovetande om genomförandet av riskbedömningen eller deltagandet i den. Praxis som gäller arbetshälsa och arbetsförmåga gällde oftast samarbete med företagshälsovården, stöd för ork och återhämtning samt stöd för arbetsförmågan på arbetsplatsen. Samarbetet med företagshälsovården var sporadiskt och ofta inriktat på arbetsplatsutredningar. Å andra sidan var företagshälsovårdens praxis för stöd för arbetsförmågan relativt okänd. Styrkor i stödandet av arbetsförmågan på arbetsplatser var flexibilitet i samordningen av arbetet och det övriga livet samt förebyggande av fysisk belastning. Ledningen av

arbeitsgemenskapen, såsom samarbetet och informationsutbytet, utvecklingen och orienteringen, var redan på en god nivå i utgångsläget.

Under forskningsprojektet aktiverades både fall- och kontrollföretag att utveckla sina metoder. Åtgärder för att förbättra arbets säkerheten var vanligtvis inriktade på genomförandet av en riskbedömning, arbetsredskap, ordning och renlighet samt säkerheten på arbetsplatser. Ergonomi och arbetstidspraxis utvecklades oftast när det gäller arbetshälsa och arbetsförmåga. Många företag valde också företagshälsovårdssamarbetet som utvecklingsmål, men det genomfördes bara i ett fåtal företag. När det gäller arbetsgemenskapens ledningspraxis utvecklade företagen informationsutbytet, anordnandet av arbetsgemenskapsmöten, arbetsorganisationen och arbetsprocesserna samt personalens deltagande i utvecklingen. Fall- och kontrollföretagen genomförde innehållsmässigt liknande utvecklingsåtgärder. Utvecklingsaktiviteten var något högre i fallföretag och i de företag som hade formella metoder för ledning av arbetsförmågan på plats i början av studien. De vanligaste faktorerna som bedömdes främja utvecklingen var en utvecklingsvänlig verksamhetskultur och en omtänksam atmosfär. Det som oftast nämndes som ett hinder var de förändringar i företagets verksamhet som orsakats av coronapandemin.

Under projektet bedömde deltagarna att de hade lärt sig mer om arbets säkerhet samt arbetshälsa och arbetsförmåga, vilka också uppskattades ha utvecklats under projektet. Arbetsgemenskapens ledning upplevdes ha förändrats minst. Vi granskade också effekten av interventionen och företagets utvecklingsaktivitet på den upplevda arbets säkerhetskulturen, välbefinnandet i arbetet och arbetsgemenskapens verksamhet. Effekterna var dock inte statistiskt signifikanta.

Ledning av arbetsförmågan genomförs i mikroföretag som en del av den dagliga verksamheten: flexibelt och omtänksamt, ofta genom muntligt överenskomna praxis och ansvar, samt genom att ingripa när behovet uppstår. Detta stärker samarbetskulturen och främjar ett smidigt arbete i mikroföretag. Utvecklingen av metoder för ledning av arbetsförmåga borde vara förutseende och involvera personalen. Detta bör stärkas särskilt i mikroföretag med sporadisk och reaktiv praxis med avseende på arbets säkerhet, arbetshälsa och arbetsförmåga samt ledning av arbetsgemenskapen.

Nyckelord: mikroföretag, ledning av arbetsförmåga, arbets säkerhet, arbetshälsa, arbetsförmåga, ledning, arbetsgemenskap, interventionsstudie

## Abstract

Limited information is available on work ability management for micro-enterprises employing fewer than 10 people. The risks related to the occupational safety and well-being at work in micro-enterprises have been widely identified. The limited resources of micro-enterprises have an impact on the management of occupational safety and health. The aim of our intervention study was to produce research data on the formal and informal work ability management practices of micro-enterprises. In addition, our goal was to develop these practices with the enterprises participating in the study, to assess their realisation and the impact of development activeness on, among other things, the perceived well-being at work and occupational safety.

We carried out the study in the economic areas of Helsinki, Tampere and Turku. It involved 62 enterprises from the manufacturing, wholesale and retail trade, and food services and catering sectors. We randomized the participating enterprises into case and control pairs. We collected our research data through surveys and interviews with entrepreneurs and employees. In 2019–2020, a total of 256 persons responded to the initial survey and a total of 163 persons participated in the initial interviews. In 2020–2021, a total of 177 persons responded to the final survey and 106 persons participated in the final interviews. After the initial measurement, we gave all enterprises feedback on the strengths and development targets of work ability management. After giving feedback to the case-enterprises, we arranged two workshops for each. The aim with these workshops was to help the enterprise's management and employees find ways of managing occupational safety, occupational health and work ability together, as well as to improve the management of the work community.

In the initial situation, the work ability management practices of micro-enterprises were either formal, informal or occasional. Occupational safety practices were most often related to the assessment and management of the risks in work and to the development of occupational safety. The participants' commitment to occupational safety appeared strong, but at the same time in some enterprises, the personnel were unaware of the implementation of the risk assessment or participation in it. Practices related to occupational health and work ability most commonly concerned co-operation with occupational health care, support for coping and recovery, and supporting work ability at the workplace. Co-operation with occupational health care was sporadic and often focused on workplace surveys. On the other hand, the practices of occupational health care in supporting work ability were not known very well at all. The strengths of supporting work ability at the workplace were flexibility in reconciling work and other life and preventing excessive physical strain. The management of the



work community, such as co-operation, information flow, development work and orientation, was already at a good level in the initial situation.

During the research project, both case and control enterprises took an active approach to developing their practices. Measures to improve occupational safety were typically focused on the implementation of risk assessment, tools, order and cleanliness, as well as the safety of workspaces. Ergonomics and working hours practices were the ones most often developed in terms of occupational health and work ability. Many enterprises also chose occupational health care co-operation as a development target, but this was implemented in only a few of the enterprises. With regard to the work community management practices, enterprises engaged in developing the flow of information, the organisation of work community meetings, the organisation of work and work processes, as well as the involvement of personnel in development. The case and control enterprises carried out similar development measures in terms of content. The activeness in engaging with development measures was slightly higher in case enterprises and in those enterprises that had formal work ability management practices in place at the start of the study. The factors most commonly assessed as measures that have contributed to the development were an operating culture that fostered development and a caring atmosphere. The obstacles mentioned most often were the changes to the enterprise's operations caused by the coronavirus pandemic.

During the project, the participants assessed that they had learned more about occupational safety and health and work ability, which were also the themes estimated to have developed during the project. The management of the work community was perceived to have undergone the least change. We also looked at the impact that the intervention and the enterprises' activeness to develop operations had on the perceived occupational safety culture, well-being at work and the functioning of the work community. However, the impacts were not statistically significant.

Work ability management is implemented in the micro-enterprises as part of everyday activities: flexibly and caring for others, often through orally agreed practices and responsibilities, and intervening when a need arises. This strengthens the culture of doing things together and promotes the smooth running of work in micro-enterprises. The development of work ability management practices should be proactive and they should involve the staff. This should be reinforced especially in micro-enterprises which operate by following random and reactive practices in terms of occupational safety, occupational health, work ability and management of the work community.

Keywords: micro-enterprise, work ability management, occupational safety and health, occupational health, work ability, management, work community, intervention study

## Alkusanat ja kiitokset

Mikroyritykset työkyvyn johtamista kehittämässä: tutkimus työkykyjohtamisen käytännöistä -tutkimushanke käynnistyi vuoden 2019 tammikuussa ja päättyi toukokuussa 2022. Työnimekseen hanke sai Johdetaan työkykyä mikroyrityksissä, jota käytämme myös tutkimushankkeen loppuraportin nimenä. Tutkijaryhmämme kiittää lämpimästi kaikkia hankkeeseen osallistuneita yrityksiä yhteistyöstä sekä joustavuudesta koronapandemian aikana. Ilman yritysten osallistumista hankkeen toteuttaminen ei olisi ollut mahdollista. Erityisen lämmin kiitos kuuluu kaikille niille henkilöille, jotka osallistuivat tutkimuksen aineistonkeruuseen eli osallistuivat haastatteluihin ja vastasivat kyselyihin tutkimuksen eri vaiheissa.

Tutkimusryhmämme kiittää myös kaikkia rahoittajia. Hankkeen toteuttamisen ei olisi ollut mahdollista ilman Työsuojelurahaston myöntämää rahoitusta. Lisäksi hankkeen rahoitukseen osallistuivat sosiaali- ja terveysministeriö sekä Suomen Yrittäjät.

Hankkeen toteuttamisessa tutkimusryhmäämme tuki ohjausryhmä, johon kuuluivat työmarkkina-asioiden päällikkö Harri Hellstén (Suomen Yrittäjät), toimitusjohtaja Kenneth Johansson (Työsuojelurahasto), lakimies Janne Kiiskinen (Matkailu- ja Ravintolapalvelut, MaRa), sosiaali- ja työympäristöasiantuntija Marjut Lumijärvi (Teollisuusliitto), asiantuntija Hanna Pratsch (Työturvallisuuskeskus, syksyyn 2021), erityisasiantuntija Mikko Rissanen (sosiaali- ja terveysministeriö), erityisasiantuntija Jani Ruotsalainen (Työterveyslaitos, kevään 2019) sekä sosiaalipoliittinen asiantuntija Merja Vihersalo (Palvelualojen ammattiliitto, PAM). Haluamme kiittää ohjausryhmää aktiivisesta keskustelusta ja tuesta hankkeemme eri vaiheissa.

Tutkimusryhmämme kohtasi suuren menetyksen alkusyksystä 2021, kun hankkeemme vastuullinen tutkija, pitkäaikainen kollegamme ja ystävämme Helena Palmgren menehtyi yllättäen. Hankkeen merkitys Helenalle välittyi innostuksena ja omistautumisena hänelle läheisen tutkimusaiheen äärellä. Helena teki viimeiseen asti työtä hankkeemme hyväksi. Me tutkimusryhmäläiset ja monet Työterveyslaitoksella työskentelevät muistellemme Helenaa kiitollisuudella ja lämmöllä.

Turussa 31.5.2022

Tekijät

## Sisällys

Tiivistelmä.....	3
Sammanfattning.....	5
Abstract .....	7
Alkusanat ja kiitokset .....	9
Sisälllys.....	10
Taulukot.....	13
Kuviot .....	14
1 Työkykyjohtamisella työkyky haltuun ja hallintaan.....	15
1.1 Mitä työkykyjohtamisella tarkoitetaan?.....	15
1.2 Yritykset Suomessa ja mikroyritysten erityispiirteet.....	16
1.3 Työturvallisuus mikroyrityksissä .....	18
1.4 Työterveys ja työkyky mikroyrityksissä.....	20
2 Tutkimuksen tavoitteet ja vaiheet.....	22
2.1 Tutkimuskysymykset .....	22
2.2 Tutkimusvaiheet.....	22
2.2.1 Otanta ja otos.....	22
2.2.2 Alkukysely, -haastattelu ja -palaute.....	25
2.2.3 Tapausyritysten interventiotyöpajat .....	26
2.2.4 Mitä kuuluu -tiedustelu .....	28
2.2.5 Loppukysely, -haastattelu ja -palaute.....	29
3 Aineisto ja menetelmät.....	31
3.1 Kyselyaineistot.....	31
3.2 Kyselytutkimuksessa käytetyt mittarit.....	33
3.3 Ryhmähaastatteluaineisto.....	34
3.4 Aineistojen analysointi .....	36
4 Tulokset.....	41
4.1 Työkykyjohtamisen käytännöt tutkimuksen alkutilanteessa.....	41

4.1.1	Työturvallisuuskäytännöt .....	41
4.1.2	Työterveys- ja työkykykäytännöt .....	46
4.1.3	Työyhteisön johtamiskäytännöt .....	49
4.1.4	Työkykyjohtamisen muodolliset ja epämuodolliset käytännöt .....	53
4.2	Yrityksille suositellut kehittämistoimet .....	54
4.2.1	Työturvallisuuden kehittämistoimet .....	55
4.2.2	Työterveyden ja työkyvyn kehittämistoimet .....	57
4.2.3	Työyhteisön johtamisen kehittämistoimet.....	58
4.3	Tapausyrityksissä kehitetyt työkykyjohtamisen käytännöt .....	61
4.3.1	Toimenpiteet työturvallisuuden kehittämiseksi .....	61
4.3.2	Toimenpiteet työterveyden ja työkyvyn kehittämiseksi .....	63
4.3.3	Toimenpiteet työyhteisön johtamisen kehittämiseksi.....	65
4.3.4	Lupaukset työkykyjohtamisen kehittämisestä.....	66
4.4	Verrokkiyritysten tekemät kehittämistoimet .....	68
4.4.1	Työturvallisuuden kehittämistoimet .....	68
4.4.2	Työterveyden ja työkyvyn kehittämistoimet .....	69
4.4.3	Työyhteisön johtamisen kehittämistoimet.....	70
4.5	Yritysten kehittämisaktiivisuus.....	71
4.6	Muutokset työturvallisuus- ja työhyvinvointikokemuksissa.....	75
4.7	Tavoitteellista työkykyjohtamista edistävät ja ehkäisevät tekijät.....	78
4.7.1	Edistävät tekijät.....	78
4.7.2	Estävät tekijät.....	78
4.8	Osallistujien arviot tutkimushankkeen hyödyistä ja toteutuksesta .....	79
4.8.1	Hankkeen hyödyllisyys.....	79
4.8.2	Hankkeen aikana opitut asiat.....	80
4.8.3	Palautetilaisuuksien anti osallistujille .....	81
4.8.4	Suhtautuminen hankkeeseen.....	82
5	Yhteenveto ja pohdinta.....	84

5.1	Keskeiset tulokset.....	84
5.1.1	Mikroyrityksissä työkykyä johdetaan sekä muodollisilla että epämuodollisilla käytännöillä.....	85
5.1.2	Tutkimushankkeeseen osallistuminen aktivoi kehittämään työkykyjohtamisen käytäntöjä .....	87
5.1.3	Hyötyjä työhyvinvointi- ja työturvallisuuskokemuksiin ei voitu suoraan osoittaa.....	88
5.1.4	Koronapandemia hidasti kehittämistoimia.....	89
5.2	Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	90
5.3	Tutkimuksen johtopäätökset .....	91
5.4	Suosituksien käytännön toimenpiteiksi.....	92
	Lähteet .....	94
	Liitteet .....	102
	Liite 1. Kyselytutkimuksen aihealueet ja niihin liittyvät kysymykset.....	102

## Taulukot

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneet yritykset toimialoittain ja talousalueittain lähtö- ja seurantatilanteessa (n, %).....	24
Taulukko 2. Tutkimuksen eri vaiheisiin osallistuneiden henkilöiden lukumäärät toimialoittain (n).....	30
Taulukko 3. Valitut työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn sekä työyhteisön johtamisen käytännöt, joita käytettiin muodollisten ja epämuodollisten käytäntöjen jatkotarkastelussa.....	38
Taulukko 4: Yrityksen kehittämisaktiivisuus luokiteltuna tapaus- ja verrokkiyritysten osallistujien suhteen molempiin kyselyihin vastanneista (% , n = 142).....	71
Taulukko 5. Yritysten käytäntöjen lähtötilanteen yhteys hankeaikaiseen kehittämisaktiivisuuteen (%). .....	72
Taulukko 6. Muuttujien väliset korrelaatiot.....	77

## Kuviot

Kuvio 1. Keskeiset tekijät mikroyritysten työturvallisuus-, työterveys- ja työkykyongelmien taustalla.....	21
Kuvio 2. Tutkimuksen eteneminen.....	23
Kuvio 3. Osallistujien näkemykset alkukyselyssä (n = 256) siitä, onko työpaikalla sovittu työturvallisuuteen liittyvistä toimintakäytännöistä (%).....	45
Kuvio 4. Osallistujien näkemykset alkukyselyssä (n = 256) siitä, onko työpaikalla sovittu työterveyshuollon ja yrityksen työnjakoon liittyvistä toimintakäytännöistä (%).....	48
Kuvio 5. Osallistujien näkemykset alkukyselyssä (n = 256) siitä, missä määrin he ovat samaa mieltä työpaikan yhteistoimintaa kuvaavien väittämien kanssa (%).....	52
Kuvio 6. Yritysten työkykyjohtamisen muodolliset, epämuodolliset ja satunnaiset käytännöt työkykyjohtamisen teemojen ja toimialojen mukaan (%).....	54
Kuvio 7. Työturvallisuuteen suositellut kehittämistoimet. (% , kuviossa ovat mukana ne kehittämistoimet, joita esitimme vähintään 10 yritykselle.).....	56
Kuvio 8. Terveiden ja työkyvyn ylläpitämiseksi suositellut kehittämistoimet. (% , kuviossa ovat mukana ne kehittämistoimet, joita esitimme vähintään 10 yritykselle.)...	57
Kuvio 9. Johtamiseen ja työyhteisöjen toimintaan suositellut kehittämistoimet. (% , kuviossa ovat mukana ne kehittämistoimet, joita esitimme vähintään 10 yritykselle.)...	59
Kuvio 10. Erään tapausyrityksen kehittämä työkyvyn puheeksiottokaavio.....	64
Kuvio 11. Työpaikalla kehitetyt käytännöt työturvallisuuteen liittyen viimeisen 12 kuukauden aikana (% , n = 177).....	73
Kuvio 12. Kehitetyt käytännöt työkykyyn ja terveyteen liittyen (%; n = 177; TTH = työterveyshuolto).....	74
Kuvio 13. Kehitetyt käytännöt työyhteisön johtamiseen liittyen (% , n = 177).....	74
Kuvio 14. Osallistujien arviot siitä, missä määrin työkykyjohtamisen eri osa-alueet paranivat heidän työpaikallaan hankkeen ansiosta (% , n = 139-143).....	80
Kuvio 15. Osallistujien arviot siitä, missä määrin he oppivat hankkeen aikana työkykyjohtamisen eri osa-alueista (% , n = 141-142).....	81
Kuvio 16. Palautekeskusteluun osallistuneiden vastaajien arviot palautekeskustelun hyödyllisyydestä (% , n = 116-121).....	82
Kuvio 17. Puhutaan yhdessä työkykyjohtamisesta mikroyrityksissä.....	93

# 1 Työkykyjohtamisella työkyky haltuun ja hallintaan

Tutkimuksemme vastaa mikroyritysten työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn johtamista koskevaan tutkimustiedon tarpeeseen. Aiemmat suomalaiset tutkimukset ovat tuottaneet tietoa työkykyjohtamisen käsitteestä, sen osa-alueista, käytännöistä ja vaikutuksista pääosin isojen organisaatioiden osalta (mm. Ahonen ym. 2001; Juvonen-Posti ym. 2014) jättäen mikroyritykset tarkastelun ulkopuolelle. Isommille yrityksille kehitettyjä toimintatapoja ei voida kuitenkaan suoraan soveltaa mikroyrityksissä (Hasle & Limborg 2006), ja siksi on tärkeää löytää ja kehittää sellaisia työturvallisuuden, terveyden ja työkyvyn tuen toimintatapoja, jotka huomioivat näiden yritysten erityispiirteet. Käytäntöjä tarvitaan, sillä ne tukevat mikroyrityksiä henkilöstön työkyvystä huolehtimisessa ja samalla luovat edellytyksiä tulokselliselle yritystoiminnalle.

## 1.1 Mitä työkykyjohtamisella tarkoitetaan?

Työkyvystä ja työkykyjohtamisesta on olemassa useita erilaisia määritelmiä (ks. Järvikoski ym. 2018). Lisäksi esimerkiksi työhyvinvoinnin johtaminen, ikäjohtaminen, työurajohtaminen ja ihmisten johtaminen viittaavat kaikki tavoitteelliseen henkilöstön hyvinvoinnin ja jaksamisen huomioimiseen osana yrityksen tai organisaation johtamista (Juvonen-Posti ym. 2014). Tutkimuksessamme työkykyjohtamisella tarkoitetaan Pehkonen ym. (2017) määritelmän mukaisesti kaikkia niitä toimia, joita organisaatioissa suunnitellusti toteutetaan ja seurataan henkilöstön työturvallisuuden, terveyden ja työkyvyn edistämiseksi ja ylläpitämiseksi sekä työssä jatkamisen tukemiseksi sekä organisaation omin resurssein että yhteistyössä työterveyshuollon, muiden asiantuntijatahojen, kuntoutuksen, sosiaalivakuutuksen ja viranomaisten kanssa. Lyhyesti määriteltynä työkykyjohtaminen on tavoitteellista henkilöstön terveydestä, työkyvystä ja työturvallisuudesta huolehtimista.

Työkykyjohtaminen on suunnitelmallista ja kokonaisvaltaista toimintaa, jossa työkyky ymmärretään laajasti (Pehkonen ym. 2017). Työkyky koostuu työntekijän, työn ja työpaikan fyysisistä, psyykkisistä ja sosiaalisista tekijöistä. Sen keskiössä ovat työntekijän koettu terveydentila ja toimintakyky, ammatillinen osaaminen ja motivaatio sekä niiden yhteensopivuus työn, työyhteisön että työpaikan hänelle asettamiin vaatimuksiin ja odotuksiin. Työkykyyn vaikuttavat johtaminen ja esihenkilötyö, työn sisällölliset tekijät, työolot ja työympäristö, työyhteisö ja sen kulttuuri sekä yhteiskunnan lainsäädäntö ja palvelujärjestelmä (Ilmarinen ym. 2006; Järvikoski ym. 2018; Pehkonen ym. 2017).



Työkykyjohtaminen sisältää sekä ennakoivia että työssä jatkamista ja työhön paluuta tukevia toimia (ks. Tiitola ym. 2016). Toimet liittyvä siihen, että työssä a) ennakoidaan työkykyä, terveyttä ja työturvallisuutta uhkaavia riskejä, b) tunnistetaan ja vahvistetaan työntekijöiden ja työyhteisön voimavaratekijöitä ja c) tuetaan työntekijän työssä jatkamista ja työhön paluuta yhteistyössä muiden toimijoiden kanssa (ks. myös <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi>).

Hyvällä työkykyjohtamisella on osoitettu olevan myönteisiä vaikutuksia työntekijöiden työhyvinvointiin ja työkykyyn, työn tuottavuuteen, palveluiden laatuun, organisaation maineeseen, osaavan henkilöstön saatavuuteen ja työhön osallistumiseen sekä toisaalta työkyvyttömyyskustannuksia pienentäviä vaikutuksia (mm. Juvonen-Posti ym. 2014; Leino ym. 2018). Lisäksi henkilöstön parempi työkyky ja työhyvinvointi ovat edelleen yhteydessä parempaan työn tuottavuuteen ja tuloksellisuuteen (Aura ym. 2016; von Bonsdorff ym. 2009; Mäki-Fränti 2009; Palmgren ym. 2010; Tuomi ym. 2000, 2004). Näiden hyvien vaikutusten aikaansaamiseksi tarvitaan kuitenkin yrityksen johdon sitoutumista, työyhteisössä yhteisesti sovittuja käytäntöjä ja yhteistyötä eri tahojen kesken.

Kaikille yrityksille sopivaa työkykyjohtamisen mallia ei ole kuitenkaan olemassa, vaan se tulisi laatia yrityksen omiin tarpeisiin sopivaksi, yhteistyössä yrityksen johdon ja työntekijöiden kanssa (Liira ym. 2011). Mallissa on hyvä kuvata eri toimijoiden tehtävät, roolit ja vastuut. Mallin mukainen toiminta edellyttää, että sen toteutumista seurataan, sitä arvioidaan säännöllisesti ja muokataan tarvittaessa (ks. Tiitola ym. 2016; <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi>).

Työkykyjohtaminen auttaa pieniä yrityksiä kiinnittämään varhaisemmassa vaiheessa huomiota esimerkiksi uuden tuotantomenetelmän tai toimintatavan työturvallisuus- ja terveysnäkökulmiin. Työkykyjohtamisen hyödyt tulevat usein esille vasta silloin, kun ongelmia ilmenee. Työkykyjohtamisen ennakoivalla lähestymistavalla ongelma olisi saattanut olla ehkäistävissä, ja etukäteen sovitulla toimintakäytännöllä se olisi ratkaistu nopeammin. Tästä hyötyvät sekä työntekijä että yritys.

## 1.2 Yritykset Suomessa ja mikroyritysten erityispiirteet

Tilastokeskuksen (2020a) määritelmän mukaan mikroyrityksessä työskentelee alle 10 työntekijää, ja mikroyrityksen vuosiliikevaihdon suuruus tai taseen loppusumma on enintään kaksi miljoonaa euroa. Suomessa on yhteensä noin 292 000 (pois lukien maa-

metsä- ja kalatalous). Suurin osa yrityksistä, noin 93 % on ns. mikroyrityksiä, joissa työskentelee alle 10 henkilöä. Nämä yritykset työllistävät yhteensä lähes 313 000 henkilöä, eli 21 prosenttia yritysten henkilöstöstä. (Tilastokeskus 2020b).

Mikroyrityksillä on erityispiirteitä, jotka erottavat ne suurista yrityksistä. Ensinnäkin mikroyritykset ovat riippuvaisia omistajajohtajasta, joka johtaa yritystä persoonallisella otteella (Bolton 1971; Dyer 1997; Hasle & Limborg 2006; Palmgren ym. 2015). Omistajajohtaja vastaa liiketoiminnasta ja sen kehittämisestä, taloushallinnosta ja asiakassuhteista sekä huolehtii henkilöstöstä ja heidän työolosuhteistaan. Toisaalta johtajuus ei liity ainoastaan omistajajohtajaan, vaan johtaminen voidaan myös määritellä toiminnaksi, jossa kaikilla organisaation jäsenillä on oma tehtävänsä yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi (Palmgren 2010).

Toiseksi omistajajohtaja osallistuu usein itse työn tekemiseen työntekijöidensä rinnalla, tuntee hyvin henkilöstönsä ja työolot sekä niissä tapahtuvat muutokset (Hasle & Limborg 2006; Liira ym. 2011). Kolmanneksi mikroyritykset arvostavat usein epämuodollisia ja joustavia toimintatapoja (Palmgren ym. 2015). Matala hierarkia ja epämuodollisuus toimivat toisaalta myös toiseen suuntaan: henkilöstö tiedostaa oman työpanoksensa merkityksen yrityksen menestymiselle (Marlow & Patton 2002). Läheisyyden haittapuolena voi olla, että omistajajohtaja pyrkii antamaan henkilöstölle hyvän vaikutelman itsestään (Hasle & Limborg 2006; Walters ym. 2018b) eikä välttämättä halua käyttää itselleen kuuluvaa työnjohdollista määräysvaltaa ja vaarantaa työyhteisön harmoniaa (Hasle ym. 2012b; Marlow & Patton 2002).

Neljänneksi mikroyritysten resurssit ovat rajalliset taloudellisessa liikkumavarassa, henkilöstön määrässä ja kehittämiseen käytettävässä ajassa (Irastorza ym. 2016; Lyly-Yrjänäinen 2016; Palmgren 2010; Walters ym. 2018a). Mikroyritykset ovat usein myös riippuvaisia pienemmästä joukosta asiakkaita, mikä tekee niiden toiminnasta haavoittuvaisempaa suurempiin yrityksiin verrattuna. Toisaalta mikroyritykset ovat ketterämpiä esimerkiksi muuttamaan toimintaansa tarpeen vaatiessa ja säilyttämään työpaikkoja, vaikka taloudessa menisi huonommin (Suomen Yrittäjät 2022). Kansantaloudellisesti tarkasteltuna mikroyritysten merkitystä voidaan kuvata niin, että ne luovat pohjaa uudistumiselle ja kasvulle sekä ovat potentiaalisia innovaatioiden lähteitä. Ne tukevat hyvinvointia, kestäväää talouskasvua ja kansallista kilpailukykyä.

### 1.3 Työturvallisuus mikroyrityksissä

Mikroyritysten työympäristön turvallisuudessa ja terveellisyydessä on jo pidempään tunnistettu olevan haasteita. 2000-luvulta alkaen tutkimustietoa on kertynyt systemaattisemmin pienten yritysten riskeistä ja niiden ehkäisemisestä (mm. Breslin ym. 2010; Hasle & Limborg 2006; Irastorza ym. 2016; MacEachen ym. 2010; Walters ym. 2018a; Walters & Wadsworth 2016), vaikka tulokset myös vaihtelevat mikroyritysten heterogeenisyyden, runsaan määrän ja vaikean tavoitettavuuden vuoksi.

Mikro- ja pienyrityksissä on esitetty sattuvan enemmän vakavia ja kuolemaan johtavia tapaturmia (Walters & Wadsworth 2016). Myös Suomessa tapaturmataajuus vaikuttaisi olevan suurempi pienissä yrityksissä, vaikka tietoa on edelleen saatavilla heikosti ja tulokset ovat monitulkintaisia (Sysi-Aho & Miettinen 2016). Liuhamon (2015) selvityksen mukaan tapaturmariski ei riipu pelkästään yrityksen koosta vaan myös toimialasta. Tapaturmataajuuden on esimerkiksi havaittu olevan korkein pienten yritysten osalta talonrakentamisessa ja metallituotteiden valmistuksessa, kun taas elintarviketeollisuudessa ja sahateollisuudessa taajuuden on havaittu olevan suurin keskisuurissa yrityksissä (Sysi-Aho & Miettinen 2016).

Mikroyritysten psykososiaalisen työympäristön (mm. vaikutusmahdollisuudet, työn palkitsevuus, joustavuus ja työilmapiiri) on arvioitu olevan isompia yrityksiä parempi (mm. Broughton ym. 2022; Eakin & MacEachen 1998; Liuhamo 2015; Sørensen ym. 2007; Walters & Wadsworth 2016). Joskin myös täysin päinvastaisia huomioita on esitetty esimerkiksi matalapalkkatyöstä, työsuhteiden epävarmuudesta ja työntekijöiden heikommasta työmarkkina-asemasta johtuen (Broughton ym. 2022; Eakin & MacEachen 1998; Walters & Wadsworth 2016). Lisäksi omistajajohtajien käsitys yrityksen psykososiaalisesta työympäristöstä voi olla työntekijöiden näkemyksiä myönteisempi (Broughton ym. 2022).

Hasle ja kollegat (2012) ovat esittäneet, että mikro- ja pienyrityksissä johdon ymmärrys ja suhtautuminen työturvallisuuteen muodostuu päivittäisen toiminnan kautta ja siihen vaikuttavat työntekijät, asiakkaat, kollegat, viranomaiset ja media. Työturvallisuuteen liittyvät tilanteet ratkotaan sitä mukaan, kun niitä kohdataan, eikä työympäristöön kiinnitetä etukäteen huomiota. Tätä havaintoa tukevat myös viimeisimmät eurooppalaiset selvitykset (Broughton ym. 2022; Irastorza ym. 2016; Walters ym. 2018a, 2018b), joissa todetaan mikroyritysten toimivan vähemmän systemaattisilla toimintatavoilla (esim. riskinarvioinnin toteutus, henkilöstön osallistaminen ja hallintatoimien toteutus) ja arvioivan sattuneiden tapaturmien syytekijöitä harvemmin kuin isommissa yrityksissä. Poikkeuksena tähän todettiin, että riskialttiimpien

toimialojen yrityksissä oli enemmän systemaattisia toimintatapoja ja niissä myös järjestettiin työturvallisuuteen liittyviä palavereita (Walters ym. 2018b).

Mikroyrityksissä työturvallisuuden hallinnan arvioidaan perustuvan usein niin sanotun maalaisjärjen käyttöön, jota rakentaa omistajajohtajan ja työntekijöiden yhteinen keskustelu. Tässä prosessissa saatetaan usein keskittyä vain ilmeisiin fyysisiin riskeihin ja samalla yliarvioida oma osaaminen työympäristön riskitekijöistä ja yrityksen riskienhallinnan tasosta (Walters ym. 2018a, 2018b). Tätä tukevat myös havainnot, joiden mukaan mikro- ja pienyritykset raportoivat vähemmän riskitekijöitä kuin saman toimialan isommat yritykset. Lisäksi pienemmissä yrityksissä saatetaan arvioida riskinarvioinnin tekeminen tarpeettomampana johtuen siitä, että riskitekijät tunnetaan jo tai työympäristössä ei esiinny merkittäviä riskitekijöitä. (Irastorza ym. 2016). On myös esitetty, että mikro- ja pienyrityksissä tunnistetaan huomattavasti vähemmän näkymättömät riskit, kuten psykososiaaliset tekijät, sekä jätettäisiin isommat riskit huomioitta, kun yrityksissä ei ole kokemusta sattuneista tapaturmista (Walters ym. 2018a).

Mikroyrityksissä on harvemmin myös sovittuja käytäntöjä työntekijöiden osallistamiseksi riskinarviointiin. Tosin työntekijät ovat voineet kokea käytännön myös tarpeettomana, kun omistajajohtajan ja työntekijöiden välit ovat hyvät ja avoin viestintä toimii (Walters ym. 2018b). Lisäksi on osoitettu, että osa mikroyritysten omistajajohtajista saattaa ajatella työturvallisuusvastuiden jakautuvan hänen ja työntekijöiden välillä: hän luottaa työntekijöidensä tekevän itsenäisesti perusteltuja päätöksiä turvallisen toiminnan suhteen (Hasle ym. 2012b).

Mikroyritysten rajallisten resurssien (talous, aika, henkilöstö, turvallisuusosaaminen) nähdään heijastuvan myös työturvallisuuden johtamiseen ja turvallisuuden hallintaan (Hasle & Limborg 2006; Hasle ym. 2012b; Sørensen ym. 2007; Walters ym. 2018b; Walters & Wadsworth 2016) sekä työterveydestä huolehtimiseen (Jokio ym. 2018; Palmgren ym. 2010; Tuomi ym. 2000). Alle 10 henkilöä työllistävästä yrityksissä on harvoin muodollisia työsuojelurakenteita, sillä työsuojeluvastuu tulee olla yli 10 henkilöä työllistävässä ja työsuojelutoimikunta yli 20 henkilöä työllistävässä yrityksissä (Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta, 2006). Irastorza ym. (2016) on lisäksi esittänyt, että mikroyrityksissä hyödynnetään isompia yrityksiä harvemmin työturvallisuuteen liittyvinä tiedonlähteinä työterveyslääkäreitä, työsuojelutarkastajia, vakuutusyhtiöiden, yrittäjäjärjestöjen tai ammattiliittojen edustajia.

## 1.4 Työterveys ja työkyky mikroyrityksissä

Suomessa työterveyshuollolla on ainoana terveydenhuollon toimijana välitön yhteys työpaikoille. Sen käyttö edellyttää sopimusta työnantajan ja palveluja tuottavan organisaation välillä. Työntekijöistä 96 prosenttia on työterveyshuollon piirissä, ja 90 prosentilla työterveyshuoltosopimukseen kuuluvat myös työnantajalle vapaaehtoiset sairaanhoitopalvelut, mutta yrittäjien ja pienissä yrityksissä työskentelevien tilanne on heikompi (Lappalainen ym. 2016). Aiemmissa tutkimuksissa on arvioitu alle 10 henkilöä työllistävien mikroyritysten työterveyshuollon kattavuudeksi 62–83 prosenttia (Lundell ym. 2014; Palmgren ym. 2010b; Perkiö-Mäkelä & Hirvonen 2013; Peurala ym. 2010; Suomen Yrittäjät 2012). Vaikka tilanteen on arvioitu parantuneen, niin moni mikroyritys on edelleen työterveyshuollon palvelujen ulkopuolella (Jokio ym. 2018, Palmgren ym. 2015).

Palmgrenin ja kollegoiden (2015) tutkimuksen perusteella pienten yritysten johtajat tietävät vain niukasti työterveyshuollon tarkoituksesta ja toiminnasta sekä arvioivat tarvitsevansa lisää tietoa työterveyshuollon palvelujen kustannuksista ja sopimusten sisällöistä. Työterveyshuollon tarve liittyi yleisimmin työnantajan lakisääteisistä velvoitteista huolehtimiseen. Lisäksi tutkimuksessa selvisi, että omistajajohtajat olivat tietämättömiä työterveyshuollon toimintasuunnitelmien sisällöstä ja palveluihin liittyvistä asioista. Pienten yritysten johtajat eivät läheskään aina olleet myöskään tietoisia siitä, millaisista työterveyshuollon työkyvyn tuen toimintamalleista ja -tavoista yrityksen työterveyshuollon dokumenteissa oli sovittu (Palmgren ym. 2019). Moni omistajajohtaja ei myöskään Palmgrenin ja kollegoiden selvitysten (2015, 2019) mukaan kokenut työkyvyn tuen malleja tarpeellisiksi yrityksessään. Lisäksi työntekijöiden tai heidän edustajiensa osallistuminen työterveysyhteistyöhön on edelleen mikroyrityksissä vähäistä (Juntunen ym. 2012; Palmgren ym. 2015, 2019).

Tässä luvussa olemme kuvanneet haasteita, jotka vaikuttavat mikroyritysten työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn johtamiseen. Haasteet liittyvät keskeisimmin mikroyritysten vaikeuksiin noudattaa työturvallisuus- ja työterveysmääräyksiä, yritysten kehittymättömiin työkykyjohtamisen käytäntöihin sekä henkilöstön ja asiantuntijoiden vähäiseen hyödyntämiseen. Olemme tiivistäneet haasteet kuvioon 1 (mukaillen Irastorza ym. 2016; Walters ym. 2018a; Walters & Wadsworth 2016).



Kuvio 1. Keskeiset tekijät mikroyritysten työturvallisuus-, työterveys- ja työkykyongelmien taustalla.

## 2 Tutkimuksen tavoitteet ja vaiheet

### 2.1 Tutkimuskysymykset

Etsimme tutkimuksessamme vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia ovat työkykyjohtamisen muodolliset ja epämuodolliset käytännöt mikroyrityksissä?
2. Millaisia ovat tutkimukseen osallistuvien yritysten kanssa kehitetyt työkykyjohtamisen käytännöt?
3. Mitkä tekijät edistävät ja ehkäisevät tavoitteellista työkykyjohtamista mikroyrityksissä?
4. Millaisia vaikutuksia mikroyritysten kanssa kehitetyillä työkykyjohtamisen käytännöillä on henkilöstön työtapaturmiin, työtyytyväisyyteen, koettuun työkykyyn, työyhteisön toimivuuteen sekä yritysten taloudelliseen tuloksellisuuteen?

### 2.2 Tutkimusvaiheet

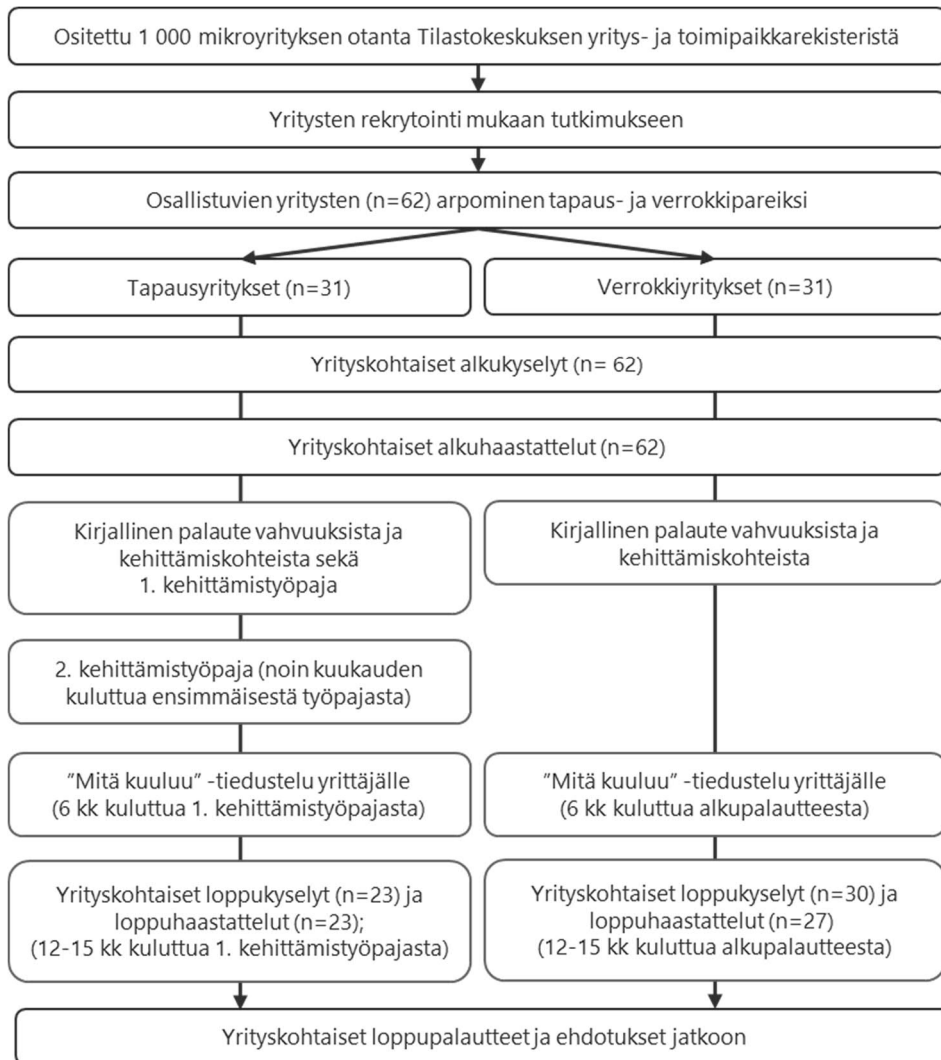
Toteutimme tutkimuksen 15.1.2019–31.5.2022 välisenä aikana. Olemme kuvanneet tutkimuksemme etenemisen kuviossa 2. Eri vaiheiden yksityiskohtaisemman kuvauksen esitämme tekstissä.

#### 2.2.1 Otanta ja otos

Toteutimme tutkimuksen kenttäkokeena (field experiment) ennen-jälkeen sekä tapaus-verrokki-tutkimusasetelmassa. Tilastokeskuksen yritys- ja toimipaikkarekisteristä poimittiin 1000 mikroyrityksen ositettu otos seuraavien kriteerien mukaan: seutukunta, toimiala, yrityskoko ja toiminta-aika. Seutukuntina olivat Helsinki, Turku ja Tampere, joissa on runsaasti mikroyritystoimintaa (Nieminen 2017). Helsingin seutukunta muodostuu 14, Tampereen seutukunta kahdeksasta ja Turun seutukunta 11 kaupungista tai kunnasta. Kultakin alueelta poimittiin 333 tai 334 mikroyritystä.

Yritykset toimivat teollisuudessa, kaupan alalla sekä majoitus- ja ravitsemispalveluissa. Toimialojen valintaan vaikutti se, että näillä toimialoilla esiintyy paljon työn ja työympäristön vaara- ja riskitekijöitä, tapaturmia sekä psykososiaalista kuormitusta (Kauppinen ym. 2013; Palmgren ym. 2010a, 2010b, 2015; TVK 2017; Virtanen ym. 2006).

Yritysten tuli olla toiminut vähintään 42 kuukautta, jotta toimintakäytännöt olivat ehtineet muotoutua (GEM 2017). Tavoitteenamme oli, että hankkeeseen saadaan mukaan yrityksiä kultakin toimialalta ja alueelta vähintään 20 kappaletta (yhteensä 60 kpl) koko hankkeen ajaksi.



Kuvio 2. Tutkimuksen eteneminen.

Kolme hankkeen tutkijaa otti yhteyttä otokseen poimittuihin yrityksiin siten, että yksi tutkija teki yhteydenotot Helsingin talousalueen yrityksiin, toinen Tampereen alueen yrityksiin ja kolmas Turun talousalueen yrityksiin. Sovimme kunkin tutkijan huolehtivan



tutkimuksen käytännön järjestelyistä ja aineistonkeruusta oman alueensa tutkimusyhteyksissä. Yhden alueen kohdalla rekrytoinnista ja tutkimusyhteistyöstä yritysten kanssa vastasi eri tutkija tutkimusryhmässä tapahtuneen henkilövaihdoksen vuoksi. Osallistujien sitoutumisen varmistamiseksi otimme henkilökohtaisesti yhteyttä yrityksiin. Annoimme perustiedot hankkeesta (tutkimustiedote) sekä kerroimme tutkimuksen merkityksestä ja odotetuista hyödyistä yrityksille. Kävimme yritysten johdon kanssa läpi hankevaiheet ja tutkimuksen etenemisen sekä sen, mitä hankkeeseen osallistuminen yritykseltä edellyttää. Selvitimme yrityksille tapaus-verrokkiasetelman ja sen, että kehitämme hankkeessa työkykyjohtamista tapausyrityksissä ja muut yritykset ovat tutkimuksemme verrokkeja. Samalla selvitimme yrityksille, miksi ja miten jaamme heidät tapaus- ja verrokkiyrityksiksi ja varmistimme, että yritys oli valmis toimimaan joko tapaus- tai verrokkiyrityksenä. Mahdolliseen katoon varauduimme rekrytoimalla tutkimukseen mukaan 64 yritystä, joista kaksi yritystä jättäytyi pois ennen tutkimusyhteistyön käynnistymistä.

Sen jälkeen kun 62 yritystä oli sitoutunut tutkimuksemme, muodostimme niistä alueittain mahdollisimman samankaltaisia pareja huomioiden yrityksen toimiala, yrityskoko ja toiminta-aika. Näistä pareista arvoimme toisen yrityksen tapausyritykseksi ja toisen rooli oli toimia verrokkina. Taulukossa 1 on esitettyä yritysten lukumäärät toimialoittain ja talousalueittain sekä lähtö- että seurantatilanteessa.

Taulukko 1. Tutkimukseen osallistuneet yritykset toimialoittain ja talousalueittain lähtö- ja seurantatilanteessa (n, %).

	Lähtötilanne		Seurantatilanne	
	n	%	n	%
<b>Kauppa</b>				
Pirkanmaa	8	13	5	9
Uusimaa	5	8	5	9
Varsinais-Suomi	8	13	7	13
<b>Ravitseminen</b>				
Pirkanmaa	9	15	7	13
Uusimaa	4	6	3	6
Varsinais-Suomi	8	13	8	15
<b>Teollisuus</b>				
Pirkanmaa	5	8	4	8
Uusimaa	9	15	9	17
Varsinais-Suomi	6	10	5	9
<b>Yhteensä</b>	<b>62</b>	<b>100</b>	<b>53</b>	<b>100</b>

### 2.2.2 Alkukysely, -haastattelu ja -palaute

Aineistonkeruun ensimmäisessä vaiheessa otimme yhteyttä yritykseen ja sovimme alkukyselyn ja -haastattelun toteuttamisesta. Yritysten johdon toiveiden mukaisesti lähetimme yrityksiin joko sähköisen tai paperisen alkukyselyn ja tutkimustiedotteen. Joissain tapauksissa veimme paperiset kyselyt suoraan yritykseen. Osoitimme alkukyselyn sekä yrityksen johdolle, että työntekijöille ja pyysimme vastaamaan siihen ennen alkuhaastattelua. Mikäli alkukyselyyn ei ollut vastattu ennen haastattelua, tarjosimme osallistujille mahdollisuuden vastata kyselyyn haastattelun aluksi. Kyselyyn vastaamisen katsoimme suostumuksen osoitukseksi tutkimukseen osallistumiseen.

Kartoitimme alkukyselyssä vastaajien näkemyksiä muun muassa työympäristöstä, turvallisuuskäytännöistä ja -kulttuurista, työkyvystä ja terveydestä, työterveysyhteistyöstä, työyhteisön toiminnasta ja johtamiskäytännöistä. Osa käyttämistämme mittareista oli vakiintuneita ja psykometrisesti validoituja, osa tutkimusryhmämme tätä tutkimusta varten kehittämiä.

Alkuhaastattelussa selvitimme osallistujien näkemyksiä yrityksen työturvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn sekä yrityksen ja työyhteisön johtamiseen liittyvistä toimintakäytännöistä. Lisäksi pyysimme haastateltavia kertomaan tekijöistä, jotka edistävät tai vaikeuttavat työturvallisuudesta, terveydestä ja työkyvystä huolehtimista yrityksessä. Haastattelussa esitimme kysymyksiä myös siitä, kuinka yrityksessä toimitaan, jotta työnteko on sujuvaa ja asiat hoituvat. Nämä kysymykset liittyivät lähinnä yrityksen johtamiskäytäntöihin koskien esimerkiksi tiedonkulkua, yhteistyötä ja perehdyttämistä. Alkuhaastatteluun osallistui yrityksen johdon lisäksi työntekijöitä.

Alkuhaastattelun yhteydessä yrittäjä täytti myös yrityksen taloudellista tilannetta arvioivan lyhyen kyselyn. Kyselyssä yrittäjä otti kantaa muun muassa yrityksen liikevaihdon muutoksiin edellisen ja tulevan tilikauden osalta sekä yrityksessä tehtyihin investointeihin tutkimusta edeltävän 12 kuukauden ajalta. Alkuhaastattelun yhteydessä pyysimme yrittäjiltä myös kopiota yrityksen riskinarvioinnista, työpaikkaselvityksestä ja työterveyshuollon toimintasuunnitelmasta. Saimme nämä dokumentit tai osan niistä vain 22 yrityksestä: riskinarviointi kymmenestä, työpaikkaselvitys 17 ja työterveyshuollon toimintasuunnitelma 17 yrityksestä. Näitä dokumentteja meidän oli tarkoitus käyttää tulosten tulkinnassa sekä tarkasteltaessa kehitettyjen käytäntöjen vaikutusta yrityksen tuloksellisuuteen.

Analysoimme alkukyselyn ja -haastattelun aineistot yrityskohtaisesti ja laadimme yritykselle kirjallisen palautteen. Alkupalautteessa (PowerPoint -dokumentti, 9 sivua) esitimme yrityksen vahvuudet ja hyvät käytännöt työturvallisuuden, työterveyden ja

työkyvyn sekä työyhteisön johtamisen osalta. Jokaisen osa-alueen kohdalta esitimme myös mahdollisia kehittämiskohteita. Sovimme tutkimusryhmässä yhteneväisestä palauteformaatista. Lisäksi teimme muutamia ensimmäisistä yrityspalautteista tutkimusryhmän yhteistyönä, jotta palautteen antaminen olisi mahdollisimman yhdenmukaista yritysten välillä, vaikka sisällöt (vahvuudet ja kehittämisehdotukset) vaihtelivat yrityskohtaisesti. Lähetimme palautedokumentin yrityksen johdolle ennen palautetilaisuutta.

Palautetilaisuudessa jaoimme palautemateriaalin kaikille osallistujille ja pyysimme myös antamaan sen tiedoksi koko yrityksen henkilöstölle. Palautetilaisuuteen osallistui yrityksen johto sekä työntekijöitä. Osassa yrityksistä paikalla oli koko henkilöstö, osassa muutamia tai vain yksi työntekijä. Kaikissa yrityksissä palautetilaisuuteen osallistui vähintään yksi haastatelluista työntekijöistä. Tässä yhteydessä meidän oli mahdollista myös tarkentaa tekemiämme tulkintoja esimerkiksi lisäämällä asioita, joita ei haastattelussa tullut ilmi tai muuttaa tehtyä tulkintaa. Kirjasimme nämä asiat ylös.

Verrokkiyritysten palautetilaisuuksissa esittelimme palautteen ja siitä käytiin yhdessä keskustelua yrityksen johdon ja työntekijöiden kanssa. Tässä yhteydessä emme kuitenkaan lähteneet yhdessä miettimään sitä, kuinka esimerkiksi annettuja kehittämisehdotuksia voitaisiin yrityksessä edistää. Tapausyrityksessä tämä palautetilaisuus oli osa ensimmäistä kehittämisinterventiota.

### 2.2.3 Tapausyritysten interventiotyöpajat

Tapausyritysten yhteiskehittämisen interventiotyöpajojen viitekehyksenä sovelsimme toiminnan teoriaa ja ekspansiivisen oppimisen mallia (Engeström 1987, 2004). Ekspansiivisessa oppimisessa kehittämiskohde ei ole kiinteä tai annettu, vaan kohde voi muuttua tai laajentua oppimisprosessin aikana. Tämän laajenemisen nähdään ulottuvan myös roolien ja työnjaon tarkasteluun sekä kehittymiseen, jossa prosessiin osallistuneet henkilöt huolehtivat ja mahdollisesti jatkavat kehittämistä edelleen. Tätä viitekehystä soveltamalla pyrimme vaikuttamaan yritysten kehittämistoiminnan edellytyksiin: 1) lisäämällä johdon ja työntekijöiden tietopohjaa työturvallisuuteen, työterveyteen ja työkykyyn sekä työyhteisön toimintaan liittyvistä tekijöistä sekä 2) tukemalla heitä löytämään yhdessä toimintatapoja työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn sekä työyhteisön johtamisen parempaan hallintaan ja niiden kehittämiseen yrityksen omin voimin myös jatkossa. Interventiotyöpajoissa oppimisen prosessi rakentui yhteisen keskustelun ja yhteiskehittämisen kautta vaiheittain: yrityksen nykyisten käytäntöjen yhteinen arviointi, kehittämistoimien ideointi sekä niiden toteuttamisesta ja seurannasta sopiminen (kirjallinen kehittäismatriisi).

Intervention suunnittelussa huomioimme myös mikroyritysten erityispiirteet ja perustoiminnan jatkuvuuden työpajojen aikana. Tähän vastasimme rajaamalla työpajojen lukumäärää ja kestoja, esittämällä toiveen vähintään yhden työntekijän osallistumisesta kehittämistyöpajoihin sekä edellyttäen yrittäjän osallistumista hänen keskeisen roolinsa vuoksi (Hasle & Limborg 2006; Hasle ym. 2012a; Walters & Wadsworth 2016).

Tapausyrityksille järjestimme kaksi interventiotyöpajaa. Niistä ensimmäisessä kävimme alkukyselyyn ja -haastatteluun liittyvän palautemateriaalin läpi ja keskustelimme siitä samoin kuin verrokkiyrityksissä. Tämän jälkeen pyysimme jokaista osallistujaa kirjaamaan post-it -lapuille palautteessa esitetyistä vahvuuksista ja kehittämissuhteista mielestään kolme keskeisintä molemmista osa-alueista. Kävimme jokaisen osallistujan kirjaamat asiat yhdessä läpi ja ryhmittelimme ne sisällön perusteella työturvallisuuden, terveyden ja työkyvyn tai työyhteisön johtamisen alle. Keskustelimme työpajassa muun muassa siitä, mille osa-alueella kehittämiskohteet painottuvat, onko joillain osa-alueilla enemmän vahvuuksia kuin kehitettävää tai toisinpäin ja kuinka vahvuuksia voisi hyödyntää kehittävien asioiden kuntoon saattamisessa. Osallistujat miettivät myös sitä, mitä kehitettävistä asioista he pystyvät tekemään yrityksessä itse, millä aikataululla ja keiden toimesta ja mihin asioihin yrityksessä toivottaisiin apua joko tutkimusryhmältä tai joltain muulta taholta (esim. työterveyshuolto). Yrityksessä itsenäisesti ratkaistavat asiat, niiden edellyttämät toimenpiteet, aikataulut ja vastuuhenkilöt kirjasimme ylös laatimallamme paperiselle dokumentille (ns. kehittämismatriisi: kehitettävä asia, milloin tehdään, kuka vastaa). Asioiden, joihin yritys koki tarvitsevansa lisää apua, käsittelyä jatkoimme toisessa kehittämistyöpajassa.

Pyrimme toteuttamaan toisen kehittämistyöpajan noin kuukauden kuluttua ensimmäisestä työpajasta. Sen aluksi kävimme vielä uudestaan läpi yrityksen vahvuudet ja kehittämiskohteet ja keskustelimme siitä, onko yrityksessä tehty itsenäisesti joitakin toimia tällä välin. Mahdolliset toimet kirjasimme ensimmäisen työpajan dokumenttiin. Korostimme osallistujille, että toisen työpajan tavoitteena on tukea yritystä siinä, että yrityksen johto ja työntekijät löytävät yhdessä pohtien yhteisiä toimintatapoja työturvallisuuden, terveyden ja työkyvyn sekä työyhteisön johtamisen parempaan hallintaan.

Pyysimme toisessa kehittämistyöpajassa jokaista osallistujaa kirjaamaan kolme ratkaisuehdotustaan kehittämiskohteisiin liittyen. Tämän jälkeen keskustelimme niistä yhdessä, sovimme ja kirjasimme ylös mitä, miten, kuka ja milloin sovittuja asioita yrityksessä lähdetään tekemään. Työpajan osallistujat keskustelivat lopuksi yhdessä siitä, kuinka työpajassa sovitut toimenpiteet ja käytännöt saataisiin osaksi yrityksen

jokapäiväistä toimintaa ja kuinka sovittuja asioita käsitellään, kehitetään ja päivitetään myös jatkossa. Kirjasimme tämän niin sanotun työkykyjohtamisen kehittämislupauksen erilliselle paperiselle dokumentille.

Pyrimme toteuttamaan kehittämisintervention (työpajat 1 ja 2) jokaisessa yrityksessä samalla, tutkimusryhmämme suunnittelemalla ja edellä kuvaamalla tavalla. Palautteen antanut tutkija ei osallistunut kehittämiskohteiden määrän rajaamiseen tai niiden asettamiseen tärkeysjärjestykseen palautetilaisuuden aikana. Osallistujamäärä kehittämistyöpajoissa vaihteli yrityksittäin. Työpajaan osallistui useimmissa yrityksissä yrityksen omistaja tai johtaja ja vähintään yksi työntekijä. Osassa yrityksistä kehittämistyöpajaan osallistui koko henkilökunta. Kahdessa yrityksessä omistaja oli delegoinut tutkimushankkeeseen liittyvän yhteistyön ja kehittämistyöpajan toteutuksen toimipisteen vastaavalle työnjohtajalle tai päällikölle.

Osassa yrityksiä ensimmäisessä työpajassa nimetyt kehittämistoimet olivat kaikki sellaisia, että osallistujat kokivat pystyvänsä saattamaan ne yhdessä kuntoon. Tällöin yrityksissä ei koettu tarvetta tai kiinnostusta toisen työpajan järjestämiselle. Tällaisia yrityksiä oli 9. Lopuissa 21 tapausyrityksessä toteutimme molemmat työpajat (1 tapausyritys keskeytti osallistumisen tutkimukseen ennen työpajan toteutusta).

#### 2.2.4 Mitä kuuluu -tiedustelu

Puoli vuotta ensimmäisen palautetilaisuuden jälkeen soitimme jokaisen yrityksen johdolle. Puhelinhaastattelun yhteydessä tiedustelimme tapausyrityksiltä, ovatko he tehneet kehittämistyöpajoissa sovittuja toimia ja muistaneet huolehtia työkykyjohtamisen kehittämisestä, kuten he toisessa työpajassa sopivat. Verrokkiyrityksiltä tiedustelimme, ovatko he tehneet palautedokumentissa esitettyjä kehittämistoimia, ja jos ovat, niin mitä ja millä tavoin. Kaikkien yritysten osalta kirjasimme ylös myös, jos he olivat tehneet muita kuin palautteissa ja työpajoissa mainittuja kehittämistoimia. Lisäksi kysyimme kaikilta yrityksiltä muutoksista yrityksen toiminnassa (mm. henkilöstömuutokset).

Koska osalla yrityksistä "Mitä kuuluu" -tiedustelu ajoittui keväälle 2020 koronapandemian aikaan, päätimme lisätä koronaa koskevia kysymyksiä mukaan tiedusteluun. Kysyimme yrityksen johdolta, kuinka koronapandemia oli vaikuttanut yrityksen toimintaan ja taloudelliseen tilanteeseen, mitä toimia yrityksessä oli tehty koronatilanteen vuoksi ja kuinka henkilöstön ja asiakkaiden terveydestä ja turvallisuudesta oli huolehdittu korona-aikana.

## 2.2.5 Loppukysely, -haastattelu ja -palaute

Tutkimuksen seurantavaihe käynnistyi noin 12 kuukauden kuluttua alkumittauksen palautetilaisuudesta. Olimme seurantavaiheen toteutuksesta ensin puhelimitse tai sähköpostitse yhteydessä yritysten omistajajohtajiin. Tällöin sovimme loppukyselyn aikataulusta ja muodosta (sähköinen vs. paperinen) sekä mahdollisuudesta yrittäjän ja työntekijöiden loppuhaastatteluun.

Loppukysely sisälsi samat työturvallisuutta, terveyttä ja työkykyä sekä työyhteisön johtamista arvioivat mittarit kuin alkukyselyssä. Lisäksi tiedustelimme loppukyselyssä osallistujien näkemyksiä siitä, millaisia toimintatapoja yrityksessä oli kehitetty työturvallisuuden, terveyden ja työkyvyn sekä työyhteisön johtamisen ja toiminnan parantamiseksi. Pyysimme osallistujia myös arvioimaan tutkimushankkeen hyödyllisyyttä ja sen toteutuksen eri vaiheita oman osallistumisaktiivisuuden ja johdon aktiivisuuden osalta.

Loppuhaastattelussa kysyimme osallistujilta mahdollisista muutoksista työturvallisuuden, terveyden ja työkyvyn sekä työyhteisön johtamisen osa-alueilla. Lisäksi pyysimme heitä kertomaan tekijöistä, jotka olivat heidän mielestään edistäneet tai ehkäisseet muutoksia. Kysyimme haastateltavilta myös, mitä palautetilaisuuksissa ja työpajoissa käsitellyille ja sovituille kehittämiskohteille oli yrityksessä tehty viimeisen 12 kuukauden aikana tehty. Lopuksi kysyimme osallistujilta heidän näkemyksiään siitä, mitä ja kuinka yritys voisi vielä kehittää työkykyjohtamistaan. Loppuhaastattelun yhteydessä pyysimme yrittäjää täyttämään yrityksen taloudellista tilannetta arvioivan lyhyen kyselyn (sama lomake kuin alkukartoituksessa).

Osassa yrityksistä oli kuluneen vuoden aikana tapahtunut henkilöstömuutoksia, jolloin alku- ja loppukyselyihin ja -haastatteluihin osallistui joissakin yrityksissä osittain eri henkilöitä. Osoitimme loppukyselyn kuitenkin kaikille tutkimushetkellä yrityksessä työskennelleille. Samoin loppuhaastatteluun olivat tervetulleita myös sellaiset työntekijät, jotka eivät olleet mukana alkuhaastattelussa.

Annoimme sekä tapaus- että verrokkiyrityksille palautteen tutkimuksen loppukyselystä ja -haastattelusta. Kokosimme kirjalliseen palautteeseen (PowerPoint -dokumentti, 2 sivua) yrityksen selkeät vahvuudet (1 sivu) ja ideoita jatkokehittämiseen (1 sivu). Lähetimme palautemateriaalin yrittäjälle ennen palautekeskustelua ja pyysimme häntä myös antamaan sen tiedoksi koko yrityksen henkilöstölle. Kävimme palautekeskustelun yrittäjän toiveesta joko vierailamalla yrityksessä, verkkovälitteisesti tai soittamalla yrittäjälle. Palautteen tarkoituksena oli erityisesti kannustaa yrityksiä pitämään kiinni vahvuuksistaan ja parantamaan pienin askelin kehittämistä vaativissa asioissa.

Olemme koonneet tutkimuksen eri vaiheisiin osallistuneiden henkilöiden lukumäärät toimialoittain taulukkoon 2.

Taulukko 2. Tutkimuksen eri vaiheisiin osallistuneiden henkilöiden lukumäärät toimialoittain (n).

Toimiala	Alku- kysely	Alku- haastattelu	Alku- palaute	Loppu- kysely	Loppu- haastattelu	Loppu- palaute
Kauppa	90	49 (2-4)	49 (1-4)	63	34 (1-5)	30 (1-4)
Ravitseminen	83	60 (2-5)	49 (1-5)	53	36 (1-3)	27 (1-3)
Teollisuus	83	54 (2-4)	59 (1-5)	61	36 (1-3)	27 (1-4)
Yhteensä	256	163	157	177	106	84

Huom. Suluissa kuvataan yksittäisiin hanketoimenpiteisiin osallistuneiden henkilöiden lukumäärän vaihteluväli per yritys.

## 3 Aineisto ja menetelmät

### 3.1 Kyselyaineistot

Tutkimuksemme kyselyaineistot muodostuvat yritysten johdon ja työntekijöiden kyselyvastauksista tutkimuksen lähtötilanteessa (alkukysely) ja siitä noin vuoden kuluttua tehdyssä seurannassa (loppukysely).

Alkukyselyyn vastasi 256 henkilöä (N = 281) yhteensä 62 yrityksestä. Vastanneista 118 työskenteli tapausyrityksissä (n = 31) ja 138 verrokkiyrityksissä (n = 31). Vastausprosentti oli 91. Alkukyselyyn vastattiin aktiivisimmin teollisuustoimialan yrityksissä (vastausprosentti 93 %). Kaikista alkukyselyyn vastanneista 62 (24 %) oli yrittäjiä tai yritysten johtajia ja 194 (76 %) työntekijöitä. Naisia vastanneista oli hieman yli puolet (53 %). Useimmat kyselyyn osallistuneet työntekijät olivat alle 35-vuotiaita (44 %). Joka seitsemäs (14 %) oli täyttänyt vähintään 55 vuotta. Yrittäjät olivat useimmin 45-54-vuotiaita (44 %). Alle 35-vuotiaita yrittäjiä osallistujista oli kahdeksan prosenttia. Työntekijät olivat työskennelleet nykyisessä yrityksessä keskimäärin 7,4 vuotta (keskihajonta kh = 8,9) ja yrittäjät vastaavasti keskimäärin 15,6 vuotta (kh = 9,7). Pisimmät työurat sekä yrittäjien että työntekijöiden joukossa nykyisen yrityksen palveluksessa olivat teollisuuden toimialalla: yrittäjät keskimäärin 19,2 vuotta (kh = 10,1) ja työntekijät 9,8 vuotta (kh = 10,2).

Tapausyritysten vastanneista enemmistö (60 %) oli naisia, kun taas verrokkiyrityksissä enemmistö oli miehiä (53 %). Tapausyrityksistä kyselyyn vastanneet kuuluivat useimmin ikäluokkiin alle 35-vuotiaat (34 %) tai 35-44-vuotiaat (26 %). Verrokkiyrityksistä vastanneet olivat useimmin ikäluokista alle 35-vuotiaat (36 %) tai 45-54-vuotiaat (28 %). Tapausyritysten yrittäjille oli kertynyt työkokemusta nykyisessä yrityksessä keskimäärin 14,2 vuotta (kh = 10,6) ja työntekijöille 7,6 vuotta (kh = 9,7). Verrokkiyrityksissä yrittäjille oli kertynyt työkokemusta nykyisessä yrityksessä keskimäärin 17,0 vuotta (kh = 8,6) ja työntekijöille 7,3 vuotta (kh = 8,2).

Tarkastelimme yritysten satunnaistamisen onnistumista lähtötilanteessa (alkukysely) analysoimalla tapaus- ja verrokkiyritysten välisiä eroja taustamuuttujissa ja keskeisimmistä vastemuuttujissa (mm. työtyytyväisyys, koettu työkyky, työilmapiiri, työyhteisön toiminta). Tapaus- ja verrokkiyritykset erosivat tilastollisesti merkitsevästi toisistaan lähtötilanteessa ainoastaan osallistujien sukupuolijakauman osalta ( $X^2 = 4,36$ ,  $p < ,05$ ): tapausyrityksissä naisten osuus vastaajista oli 60 prosenttia ja verrokkiyrityksissä 47 prosenttia.



Loppukyselyyn vastasi 177 henkilöä (N = 254) 53 yrityksestä. Vastausprosentti oli 70. Matalin vastausprosentti oli ravitsemisen toimialalla (60 %) ja hieman korkeampi kaupan (75 %) ja teollisuuden (74 %) toimialoilla. Yrittäjiä tai yritysten johtajia oli vastanneista 48 (27 %) ja työntekijöitä 129 (72 %). Loppukyselyyn osallistuneista naisia oli joka toinen (50 %). Työntekijöistä useimmat olivat alle 35-vuotiaita (47 %) ja yrittäjistä 45-54-vuotiaita (50 %). Työntekijät olivat työskennelleet nykyisessä yrityksessä keskimäärin 8,0 vuotta (kh = 8,9) ja yrittäjät keskimäärin 17,0 vuotta (kh = 9,4).

Sekä alku- että loppukyselyyn vastasi 142 henkilöä 52 yrityksestä. Heistä 47 oli yrittäjiä ja 95 työntekijöitä. Naisia vastanneista oli 49 prosenttia: joka neljäs (24 %) heistä oli yrittäjä ja kolme neljästä (76 %) oli työntekijöitä. Miehistä molempiin kyselyihin vastanneista 42 prosenttia oli yrittäjiä ja 58 prosenttia työntekijöitä. Naiset olivat useimmin alle 35-vuotiaita (34 %) ja miehet useimmin 45-54-vuotiaita (33%). Naisten työkokemus nykyisen yrityksen palveluksessa oli keskimäärin 9,0 vuotta (kh = 8,9). Naisyrittäjillä työkokemusta oli kertynyt keskimäärin 10,9 vuotta (kh = 7,1) ja työntekijöillä 8,5 vuotta (kh = 9,4). Miehillä työkokemusta oli keskimäärin 12,4 vuotta (kh = 10,0); yrittäjillä 19,0 vuotta (kh = 9,5) ja työntekijöillä 7,6 vuotta (kh = 7,3).

Molempiin kyselyihin vastanneita kertyi tapausyrityksistä 59 ja verrokkiyrityksistä 83 henkilöä. Sekä tapaus- että verrokkiyrityksistä 49 prosenttia vastanneista oli naisia. Yrittäjien osuus oli lähes sama sekä tapaus- että verrokkiyrityksistä (34 % vs 33 %) vastanneista. Suurin osa vastanneista oli molemmissa ryhmissä joko alle 35-vuotiaita tai 45-54-vuotiaita. Työkokemus oli myös molemmissa ryhmissä lähes sama (10,1 vuotta tapaukset ja 11,3 vuotta verrokkit) nykyisen yrityksen palveluksessa. Molempiin kyselyihin vastanneiden tietoja käytettiin arvioitaessa muutoksia työturvallisuus- ja työhyvinvointikokemuksissa (kohta 4.6.).

Vastaajakatoa alku- ja loppumittauksen välillä analysoimme kokonaisaineistoista taustamuuttujien (sukupuoli, ikä, työkokemus nykyisen yrityksen palveluksessa, tapaus- vs. verrokkiyritys) sekä keskeisimpien vastemuuttujien (mm. työtyytyväisyys, koettu työkyky, työilmapiiri, työyhteisön toiminta) suhteen. Tällöin vertasimme vain alkukyselyyn vastanneiden tietoja (n = 114) molempiin kyselyihin vastanneisiin (n = 142). Katoanalyysin mukaan ne vastaajat, jotka olivat mukana koko tutkimuksen ajan, kokivat oman työpaikkansa ilmapiirin myönteisemmin (ka = 8,49; kh = 1,37) kuin ne, jotka vastasivat vain alkukyselyyn (ka = 7,88; kh = 1,88) (t = -2,99, p < ,01). Lisäksi molempiin kyselyihin vastanneiden työkokemus alkumittauksessa (vuosina) (ka = 10,79; kh = 9,58) oli pidempi kuin vain alkukyselyyn vastanneilla (ka = 7,80; kh = 9,72) (t = -2,44, p < ,05).

### 3.2 Kyselytutkimuksessa käytetyt mittarit

Hyödynsimme kyselytutkimuksessa aiemmissa työturvallisuus- ja työhyvinvointitutkimuksissa käytettyjä mittareita. Olemme koonneet alkukyselyn aihekokonaisuudet liitteeseen 1. Seuraavassa tarkastelemme yksityiskohtaisemmin niitä mittareita, joita käytimme tämän tutkimuksen vastemuuttujina arvioimaan työturvallisuutta, työhyvinvointia, työyhteisön toimintaa ja yrityksen taloudellista tuloksellisuutta.

Koettua työkykyä mittasimme yhdellä kysymyksellä: "Millainen on työkykysi verrattuna elinaikaiseen parhaimpaan". Vastaajat arvioivat työkykyään asteikolla 0 (täysin työkyvytön) – 10 (paras mahdollinen) (Lindström ym. 2008; Tuomi ym. 1998). Tämän yhden kysymyksen on osoitettu mittaavan luotettavasti koettua työkykyä (Ahlstrom ym. 2010).

Työttyytyväisyyttä arvioimme yhdellä väittämällä: "Kuinka tyytyväinen olet nykyiseen työhösi" käyttäen asteikkoa 1 (erittäin tyytymätön) – 5 (erittäin tyytyväinen). Tämän yhden väittämän on aiemmissa tutkimuksissa osoitettu mittaavan luotettavasti yleistä työhön kohdistuvaa työttyytyväisyyttä (Wanous ym. 1997).

Työn imua tarkastelimme tutkimuksessamme Työn imun 9-osioisesta UWES-9 -mittarista (Seppälä ym. 2009) otetulla viidellä väittämällä (esim. Tarmokkuus: "Olen hyvin sinnikäs työssäni"; Omistautuminen: "Minulle työni on haastavaa"; Uppoutuminen: "Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan"). Mittarin asteikko oli seitsemänportainen, jossa 1 = ei koskaan ja 7 = päivittäin. Osioiden muodostaman summamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli alkukyselyssä ,74.

Työyhteisön toimintaa arvioimme useammalla eri mittarilla. Ensinnäkin pyysimme vastaajia arvioimaan yrityksensä työilmapiiriä yhdellä kysymyksellä käyttäen asteikkoa 0-10, jossa 0 (enemmän jännittynyt ja kireä) ja 10 (enemmän vapautunut ja mukava). Lisäksi vastaajat arvioivat työyhteisön toimivuutta työpaikallaan neljän väittämän (esim. "Työpaikallani ristiriidat ja ongelmat selvitetään reilulla tavalla", "Työpaikallani työt on jaettu tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti") muodostamalla summamuuttujalla. Vastaajat ottivat väittämiin kantaa asteikolla 1-5, jossa 1 (täysin eri mieltä) ja 5 (täysin samaa mieltä). Summamuuttujan Cronbachin alfakerroin oli alkukyselyssä ,87.

Työtapaturmien osalta pyysimme vastaajia ensinnäkin arvioimaan yhdellä kysymyksellä, millaiseksi he arvioivat tapaturman sattumisriskin työpaikallaan käyttäen asteikkoa 1-5, jossa 1 (lähes olematon) ja 5 (erittäin suuri) (Perkiö-Mäkelä & Hirvonen

2013). Lisäksi pyysimme vastaajia ilmoittamaan, kuinka monta työtapaturmaa (lkm) heille on sattunut viimeisten kahden vuoden aikana nykyisessä työssään.

Turvallisuuskulttuuria arvioimme tutkimuksessa NOSACQ-50-mittarista (Ajslev ym. 2017; Kines ym. 2011) otetulla neljällä osiolla (esim. "Johto varmistaa, että jokainen saa tarvittavan turvallisuustiedon", "Me täällä työskentelevät autamme toisiamme työskentelemään turvallisesti") neliportaista vastausasteikkoa käyttäen (1 = täysin eri mieltä; 4 = täysin samaa mieltä). Mittarin Cronbachin alfa-kerroin oli alkukyselyssä ,85.

Pyysimme yrittäjien myös arvioimaan yrityksensä taloudellista tilannetta seuraavalla tutkimusryhmämme itse muotoilemalla kysymyksellä: Millainen on yrityksesi taloudellinen tilanne tällä hetkellä? Vastausasteikko oli viisiportainen, jossa 1 = erittäin huono ja 5 = erittäin hyvä.

Lisäksi tutkimuksen loppukyselyssä pyysimme osallistujia arvioimaan tutkimushankkeeseen osallistumisen hyödyllisyyttä sekä työpaikkansa että heidän itsensä kannalta. Hyödyllisyyttä mittasimme ensin kysymyksellä "Oliko työpaikkasi osallistuminen Johdetaan työkykyä mikroyrityksissä -hankkeeseen hyödyllistä" käyttäen asteikkoa 0-10, jossa 0 (täysin hyödytön) ja 10 (erittäin hyödyllinen). Lisäksi kysyimme osallistujilta heidän näkemystään siitä, paraniko työturvallisuudesta, terveydestä ja työkyvystä huolehtiminen sekä johtaminen ja yhteistyö heidän työpaikallaan hankkeen vaikutuksesta. Lisäksi he arvioivat, oppivatko he henkilökohtaisesti hankkeen aikana lisää työturvallisuudesta, terveydestä ja työkyvystä sekä johtamisesta ja kehittämisestä. Vastausasteikko oli molemmissa kysymyksissä: ei, kyllä sekä ei tarvetta/asia kunnossa. Lisäksi kysyimme osallistujilta heidän osallistumisaktiivisuudestaan tutkimushankkeen eri toimenpiteisiin.

### 3.3 Ryhmähaastatteluaineisto

Tutkimusryhmämme laati yhdessä keskustellen puolistrukturoitujen ryhmähaastattelujen teemat ja haastattelurungon (Eskola & Suoranta 1998). Teemoihin yhdistimme mikroyritysten erityispiirteitä koskevaa tietoa (ks. luku 1) sekä Pehkonen ym. (2017) määrittelemiä työkykyjohtamisen osa-alueita. Näin haastattelu-teemoiksi valikoituivat kolme pääteemaa: työturvallisuus, työkyvystä huolehtiminen ja johtamiskäytännöt.

Alkuhaastattelussa syvensimme teemoja keskittymällä toimintakäytäntöihin. Työturvallisuuteen liittyviä käytäntöjä selvitimme kysymällä, millaisia asioita yrityksessä tehdään, jotta työn tekeminen on turvallista. Tätä täsmentävät kysymykset liittyivät työoloissa esiintyviin kuormittaviin tai vaarallisiin tekijöihin ja sattuneisiin tapaturmiin.

Työkyvystä huolehtimista selvitimme kysymällä, millaiset tekijät vaikuttavat yrityksessä työhyvinvointiin ja jaksamiseen, sekä millaisia käytäntöjä yrityksillä on näihin liittyen. Johtamiskäytäntöjen osalta pyysimme osallistujia kertomaan, miten yrityksessä toimitaan, jotta asiat hoituvat ja sujuvat hyvin. Tätä täsmensimme tarvittaessa kysymällä toiminnan ja osaamisen kehittämisestä sekä päätöksenteosta. Käytäntöjen lisäksi tiedustelimme verkostoista, jotka olivat olleet yrityksen tukena työturvallisuudesta ja työkyvystä huolehtimisessa (esim. työterveyshuolto, vakuutusyhtiö).

Aloitimme alkuhaastattelut useimmiten työturvallisuuteen liittyvillä kysymyksillä, mutta yksittäisen haastattelun kulku ei ollut sidottu haastattelurunkoon, vaan kysymysten järjestykset saattoivat vaihdella syntyneen keskustelun perusteella (ks. Eskola & Suoranta 1998; Tuomi & Sarajärvi 2018). Toteutimme alkuhaastattelut tutkimusyryksissä (n = 62) ajalla 11.6.2019–17.6.2020. Yksi haastattelu kesti keskimäärin 1-1,5 tuntia.

Loppuhaastattelussa kysymyksemme keskittyivät työturvallisuudessa, työkyvystä huolehtimisessa ja johtamiskäytännöissä tapahtuneisiin muutoksiin sekä muutosta edistäviin ja ehkäiseviin tekijöihin. Kysymysten järjestykset saattoivat jälleen vaihdella keskustelusta riippuen. Loppuhaastattelu toteutui 50 tutkimusyryksessä ajanjaksolla 28.10.2020–4.11.2021. Haastattelun kesto oli 0,5-1 tuntia.

Toteutimme alku- ja loppuhaastattelut pääosin kunkin yrityksen toimitiloissa, joskin koronapandemian aikana siirsimme osan haastatteluista verkkoon Teams-alustalle. Pyysimme yrittäjiä kutsumaan vähintään yhden työntekijän mukaan haastatteluihin. Alkuhaastattelu toteutui ryhmähaastatteluna useimmissa yrityksissä. Yksilöhaastattelun teimme niissä muutamassa yrityksessä, joissa yrittäjällä ja työntekijällä ei ollut mahdollisuutta irrottautua työstä yhtä aikaa. Myös loppuhaastattelut toteutuivat pääosin ryhmähaastatteluina. Viisi loppuhaastattelua toteutui yrittäjien yksilöhaastatteluina.

Alku- ja loppuhaastatteluihin osallistuivat samat yrittäjät lukuun ottamatta yhden yrityksen loppuhaastattelua, jossa toimitusjohtaja oli vaihtunut tai yrityksiä, jotka olivat keskeyttäneet hankkeessa. Työntekijöistä osa oli mukana sekä alku- että loppuhaastattelussa. Osassa yrityksiä loppuhaastatteluun osallistuva työntekijä vaihtui tai yrittäjä kutsui haastatteluun mukaan uuden työntekijän. Kerroimme haastatteluihin osallistuville tutkimuksen tarkoituksesta, aineiston käsittelystä ja säilyttämisestä sekä haastattelun kulusta etukäteen sopimallamme tavalla. Osallistujien suostumuksella äänitallensimme haastattelut, ja myöhemmin ne tekstinnettiin sanatarkasti.

### 3.4 Aineistojen analysointi

Olemme toteuttaneet tutkimusaineistojemme keruun ja analysoinnin monimenetelmällisesti. Keräämämme kysely- ja haastatteluaineistot täydentävät toisiaan. Olemme muodostaneet laadullisen aineiston analyysin perusteella uusia muuttujia ja yhdistäneet nämä muuttujat osaksi kyselyaineistoa. (Esim. Bryman 2008; Cresswell & Plano Clark 2018; Fetters ym. 2013.)

Kyselyaineistojen tilastollisen analysoinnin teimme SAS 9.4 -tilasto-ohjelmistolla. Analyysimenetelminä hyödynsimme suoria jakaumia, ristiintaulukointeja, korrelaatioita, keskiarvotietoja, t-testiä, yksisuuntaista varianssianalyysiä, yleistettyä lineaarista mallia sekä eksploratiivista faktorianalyysiä.

Tässä tutkimusraportissa kyselylomakkeiden avoimista kysymyksistä raportoimme tehdyt toimenpiteet toteutetun riskinarvioinnin jälkeen. Nämä vastaukset analysoimme aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Luimme vastaukset huolellisesti ja teimme aineiston pelkistämisen poimimalla kysymyksen aihealuetta kuvaavia ilmaisuja. Nämä ilmaisut ryhmittelimme edelleen sisällön mukaisesti alaluokkiin, ja sen jälkeen yhdistimme alaluokkia isommiksi käsitteelliseksi kokonaisuuksiksi.

Haastatteluaineistojen analysoinnissa päädyimme käyttämään apuna Excel-taulukkolaskentaohjelmaa. Se oli kaikkien haastatteluaineistojen analysointia tekevien tutkijoiden käytettävissä, eikä vaatinut uuden ohjelmiston käytön opettelua. Excelin avulla pystyimme pitämään alkuhaastatteluaineistojen analysoinnissa mukana luokittelupolon: ts. yrityksen, sen haastatteluista poimitut ilmaisut, ilmaisusta johdetut alaluokat, yläluokat ja pääluokat. Näin pystyimme aina tarvittaessa palaamaan haastattelujen analysoinnin polkua takaisinpäin yläluokista yritystason ilmaisuihin. Tätä polkua kuljimme useampaan otteeseen edestakaisin analysoinnin aikana.

Alkuhaastatteluiden analysoinnin ensimmäisen vaiheen teimme väljällä teorialähtöisellä sisällönanalyysillä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Ensin keskustelimme tutkimusryhmässä muutaman toteutuneen alkuhaastattelun kokemuksista ja pohdimme samalla haastattelussa esille tulleita käytäntöjä suhteessa työkykyjohtamisen määritelmään. Tämän pohjalta rakensimme alkuhaastattelujen analyysirungon kolmen työkykyjohtamiseen liittyvän käsitteen ympärille: työturvallisuus, terveys ja työkyky sekä yrityksen ja työyhteisön johtaminen. Analyysirungon käsitteet jaoimme Excel-tiedoston välilehdiksi.

Tämän jälkeen kukin yritystensä tutkimusyhteistyöstä vastannut tutkija luki litteraatit ja poimi niistä Excel-tiedostoon ilmaisut, jotka liittyivät työturvallisuuden, terveyden ja

työkyvyn sekä yrityksen ja työyhteisön johtamisen käytäntöihin. Seuraavaksi yksi ryhmämme tutkijoista kävi läpi kaikki kokoamamme ilmaiset kokonaisuuden hahmottamiseksi. Kun saimme alkuhaastatteluaineiston pelkistämisen valmiiksi, siirryimme aineistolähtöiseen sisällönanalyyysiin (Eskola & Suoranta 1998; Tuomi & Sarajarvi 2018).

Sisällön analyysin aluksi kopioimme ilmaisia Excelin eri välilehdille tai useampaan kohtaan samalle välilehdelle, mikäli ilmaisussa kuvattiin samanaikaisesti useampaa asiaa. Tämän jälkeen yksi tutkija teki ilmaisujen aineistolähtöisen ryhmittelyn etsien samaan aihepiiriin liittyviä ilmauksia (esim. "käytetään henkilönsuojaimia", "kuulonsuojaimia käytetään niitä vaativissa töissä", "jokainen päättää itse käyttäkö kuulonsuojaimia"). Tämän jälkeen tutkija muodosti näistä ilmaisuista alaluokkia (esim. "henkilönsuojainten käyttäminen"), jotka hän yhdisti yläluokiksi (esim. "henkilönsuojaimet ja työvaatteet") ja edelleen pääluokiksi (esim. "Työn vaarojen arviointi ja hallinta"). Toteutimme luokitteluihin liittyvää tutkijatriangulaatiota (ks. Tuomi & Sarajarvi 2018) tutkimusryhmän yhteisissä keskusteluissa siinä vaiheessa, kun yksittäiset ilmaukset oli ryhmitelty alaluokista yläluokiksi. Keskustelujen perusteella teimme tarvittavia tarkennuksia ja muutoksia luokitteluihin.

Saatuamme alkuhaastattelun luokittelun valmiiksi palasimme keskustelemaan siitä, miten erotamme luokitelluista käytännöistä tutkimuskysymyksessä mainitut muodolliset ja epämuodolliset käytännöt. Tätä varten määrittelimme yhdessä keskustellen kriteerit muodolliselle käytännölle. Päädymme pitämään yrityksen käytäntöä muodollisena, mikäli kolme kriteeriä toteutui: 1) kyseessä on säännönmukaisesti toteutuva toimintapa, josta on sovittu suullisesti tai kirjallisesti, ja jonka mukaisesti kaikkien odotetaan toimivan, 2) käytännön osalta vastuut on määritelty (ts. tiedetään, kuka vastaa ja huolehtii siitä, että toimitaan sovitusti), sekä 3) toimintaa seurataan ja siihen puututaan, jos ei toimita sovitun mukaisesti. Näillä kriteereillä tyypittelimme alkuperäiset ilmaiset jompaankumpaan (muodolliset vs. epämuodolliset käytännöt) ryhmään kuuluvaksi.

Ilmaisujen tyypittely osoitti, että yrityksillä saattoi olla lukuisia epämuodollisia ja muodollisia käytäntöjä tai vain jompaa kumpaa. Siksi palasimme tarkastelemaan luokiteltuja käytäntöjä suhteessa teoriaan (Salo 2015). Arvioimme teoriaan peilaten, mitkä luokittelemistamme käytännöistä olivat myös yleisesti tai aiemmissa tutkimuksissa tunnistettuja työturvallisuutta tai työhyvinvointia tukevia käytäntöjä. Tämän perusteella valitsimme kustakin teemasta (työturvallisuus, työterveys ja työkyky sekä työyhteisön johtaminen) viisi alkuhaastattelujen käytäntöä (taulukko 3) jatkotarkasteluun koskien yritysten muodollisia ja epämuodollisia käytäntöjä.

Yritysten työturvallisuuden käytännöistä valitsimme seuraavat: riskienarvioinnin toteutus, yhteinen huolehtiminen, turvallisen toiminnan ohjeistaminen, toimintatavat tapaturmissa ja läheltä piti -tilanteissa sekä ensiapukoulutukseen osallistuminen. Näiden luokkien valinta perustui työsuojeluviranomaisen ohjeistuksiin ([www.tyosuojelu.fi](http://www.tyosuojelu.fi)) ja turvallisuuskulttuurin tutkimuksiin (Teperi ym. 2018, 2021).

Terveystarkastusten toteutuminen, työpaikkaselvityksen toteutuminen, joustavuus työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi, fyysisen kuormittumisen hallinta (työasennot, apuvälineiden käyttö taakkojen siirroissa) sekä puhuminen jaksamisesta ja työkyvystä huolehtimisesta. Näiden valinta pohjautui työterveyshuollon ennaltaehkäisevään ydintoimintaan (Palmgren ym. 2015) sekä Kauppisen ym. (2013) tutkimusraportissa esiteltyyn seurantatietoon työoloista ja työhyvinvoinnista.

Kauppisen ym. (2013) tutkimusraporttia hyödynsimme myös valitessamme työyhteisön johtamiseen liittyvät käytännöt: yhteistyön (keskinäinen tuki, vuorovaikutus työpaikalla), osaamisen kehittämisen, perehdyttämisen, tiedonkulun (keskustelut työn ohessa, palaverikäytännöt) sekä vaikutusmahdollisuudet ja töiden organisointi.

Taulukko 3. Valitut työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn sekä työyhteisön johtamisen käytännöt, joita käytettiin muodollisten ja epämuodollisten käytäntöjen jatkotarkastelussa.

Työturvallisuuteen liittyvät käytännöt	Työterveyteen ja työkykyyn liittyvät käytännöt	Työyhteisön johtamiseen liittyvät käytännöt
Riskinarvioinnin toteuttaminen	Terveystarkastusten toteutuminen	Yhteistyö
Yhteinen huolehtiminen	Työpaikkaselvitysten toteutuminen	Osaamisen kehittäminen
Turvallisen toiminnan ohjeistaminen	Joustavuus työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi	Perehdyttäminen
Käytännöt tapaturma- ja läheltä piti -tilanteissa	Fyysisen kuormittumisen hallinta	Tiedonkulku
Ensiapukoulutukseen osallistuminen	Puhuminen jaksamisesta ja työkyvystä huolehtimisesta	Vaikutusmahdollisuudet ja töiden organisointi

Valittuamme taulukossa 3 kuvatut käytännöt työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn sekä työyhteisön johtamisen teemoista, arvioimme näiden käytäntöjen muodollisuuden tai epämuodollisuuden. Sitten laskimme muodollisten ja

epämuodollisten käytäntöjen määrän yrityksittäin. Kussakin teemassa yrityksellä saattoi siis olla enintään viisi käytäntöä. Ryhmittelimme yritykset käytäntöjen perusteella seuraavasti:

- jos yrityksellä oli vähintään kolme muodollista käytäntöä viidestä, luokittelimme yrityksen käytännöt muodollisiksi,
- jos yrityksellä oli vähintään kolme epämuodollista käytäntöä tai vähintään kolmen yhdistelmä muodollisia ja epämuodollisia käytäntöjä, luokittelimme yrityksen käytännöt epämuodollisiksi
- jos yrityksen käytäntöjen määrä vaihteli yhdestä kahteen tai yrityksellä ei ollut aineistossa mainintaa ko. käytännöistä, luokittelimme yrityksen käytännöt satunnaisiksi.

Näin kukin yritys ryhmittyi työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn sekä työyhteisön johtamisen osalta muodollisia, epämuodollisia tai satunnaisia käytäntöjä omaavaksi. Lopuksi yhdistimme kaikki kolme teemaa yrityksittäin. Jos yrityksellä oli vähintään kaksi muodollista teemaa, niin yrityksen työkykyjohtamisen käytännöt kokonaisuutena painottuivat muodollisiin käytäntöihin. Jos yrityksen teemoista vähintään kaksi oli epämuodollisia tai yksi teema epämuodollinen ja toinen muodollinen, niin käytännöt kokonaisuutena painottuivat epämuodollisiksi. Satunnaisten työkykyjohtamisen käytäntöjen ryhmään luokittuivat yritykset, joilla oli yksittäinen epämuodollinen tai muodollinen teema. Tämän työkykyjohtamisen käytännöt -muuttujan yhdistimme osaksi tutkimuksen kyselyaineistoa.

Yrityksille annoimme alkumittausten perusteella kirjallisen palautteen esille tulleista työturvallisuuden, työkyvyn ja työterveyden sekä työyhteisön johtamisen kehittämiskohteista. Sovimme tutkimusryhmässä, että jokainen palautteen antanut tutkija kirjaa kunkin teeman kehittämiskohteet Excel-tiedostoon tietyllä tavalla (esim. "riskinarvioinnin tekeminen" tai "riskinarvioinnin päivittäminen"). Täydensimme Excel-tiedostoa "Mitä kuuluu" -tiedustelun ja loppuhaastattelujen aineistoilla. Luimme nämä aineistot ja poimimme Excel-tiedostoon ilmaisut, joissa kuvattiin yrityksessä tehtyjä kehittämistoimia sekä kehittämistyötä edistäneitä ja ehkäiseviä tekijöitä.

Tämän jälkeen laskimme ilmaisujen lukumäärät ehdotetuista (a) ja tehdyistä kehittämistoimista (b) yrityksittäin (laadullisen aineiston kvantifiointi esim. Eskola & Suoranta 1998; Tuomi & Sarajärvi 2018). Ilmaisujen lukumäärien avulla pystyimme tarkastelemaan yritysten kehittämisaktiivisuutta hankkeen aikana. Kehittämisaktiivisuuden laskimme prosenttiosuutena:  $(b \div a) \times 100$ . Prosenttiosuudet luokittelimme kolmeen kehittämisaktiivisuuden luokkaan: kohtalainen



kehittämisasiivisuus (kehittämisehdotuksista toteutettu alle 25 %); hyvä kehittäisasiivisuus (kehittämisehdotuksista toteutettu 25-59 %) ja erinomainen kehittäisasiivisuus (kehittämisehdotuksista toteutettu vähintään 60 %). Mikäli aineistoissa oli ilmaisuja muista kehittämistoimista kuin mihin olimme antaneet palautteen, nämä luokittelimme erikseen. Nämä muut kehittämistoimet jätimme kehittäisasiivisuustarkastelun ulkopuolelle, sillä näissä kehittämisen saattoi käynnistää hankkeesta riippumaton tekijä.

Ilmaisut kehittämistyötä edistävästä ja ehkäisevästä tekijöistä analysoimme aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä (Eskola & Suoranta 1998; Tuomi & Sarajärvi 2018) luokitellen ilmaisut alaluokkiin ja tiivistäen niitä ylä- ja pääluokiksi.

## 4 Tulokset

### 4.1 Työkykyjohtamisen käytännöt tutkimuksen alkutilanteessa

Kartoitimme tutkimuksemme aluksi mikroyrityksissä jo käytössä olevia työkykyjohtamisen käytäntöjä. Tuloksia raportoidessa huomioimme sekä alkukyselyiden että -haastatteluiden tuottamat näkökulmat työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn sekä työyhteisön johtamiseen.

#### 4.1.1 Työturvallisuuskäytännöt

Haastateltavat kertoivat alkuhaastattelussa oman yrityksensä erilaisista käytännöistä työturvallisuuden ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Kuvatut käytännöt liittyivät

- työn vaarojen arviointiin ja hallintaan,
- työturvallisuuden kehittämiseen,
- järjestyksestä, siisteydestä ja turvallisesta liikkumisesta huolehtimiseen sekä
- työvälineiden huoltoon ja kunnossapitoon.

Työn vaarojen arviointia ja hallintaa tukevia toimia yrityksissä olivat riskinarvioinnin toteuttaminen, tyypillisten riskien hallintakeinot sekä henkilönsuojaimet ja työvaatteet.

Haastatteluissa riskinarvioinnin toteuttaminen ilmeni satunnaisena ("joskus tehty") tai jatkuvana toimintana (säännöllinen päivittäminen, osana yrityksen laatujärjestelmää). Muutamat haastateltavat toivat esiin työntekijöiden osallistumisen riskinarvioinnin toteuttamiseen tai riskinarvioinnin käsittelyn työntekijöiden kanssa (keskustelu, lukukuittaus). Teollisuuden yritysten haastatteluissa riskinarvioinnin toteutus tuli esille useammin kuin kaupan ja ravitsemisalan yrityksissä.

Alkukyselyssä joka toinen (51 %) vastanneista kertoi, että heidän työpaikallaan on arvioitu työhön ja työympäristöön liittyviä terveys- ja turvallisuusvaaroja ja riskejä (ns. riskinarviointi). Toisaalta 35 prosenttia vastaajista ei tiennyt, oliko riskinarviointi tehty. Kyselyn perusteella riskinarvioinnin tekeminen oli useimmissa yrityksissä yrityksen johdon tekemää, koska vain kolmannes (37 %) vastaajista kertoi työntekijöiden osallistuneen siihen omalla työpaikallaan. Riskinarvioinnin tekeminen oli teollisuuden toimialalla yleisempää (65 %) kuin kaupan (43 %) tai ravitsemisen (46 %) toimialoilla ( $\chi^2 = 10,48$ ,  $p < ,05$ ), ja teollisuudessa siihen osallistuivat työntekijät (54 %) muita toimialoja useammin (kauppa: 28 %; ravitseminen: 29 %) ( $\chi^2 = 13,14$ ,  $p < ,001$ ).

Kolmannes (29 %) kyselyyn vastanneista ilmoitti, että riskinarvioinnin tekeminen oli johtanut työpaikalla korjaaviin toimenpiteisiin. Kyselyn avovastauksissa mainittuja korjaavia toimenpiteitä olivat työpaikoilla kohdennettu työpisteiden ja työasentojen ergonomiaan (mm. työtuolien hankinta, näyttöpäätösäädöt, pehmustetut kumimatot seisomatyöhön, valaistus) ja taakkojen siirtoon (mm. apuvälineiden hankinta, raskaiden nostojen vähentäminen). Lisäksi mainittiin kemikaaleihin (mm. varastointi, vaihto turvallisempiin, käytöstä poistaminen) sekä uhkaavien asiakastilanteiden hallintaan (mm. kameravalvonta, hälytyspainikkeen hankinta, vartioinnin järjestäminen, toimintatavoista sopiminen) liittyvistä toimenpiteistä. Huomiota oli kiinnitetty myös kone- ja laiteturvallisuuteen (mm. riskialttiiden koneiden uusiminen, koneiden suojauksien päivittäminen, työtapojen ohjeistaminen), henkilönsuojainten käyttöön ja hankintaan (mm. kuulonsuojaus, suojainten käytön kertaaminen tai ohjeiden laatiminen suojainten käyttöön ja säilytykseen, hengityksensuojaimien hankinta) sekä ilmanvaihtoon ja kohdepoistoihin. Osa vastanneista kertoi yrityksessä tehdyn pieniä yleisiä kehittämistoimia, työvälineiden uusimisia, järjestyksen ja siisteyden parantamista tai muutetun työympäristöä vähemmän riskialttiiksi.

Alkuhaastattelun perusteella yrityksissä oli tunnistettu ja etsitty hallintakeinoja omalle toimialalle tyypillisiin työolosuhteiden riskitekijöihin. Kaupan ja ravitsemisen yritykset toivat esiin varautumisensa väkivallan uhkatilanteisiin ja epäasiallisesti käyttäytyviin asiakkaisiin. Hallintatoimina useampi haastateltava mainitsi teknisen turvallisuuden (hälytyspainikkeet, -järjestelmät, kameravalvonta), vartijoiden tai järjestyksenvalvonnan käytön, poistumisreittien varmistamisen sekä rauhallisen vuorovaikutuksen ylläpitäminen asiakkaan kanssa. Lisäksi kaupan alan haastateltavista osa mainitsi pyrkivänsä huolehtimaan siitä, ettei työvuorossa työskennellä yksin ja ravitsemisen alan haastateltavat puolestaan ennakoimaan tilanteiden kärjistymistä puuttumalla ajoissa asiakkaiden käyttäytymiseen.

Fysikaalisten ja kemiallisten tekijöiden hallintatoimina mainittiin yleisilmanvaihdosta ja kohdepoistoista huolehtiminen (teollisuus), lämpöolosuhteiden parantaminen (kauppa: ilmalämpöpumppu, jäähdytinlaitteisto), pölyjen torjunta (erillinen työtila, siivous, työtavat), kemikaaliluettelot (teollisuus) ja käyttöturvallisuustiedotteet (teollisuus, kauppa) sekä kuumien tai polttavien pintojen käsittely (ravitseminen: patakintaat). Yhteisen työpaikan turvallisuuskäytäntöjen näkökulman toivat esiin teollisuuden yritykset, jotka toimivat toisten yritysten hallinnoimilla työmailla sekä ravitsemisalan yritys järjestyksenvalvonnan ja ulkoistetun siivoustyön osalta.

Työtehtävien edellyttämien henkilönsuojainten (kuulon-, silmien-, hengityksensuojaimet, suojakäsineet, turvajalkineet jne.) käyttäminen tuli esiin

erityisesti teollisuuden toimialan haastatteluista. Osalla näistä yrityksistä henkilönsuojainten käyttö oli jatkuvaa; osalla satunnaisempaa ja työntekijän harkinnan varassa. Kaupan ja ravitsemisalalan haastateltavat toivat esiin suojakäsineiden käytön tarvittaessa (hygieniasyyt, pesuainekemikaalien käsittely); yksittäiset ravitsemisalalan toimijat mainitsivat myös kuulonsuojaimien käytön (anniskeluravintolat: musiikki ja lasiroskien käsittely). Kaupan ja ravitsemisalalan yritysten käytännöt työjalkineiden osalta vaihtelivat: osa hankki ja edellytti työjalkineiden tai turvajalkineiden käyttöä, osassa kukin työntekijä vastasi omista työjalkineistaan.

Alkuhaastattelussa kuvailtuja työturvallisuuden ylläpitoon ja kehittämiseen liittyviä toimintoja olivat yhteinen huolehtiminen, ohjeistaminen ja turvattomaan toimintaan puuttuminen, käytännöt tapaturma-/läheltä piti -tilanteissa, työturvallisuuteen liittyvä koulutus ja toimintavalmius hätätilanteissa.

Yhteiseen huolehtimiseen liittyviä toimintoja olivat yhteiset keskustelut tai pohdinnat turvallisista toimintatavoista (esim. ergonomiset työasennot, raskaiden taakkojen siirrot, miten toimitaan uhkaavissa asiakastilanteissa, henkilönsuojainten käyttö, järjestyksen ylläpito) sekä työkaverin tarkkailu ja varoittaminen turvattomasta toiminnasta tai muistuttaminen turvallisesta toimintatavasta (erityisesti teollisuudessa). Yhteinen huolehtiminen oli osalla yrityksistä päivittäistä ja siihen ajateltiin kaikkien osallistuvan. Toisilla yhteinen huolehtiminen oli satunnaisempaa tai siihen osallistui osa henkilöstöstä. Muutama teollisuuden haastateltava toi esiin myös työnantajan puuttumisen, jos turvatonta toimintaa havaitaan (esim. kohdepoistojen käyttämättömyys, vaaraa aiheuttava työtapa tai kuormittava työasento). Kaupan ja ravitsemisen yrityksissä ei niinkään tuotu esiin puuttumista, vaan enemmän korostettiin työnantajan tekemää muistuttelua turvallisista työtavoista.

Turvallisen toiminnan ohjeistaminen toteutui osassa yrityksiä suullisilla ohjeistuksilla, osalla oli tukenaan kirjallisia ohjeita joidenkin tehtävien tai toimintojen osalta. Muutamilla teollisuuden yrityksillä ohjeet olivat osana laatujärjestelmää. Ohjeistuksia oli laadittuna kirjallisesti tai sovittuina suullisesti esimerkiksi työvälineiden ja laitteiden käyttöön, työvaiheisiin tai työvuoron aikaisiin tehtäviin sekä epäasiallisiin tai uhkaaviin asiakastilanteisiin.

Alkuhaastattelussa esille tuodut yhteisen huolehtimisen, ohjeistamisen ja turvattomaan toimintaan puuttumisen käytännöt olivat linjassa alkukyselyn turvallisuusjohtamisen vastausten kanssa. Alkukyselyssä turvallisuuskulttuurin johtamisen koettiin olevan yrityksissä hyvällä tasolla, ja siinä ei ollut toimialakohtaisia tilastollisesti merkitseviä eroja ( $\chi^2 = 4,55$ ,  $p = ,103$ ). Kun tarkastelimme turvallisuuskulttuuriväittämien kanssa täysin samaa mieltä olevien vastaajien määrää, heistä yli puolet (57 %) koki johdon sekä

varmistavan, että jokainen saa tarvittavan turvallisuustiedon, että ottavan työntekijät mukaan tehdessään päätöksiä työturvallisuudesta. Reilun enemmistön (71 %) mielestä johto myös kannusti työntekijöitä työskentelemään turvallisuussäntöjen mukaisesti myös silloin, kun työaikataulu oli kireä. Lisäksi yhtä suuri osuus osallistujista (75 %) koki, että yrityksessä työskentelevät myös auttoivat toisiaan työskentelemään turvallisesti.

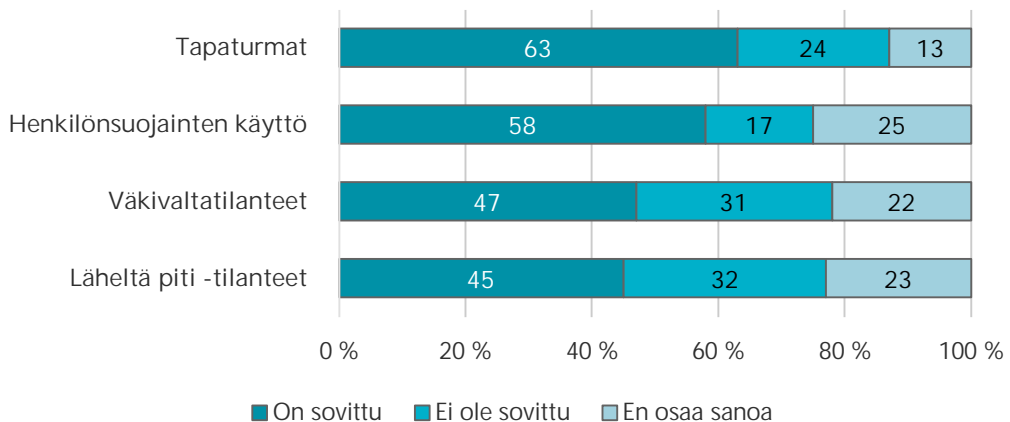
Tapaturma- ja läheltä piti -tilanteisiin liittyvät käytännöt olivat systemaattisimpia teollisuuden alan yrityksissä, joiden haastateltavat kertoivat kirjallisista ilmoituskäytännöistä, ilmoitusten käsittelystä ja korjaaviin toimenpiteisiin ryhtymisestä. Tyypillisimmin haastateltavat eri toimialoilta kertoivat keskustelewansa tapaturma- ja läheltä piti -tilanteista sekä tarvittaessa ryhtyvänsä toiminnan muuttamiseen. Osa haastateltavista ei tuonut haastatteluissa esiin tapaturma- ja läheltä piti-tilanteisiin liittyviä varsinaisia käytäntöjä, vaan toiminta pohjautui havaittujen vaaratekijöiden tai epäkohtien poistamiseen.

Työturvallisuuteen liittyvä koulutus ja toimintavalmius hätätilanteissa tuli esiin alkuhaastattelussa ensisijaisesti kuvauksina ensiapuvalmiudesta ja paloturvallisuutta koskevinä esimerkkeinä. Osa haastateltavista toi esiin ensiapukoulutukset, ja niiden päivittämisen joko säännöllisesti tai satunnaisemmin. Ensiapukoulutettujen määrät yrityksissä vaihtelivat yrittäjistä tai yksittäisestä työntekijästä koko henkilöstöön. Ensiaputarvikkeita oli haastattelujen perusteella saatavilla. Ne vaihtelivat laastareista hyvinkin kattaviin ensiapuvälineisiin (ensiapulaukut tai -pakkaukset, palovammageeli, silmähuuhtelupullot, defibrillaattori). Muutama haastateltava kertoi myös henkilöstön osallistuneen alkusammutuskoulutuksiin (teollisuus, ravitseminen) ja saatavilla olevista alkusammutusvälineistä (ravitseminen). Teollisuusalan yritykset kertoivat myös työturvallisuus- ja tilityökorttikoulutuksiin osallistumisesta. Yksittäisessä kaupan alan yrityksessä oli myös suoritettu työturvallisuuskorttikoulutus asiakkaan näin edellyttäessä.

Alkukyselyyn vastanneista lähes joka toinen (43 %) arvioi työpaikkansa ensiapuvalmiuden melko hyväksi. Lähes olemattomana tai melko huonona työpaikkansa ensiapuvalmiutta piti 12 prosenttia kyselyyn vastanneista. Kaupan toimialalla työskennelleet vastaajat arvoivat työpaikkansa ensiapuvalmiuden heikommaksi kuin ravitsemisen tai teollisuuden toimialojen vastaajat ( $X^2 = 15,69$ ,  $p < ,05$ ). Kaupan toimialalla useimmat pitivät ensiapuvalmiutta kohtalaisena (36 %) ja ravitsemisen (48 %) ja teollisuuden (50 %) toimialoilla melko hyvänä. Reilu kolmannes (37 %) vastaajista kertoi, että heidän työpaikallaan oli sovittu siitä, miten työpaikalla huolehditaan ensiapuvalmiudesta (sis. EA-koulutus ja -välineet). Huolehtimisesta oli

sovittu teollisuuden toimialalla yleisemmin (50 %) kuin kaupan (26 %) ja ravitsemisen (37 %) toimialoilla ( $\chi^2 = 16,53$ ,  $p < ,01$ ).

Alkukyselyssä vastaajia pyydettiin arvioimaan työpaikkansa työturvallisuuteen liittyviä toimintakäytäntöjä (kuvio 3). Tulokset osoittivat, että yrityksissä näyttäisi olevan sovittuina useimmiten tapaturmatilanteisiin ja henkilönsuojainten käyttöön liittyviä toimintakäytäntöjä: lähes 60 prosenttia vastaajista raportoi näistä toimintakäytännöistä. Selvästi harvemmin oli sovittuina toimintakäytäntöjä läheltä piti- ja väkivaltatilanteisiin. Noin kolmannes vastaajista kertoi, ettei näistä käytännöistä ollut sovittu heidän työpaikallaan. Toimialojen välillä oli myös eroja siinä, oliko työturvallisuuteen liittyvistä toimintakäytännöistä sovittu työpaikalla. Toimintakäytännöt henkilönsuojainten käyttöön ( $\chi^2 = 32,95$ ,  $p < ,001$ ) sekä tapaturmaturma- ( $\chi^2 = 10,57$ ,  $p < ,05$ ) ja läheltä piti - tilanteisiin ( $\chi^2 = 11,95$ ,  $p < ,05$ ) oli sovittu teollisuuden toimialalla useammin kuin kaupan tai ravitsemisen toimialoilla. Ravitsemisen toimialalla oli puolestaan useimmin sovittu toimintakäytännöistä väkivaltatilanteissa työssä ( $\chi^2 = 11,61$ ,  $p < ,05$ ).



Kuvio 3. Osallistujien näkemykset alkukyselyssä (n = 256) siitä, onko työpaikalla sovittu työturvallisuuteen liittyvistä toimintakäytännöistä (%).

Järjestyksen ja siisteyden ylläpitoon sekä turvallisesta liikkumisesta huolehtimiseen liittyviä toimintoja kuvasivat haastateltavat toimialasta riippumatta. Kerrotut esimerkit koskivat työpisteistä huolehtimista, kulkuväylien pitämistä vapaana tavaroista, roskien siistimistä lattioilta sekä tavaroiden tai tuotteiden säilyttämistä ja palauttamista niille tarkoitetuille paikoille. Kaupan ja ravitsemisen yrityksistä osa toi esiin myös liukastumisten ehkäisemisen huolehtimalla puhtaista ja kuivista lattiapinnoista (kuramatot, kuivaaminen, rasvaroiskeiden poistaminen) sekä käyttämällä tarkoituksenmukaisia työjalkineita.

Haasteltavat toivat esiin myös työvälaineiden huoltoon ja kunnossapitoon liittyviä käytäntöjä. Osa huomioista esitettiin yleisemmällä tasolla (pidetään koneet ja laitteet kunnossa), osa kohdistui tiettyjen koneiden tai laitteiden kunnossapidon tapoihin ja huoltosopimuksiin. Lisäksi muutama haasteltava kertoi koneiden turva- ja suojalaitteista tai koneiden olevan lakien ja asetusten mukaisia. Vioista tai puutteista ilmoitettiin tyypillisimmin suoraan yrittäjälle joko kirjallisesti (vika-/puutelista, viesti puhelimella) tai suullisesti.

#### 4.1.2 Työterveys- ja työkykykäytännöt

Alkuhaastattelussa osallistujat toivat esiin erilaisia työterveyteen ja -kykyyn liittyviä käytäntöjä. Näitä olivat

- yhteistyö työterveyshuollon kanssa,
- työterveyshuollon toiminnan käsittely työpaikalla,
- jaksamisen ja palautumisen tukeminen sekä
- työkyvyn tukeminen ja ylläpitäminen työpaikalla.

Yhteistyöhön työterveyshuollon kanssa liittyivät pääasiallisesti yhteydenpito palveluntuottajan kanssa ja ennaltaehkäisevien palvelujen käyttäminen, sekä muutaman yrityksen osalta työterveyshuollon tekemä sairauspoissaolojen seuranta. Haasteltavat kertoivat, että yhteydenpito työterveyshuollon kanssa vaihteli satunnaisesta ja tarvittaessa pidetyistä keskusteluista säännöllisiin vuosittain toteutuviin palavereihin. Työn altisteisiin ja henkilönsuojaimiin liittyvän työterveyshuollon antaman ohjauksen ja neuvonnan mainitsi erityisesti teollisuuden haastateltavat, ergonomiaan ja työasentoihin liittyvää ohjauksen toi esiin puolestaan kaupan ja ravitsemisen haastateltavat. Työkyvyn tukea ja kuntoutusta koskevat maininnat olivat satunnaisia, ilmeisesti palvelulle ei ollut tarvetta tai sitä ei huomattu tuoda haastatteluissa esiin. Säännöllisiä terveystarkastuksia tehtiin lähinnä teollisuuden yrityksissä (osassa lakisääteinen peruste), mutta myös muutamissa kaupan ja ravitsemisalan yrityksissä. Satunnaisuudesta kertovat kommentit ilmenivät mainintoina kuten ”onhan niitä tarkastuksia – olisikohan kolme-viisi vuotta sitten”.

Työpaikkaselvitykset olivat tyypillisimmin mainittu työterveyshuollon toiminto – joskin myös työpaikkaselvitysten toteutuminen vaihteli säännöllisistä tietyin aikaväleihin tehdyistä haastateltavien muisteluun joskus tehdystä työpaikkaselvityksestä. Työpaikkaselvityksen olivat haastateltavien mukaan tehneet työterveyshoitaja, osassa työterveyshoitaja ja työterveyslääkäri tai työterveyshoitaja ja työfysioterapeutti. Muutamassa haastattelussa kerrottiin myös työfysioterapeutin tekemistä selvityksistä.

Muutama kaupan alan haasteltava kertoi, että he olivat sopineet työterveyshuollon kanssa sairauspoissaolojen seurannasta.

Alkukyselyssä selvitimme myös työterveyshuollon järjestämistä yrityksissä. Tulokset osoittivat, että yrittäjistä reilu enemmistö (85 %) oli hankkinut itselleen työterveyshuollon palvelut ja useimmilla (77 %) siihen sisältyi myös mahdollisuus käydä sairastuessa lääkärin tai hoitajan vastaanotolla. Yrittäjistä 95 prosenttia kertoi järjestäneensä työntekijöilleen työterveyshuollon palvelut, kun taas työntekijöistä 82 prosenttia kertoi yrittäjän järjestäneen nämä palvelut työntekijöilleen. Joka kymmenes (10 %) työntekijä ei tiennyt, oliko yrityksessä järjestetty työntekijöille työterveyshuollon palvelut. Lisäksi joka viides työntekijä (22 %) ei tiennyt, kattaako työterveyshuoltosopimus myös sairaustapaukset. Näistä viimeksi mainitun kohdalla löytyi myös toimialakohtaisia eroja: Ravitsemisen toimialalla oli muita toimialoja yleisempää (35 %), ettei työntekijä tiennyt, voiko hän käyttää työterveyshuollon palveluita sairastuttuaan (kauppa: 20 %; teollisuus: 10 %) ( $\chi^2 = 22,26$ ,  $p < ,001$ ).

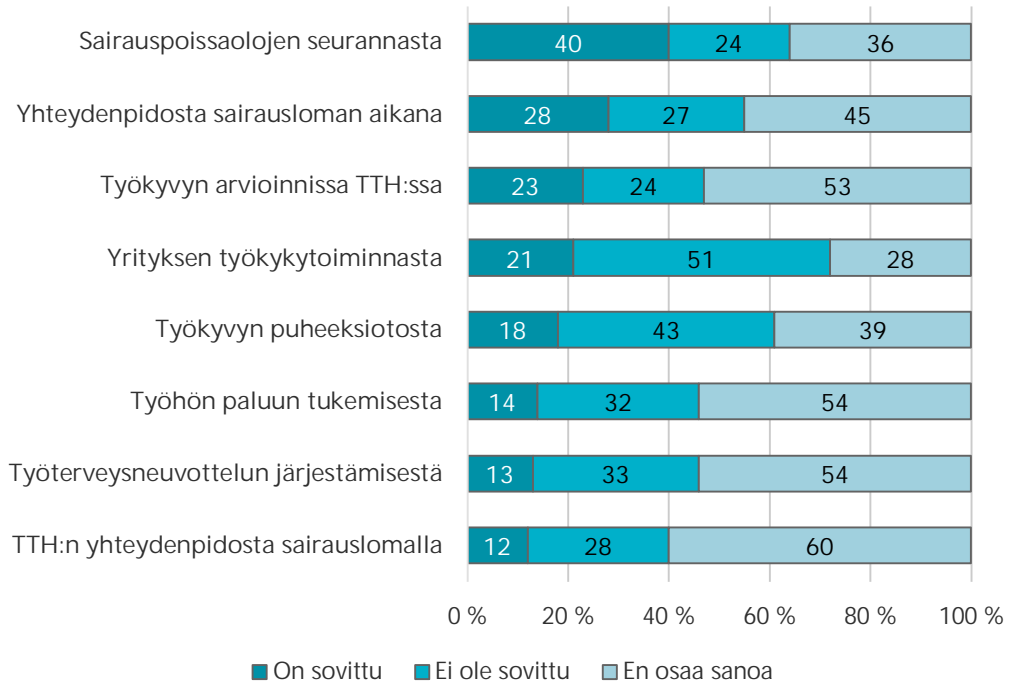
Alkukyselyn perusteella vain 20 prosenttia osallistujista oli sitä mieltä, että yritys ja työterveyshuollon edustajat ovat sopineet keskinäisestä työnjaostaan työkyvyn tuen toimiin liittyen (kuvio 4). Enemmistö vastaajista arvioi, ettei näistä asioista ollut sovittu tai he eivät tiedä, onko asioista sovittu. Poikkeuksen muodostaa yrityksen omasta työkykytoiminnasta sopiminen, josta osallistujat olivat parhaiten tietoisia. Toimialat erosivat toisistaan ainoastaan siinä, mitä on sovittu esihenkilön toimista työkyvyn puheeksiotossa: ravitsemisen toimialalla (28 %) asiasta oli sovittu muita toimialoja yleisemmin (kauppa: 12 %; teollisuus: 13 %) ( $\chi^2 = 13,00$ ,  $p < ,05$ ).

Alkukyselyyn vastanneista alle puolet (40 %) koki, että yrityksessä on sairauspoissaolojen seurantaan yhdessä sovitut toimintakäytännöt. Vastaajista 69 prosenttia ilmoitti, että sairastuessa työntekijän tuli toimittaa työnantajalle työterveyshoitajan kirjoittama sairauslomatodistus. Vastaajista 15 prosenttia ei tiennyt, millainen käytäntö yrityksessä on sairauslomatodistusten toimittamisen osalta. Toimialojen välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja muuten kuin omailmoituskäytännön yleisyydessä ( $\chi^2 = 25,23$ ,  $p < ,001$ ), jonka kertoi olevan työpaikallaan käytössä 45 prosenttia ravitsemisen, 74 prosenttia kaupan ja 75 prosenttia teollisuuden toimialojen vastaajista.

Työterveyshuollon toiminnan käsittely työpaikalla näyttäytyi alkuhaastattelujen valossa pääosin sattumanvaraisena. Vain muutama haastateltava toi esiin sen, että henkilöstöä perehdytetään työterveyshuollon palveluihin tai kannustetaan käyttämään niitä. Työpaikkaselvitysraportin käsittely ja hyödyntäminen työpaikalla oli hieman paremmin tunnistettu käytäntö. Osalla haastatelluista maininnat liittyivät siihen, että



raportin tulee olla henkilöstön saatavilla, mutta vain muutamissa yrityksissä työpaikkaselvitysraportti oli käsitelty yhdessä henkilöstön kanssa. Parhaimmillaan osa haasteltavista kertoi, että raportissa esitettyjä kehittämistoimia oli otettu käyttöön yrityksessä työterveyshuollon suositusten mukaisesti.



Kuvio 4. Osallistujien näkemykset alkukyselyssä (n = 256) siitä, onko työpaikalla sovittu työterveyshuollon ja yrityksen työnjakoon liittyvistä toimintakäytännöistä (%).

Jaksamisen ja palautumisen tukeminen toteutui alkuhaastattelun perusteella työaikojen ja -vuorojen joustavuutena sekä ergonomiasta ja työpäivän aikaisesta palautumisesta huolehtimisena. Lähes poikkeuksetta kaupan ja ravitsemisalan haastatteluissa ilmeni, miten joustavasti työntekijöillä oli mahdollisuus esittää ja saada toteutumaan työaikoihin ja -vuoroihin liittyviä toiveita työn ja muun elämän yhteensovittamiseksi. Työntekijät pystyivät myös joustavasti vaihtamaan työvuoroja keskenään. Työhyvinvoinnin ja palautumisen huomiointi ilmeni haastateltavien maininnoissa normityöajan ylittävien työpäivien ja ylitöiden välttämisenä, lyhyempien työpäivien tekemisestä sekä yhteisenä sopimisena sesonkikauden töiden tekemisestä. Myös riittävän palautumisajan huomiointi työvuorosuunnittelussa sekä joustavuus loma-ajoista sopimisessa ja yhtäjaksoisten lomien pitämisessä mainittiin.

Ergonomiasta huolehtiminen liittyi haastateltavilla hyvien työasentojen huomiointiin (työasentojen vaihtelu, oikeanlainen nostotekniikka käsin tehtävissä siirroissa) ja taakkojen siirtoon apuvälineitä (nosturit, pumppukärryt, trukit, rullakot, erilaiset kärryt) käyttäen tai yhdessä työkaverin kanssa. Kaupan ja ravitsemisen alalla kuvattiin myös tavaroiden ergonomista sijoittelua (usein tarvittavat helposti saataville, kevyemmät ylös), seisomatyön keventämistä (kumimatot, työjalkineiden vaihto työvuoron aikana) sekä ergonomisten työtuolien tai sähköpöytien käyttöä.

Työpäivän aikaiset palautumistoimet liittyivät taukoliikuntaan ja venyttelyyn sekä työn tauottamiseen määrävlein. Yksittäisinä yrityksissä työpäivän aikaista palautumista tukevinä toimina miellettiin myös huumorin käyttö sekä työntekijän halaaminen koetun stressin helpottamiseksi.

Työkyvyn tukeminen ja ylläpitäminen työpaikalla ilmeni alkuhaastattelussa jaksamisen puheeksiottamisena ja kannustamisena työkyvystä huolehtimiseen sekä työnantajan tarjoamina palveluina työkyvystä huolehtimiseen. Jaksamisen puheeksiottamisesta useimmat kertovat, miten työkaverien kuulumisia kysytään matalalla kynnyksellä ja etenkin, jos huomataan jonkin asian vaivaavan ("onko kaikki hyvin"). Työkyvystä huolehtimista kerrottiin edistettävän käymällä yhteisiä keskusteluja elintavoista, kehottamalla lopettamaan tupakointi, keskinäisellä kannustamisella itsestä huolehtimiseen ja liikkumiseen vapaa-ajalla. Työnantajan tarjoamia palveluja olivat taloudellinen tuki omaehtoiseen liikkumiseen (esimerkiksi kuntosali-, uimahallikortit), liikunta- ja kulttuurisetelit, hieronta-, fysioterapia- ja kiropraktikkopalvelujen tarjoaminen, kuntoiluvälineiden käyttömahdollisuus työpaikalla, yhteisten liikunta- ja hyvinvointikampanjoiden kustantaminen työpaikalla sekä terveystalvelujen tarjoaminen (yksittäiset lääkarissäkäyntikorvaukset, sairauskuluvakuutus).

#### 4.1.3 Työyhteisön johtamiskäytännöt

Alkuhaastattelussa osallistujien kuvaamia työyhteisön johtamiseen liittyviä käytäntöjä olivat

- yhteistyö ja tiedonsaanti työpaikalla,
- työn organisointi ja vaikutusmahdollisuudet
- toiminnan ja osaamisen kehittäminen sekä
- perehdyttäminen ja työhönopastus.

Haasteltavat toivat vahvana myönteisenä piirteenä esiin yhteistyön ja tiedonsaannin työpaikalla. Yhteistyö kiteytyi ilmaisuihin, joissa kerrotaan työkaverien keskinäisestä

tuesta, auttamista ja joustavuudesta, avoimesta keskustelusta (työ ja yksityiselämä), kuuntelemisesta ja kuulluksi tulemisesta sekä myös erilaisten ongelma- ja ristiriitatilanteiden ratkomisesta yhdessä. Haastatteluista välittyi vahvasti se, miten tasapuolisesti työntekijöitä pyritään kohtelemaan, joskin muutama yksittäinen maininta kuvasi myös työntekijöiden eriarvoista kohtelua. Kaupan ja ravitsemisalalan haastateltavista osa totesi lyhyesti, että työpaikalla annetaan palautetta (kielteinen tai myönteinen). Osalla oli myös tapana jakaa asiakkaiden antamaa kielteistä tai myönteistä palautetta henkilöstölle.

Yrityksillä oli monenlaisia käytäntöjä siihen, miten työpaikan yhteisöllisyyttä edistettiin. Näitä olivat yhdessä vietetyt kahvi- ja ruokatauot, tarjoilujen järjestäminen työpäivän lomaan (esim. hedelmäkori, virvokkeet, pienet tarjottavat) sekä monenlaiset työ- tapahtumat (pikkujoulut, kesäjuhlat, saunaillat, ravintolaruokailut, teatterivierailut, matkat, yhteiset tempaukset ja myyntikilpailuihin osallistuminen). Muutamissa haastatteluissa kerrottiin työntekijöiden viettävän myös vapaa-aikaa keskenään.

Yhteistyö työpaikalla näyttäytyi myös alkukyselyn perusteella hyvänä: 92 prosenttia vastaajista arvioi yhteistyön työpaikalla sujuvan melko tai erittäin hyvin. Kaupan ja ravitseminen toimialoilla yhteistyö koettiin hieman sujuvammaksi kuin teollisuuden toimialalla ( $\chi^2 = 18,31$ ,  $p < ,01$ ). Alkukyselyn perusteella enemmistö vastaajista oli tyytyväisiä myös työstään saamansa palautteen määrään: 61 prosenttia arvioi saavansa palautetta lähes riittävästi tai riittävästi. Lisäksi vastaajat kokivat saavansa tarvittaessa työssään tukea sekä työtovereiltaan että yrityksen johdolta: työtovereilta melko tai erittäin hyvin tukea arvioi saavansa 94 prosenttia ja johdolta 84 prosenttia vastaajista. Eri toimialojen vastaajat erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi johdolta saamansa tuen osalta: Ravitsemisen toimialan vastaajat arvioivat saavansa paremmin tukea yrityksen johdolta kuin kaupan tai teollisuuden toimialojen vastaajat ( $\chi^2 = 22,32$ ,  $p < ,01$ ).

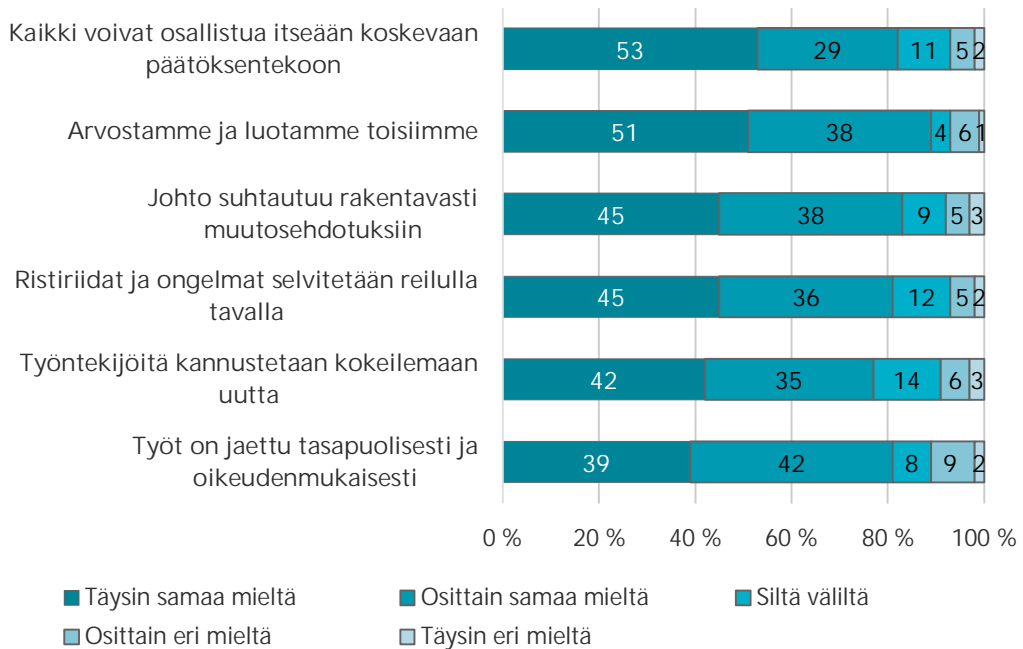
Alkuhaastatteluissa kerrottiin, että tiedonsaanti työpaikalla pohjautui useimmilla työpäivän lomassa ja tauoilla tapahtuviin keskusteluihin, joskin osassa yrityksiä yrittäjä huolehti tiedonvälityksestä työntekijöille. Päivittäiseen tiedonkulkuun erityisesti kaupassa ja ravitsemisalalla käytettiin paperisia viestilappuja (so. vuorovaihtotilanteet), keskeisessä roolissa olivat myös älypuhelimien viestintäsovellukset. Osa haastateltavista kertoi myös tiedonkulkua tukevasta sähköisestä järjestelmästä, johon henkilöstöllä oli pääsy (esim. työvuoron tapahtumien kirjaus, tilaukset ja työtilaukset, työmääräykset, projektit, varastonhallinta, asiakkaat, työ- ja toimintaohjeet). Työyhteisöpalavereita oli käytössä melko harvassa yrityksessä ja näissä useimmissa palavereita pidettiin lähinnä tarveperusteisesti. Joskin muutama haastateltava kertoi säännöllisestä palaverikäytännöstä, joko viikoittain, joka toinen viikko tai kerran kuukaudessa.

Alkukyselyssä puolet (50 %) vastaajista kertoi, ettei heidän työpaikallaan ole sovittu, milloin pidetään työyhteisöpalaveri. 32 prosenttia vastaajista koki, että työyhteisöpalavereista oli sovittu ja vajaa viidennes (18 %) ei puolestaan tiennyt, oliko niistä sovittu. Noin puolet (53 %) vastaajista arvioi tiedonkulun yrityksessä olevan melko hyvää. Heikkona tiedonkulkua piti 10 prosenttia ja kohtalaisena 19 prosenttia vastaajista. Työyhteisöpalaverien järjestämisen tai tiedonkulun suhteen ei ollut havaittavissa toimialakohtaisia tilastollisesti merkitseviä eroja.

Haastatteluissa mainittiin myös erilaisia työn organisointiin ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyviä käytäntöjä. Osa näistä liittyi töiden järjestelyihin (päivittäinen, kiire- ja ruuhkatilanteet), osa työn vaihtelevuuteen ja monipuolisuuteen, päätöksenteon ja vastuiden jakautumiseen sekä oman työn suunnitteluun ja tekemiseen. Päivittäisten töiden järjestelyistä haastateltavat kertoivat siitä, miten työt jaetaan tai niiden tekeminen suunnitellaan yhdessä keskustellen ja tarkistuslistoja hyödynnetään työvuoron aikaisten tehtävien tekemiseksi (esim. aamu- ja iltavuoro, avaus- ja sulkuvuorot). Lisäksi mainittiin, että työntekijät pystyvät tekemään useampia tai kaikkia työtehtäviä, joka näyttäytyy toisaalta varautumisena poissaoloihin, mutta myös työn mielekkyyttä lisäävänä ja uuden oppimista mahdollistavana tekijänä. Kiire- ja ruuhkatilanteita koskevinä käytäntöinä mainittiin ennakkosuunnittelu ja tiukkojen toimitusaikojen välttäminen (teollisuus, kauppa) sekä riittävän henkilöstömäärän pitäminen työvuorossa ja mahdollisuus lisäävun hälyttämiseen (ravitseminen).

Haastatteluissa tuli esiin sekä päätöksenteon ja vastuiden hajautumista että niiden keskittymistä kuvaavia käytäntöjä. Hajautuminen ilmeni lausahduksina, joissa todetaan "kaikkien voivan vaikuttaa asioihin" ja "yhdessä päätetään" sekä työntekijöiden valtuuttamisena päättämään ratkaisusta tiettyyn kustannusrajaan saakka (esim. asiakaspalveluun liittyvät hyvitykset, työvälineiden hankinta). Päätöksenteon keskittyminen tuli puolestaan esiin maininnoissa, joissa todetaan yrittäjän päättävän asioista henkilöstöä kuunnellen. Vastuiden jakautuminen ilmeni työroolien ja -tehtävien selkeytenä sekä kaupan ja ravitsemisen alalla myös jakamalla vastuualueita (esim. työvuorosuunnittelu, tilausten tekeminen, laskutus) työntekijöiden ja yrittäjän kesken.

Suurin osa (n. 80 %) vastaajista oli myös täysin tai osittain samaa mieltä työyhteisön yhteistoimintaa kuvaavien väittämien kanssa (kuvio 5). Vastausten perusteella osallistujat kokivat, että heidän työpaikallaan arvostetaan työntekijöitä, toimitaan oikeudenmukaisesti, mahdollistetaan osallistuminen itseä koskevaan päätöksentekoon sekä kannustetaan kehittämään toimintaa. Toimialat eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi näiden yhteistoimintaa kuvaavien muuttujien osalta.



Kuvio 5. Osallistujien näkemykset alkukyselyssä (n = 256) siitä, missä määrin he ovat samaa mieltä työpaikan yhteistoimintaa kuvaavien väittämien kanssa (%).

Toiminnan ja osaamisen kehittämisen käytäntöjä, joita osallistujat alkuhaastattelussa kertoivat, olivat jatkuva parantaminen, kehittämiseen innostaminen ja yhteinen ideointi, osaamisen kehittäminen sekä kehityskeskustelukäytäntö. Kaupan ja teollisuuden haastatteluissa tuotiin esiin jatkuva parantaminen, joka liittyy kaikkeen tekemiseen tai toimintaan, 'kehitetään yhdessä jatkuvasti ja pikkuhiljaa' tai 'mietitään koko ajan, miten toimintaa voisi kehittää'. Kehittämismyönteisyys näyttäytyi myös yrittäjän tai johdon kannustuksena toiminnan tai osaamisen kehittämiseen, työntekijöiden aloitteellisuutena johdon suuntaan tai työntekijöiden keskenään yhdessä tekeminä kehittämistoimina (esim. työtavat, tuotteet, työasennot).

Yrityksissä tyypillisimmin osaamisen nähtiin kehittyvän työtä tekemällä; osa mainitsi samalla myös toisilta kyselemisen ja virheistä oppimisen. Haastateltavat kuvasivat myös erilaisiin koulutuksiin osallistumista – osa kuvasi näitä yleisemmällä tasolla 'mahdollisuus osallistua erilaisiin koulutuksiin' ja osa mainitsi koulutusten järjestävän tahon (esim. päämiehet, yhteistyökumppanit, agentuurit, tavarantoimittajat) tai aihepiiriin (esim. hitsausluokka-, tulityö-, ensiapu-, ohjelmistokoulutukset).

Alkukyselyn perusteella enemmistö (70 %) vastaajista arvioi mahdollisuutensa kehittää osaamistaan työssä melko tai erittäin hyväksi. Toimialat eivät eronneet toisistaan osaamisen kehittämismahdollisuuksien osalta.

Alkuhaastattelussa ilmeni myös, että käytännössä perehdyttäminen ja työhönopastus tapahtui yrityksissä yhdessä työskennellen ja uutta työntekijää neuvoen. Joillakin oli perehdyttämiseen nimettynä tietty henkilö (esim. myymälä- tai kahvilapäällikkö), useampi henkilö tai yrittäjä itse vastasi perehdytyksestä. Vain muutamassa haastattelussa mainittiin perehdytyksessä käytettävän kirjallista perehdytysmateriaalia. Haastatteluista ilmeni myös välittäminen: uusia työntekijöitä tai työharjoittelijoita tarkkailtiin, oppimista seurattiin ja heillä oli mahdollisuus kysyä apua matalalla kynnyksellä (toiselta työvuorossa olevalta, ottamalla yhteyttä yrittäjään). Heitä ei jätetty yksin työskentelemään ennen kuin arvioitiin heidän selviytyvän työvuorosta (kauppa, ravitseminen).

Alkukyselyn perusteella perehdyttämiseen oli kiinnitetty työpaikoilla huomiota: enemmistö (73 %) vastaajista kertoi, että heidän työpaikallaan oli sovittu, miten uusi työntekijä perehdytään työhön. Perehdytyksessä ei ollut havaittavissa toimialakohtaisia eroja.

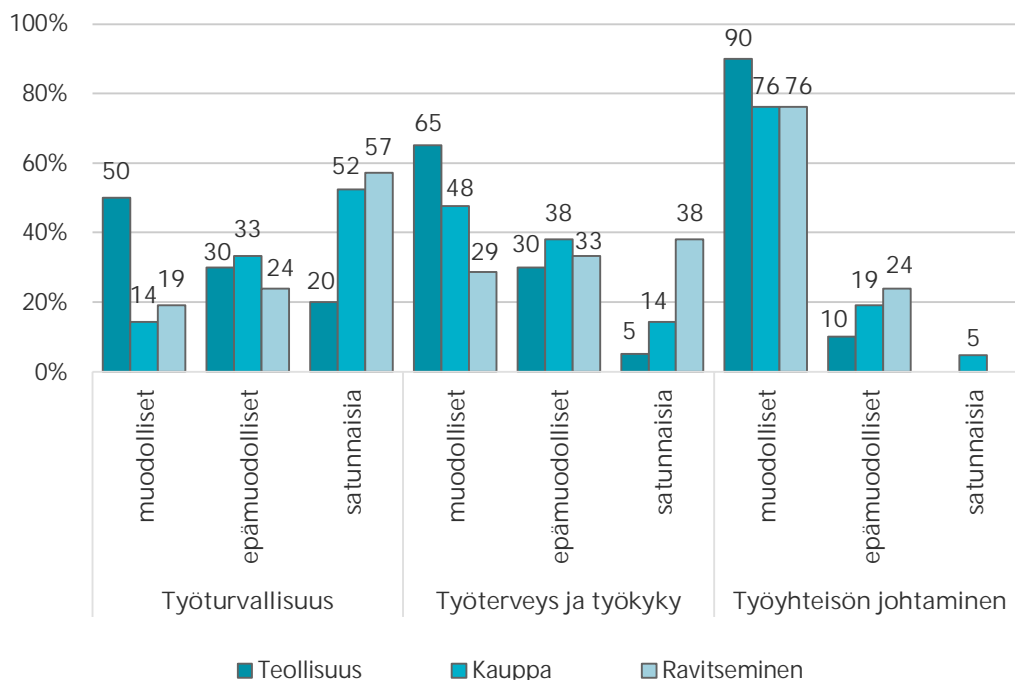
#### 4.1.4 Työkykyjohtamisen muodolliset ja epämuodolliset käytännöt

Luokittelimme yritysten alkuhaastatteluissa (n = 62) kuvatut työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn sekä työyhteisön johtamisen käytännöt muodollisiin, epämuodollisiin ja satunnaisiin. Työkykyjohtaminen muodollisin käytännöin toteutui 45 prosentilla yrityksistä ja epämuodollisin käytännöin 42 prosentilla yrityksistä. Satunnaisia työkykyjohtamisen käytäntöjä oli 13 prosentilla yrityksistä. Toimialoittain muodolliset käytännöt olivat selvästi yleisempiä teollisuudessa, epämuodolliset kaupan ja ravitsemisen toimialoilla sekä satunnaiset käytännöt ravitsemisen toimialalla ( $\chi^2 = 20,14, p < ,001$ ).

Kuviossa 6 olemme esittäneet työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn sekä työyhteisön johtamisen käytäntöjen jakautumisen toimialoittain (alkuhaastattelu, n = 62). Teollisuuden toimialan yrityksissä oli kaupan ja ravitsemisen toimialojen yrityksiä enemmän niitä, joilla oli työturvallisuudessa, työterveydessä ja työkyvyssä sekä työyhteisön johtamisessa sovittuina muodollisia käytäntöjä. Tulosten perusteella työturvallisuuden käytännöissä näytti olevan kaupan ja ravitsemisen alalla eniten kehitettävää, sillä näillä toimialoilla lähes puolella yrityksistä työturvallisuuden käytännöt olivat satunnaisia. Työterveyden ja työkyvyn osalta ravitsemisen toimialan yrityksissä oli muita toimialoja vähemmän muodollisia ja enemmän satunnaisia

käytäntöjä. Työyhteisön johtaminen oli tulosten perusteella selkeä mikroyritysten vahvuus. Siinä valtaosa yrityksistä sijoittui muodollisten käytäntöjen ryhmään.

Tapaus- ja verrokkiyritysten välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja muodollisten, epämuodollisten tai satunnaisten työkykyjohtamisen käytäntöjen yleisyydessä ( $\chi^2 = 2,49$ ,  $p = ,288$ ).



Kuvio 6. Yritysten työkykyjohtamisen muodolliset, epämuodolliset ja satunnaiset käytännöt työkykyjohtamisen teemojen ja toimialojen mukaan (%).

## 4.2 Yrityksille suositellut kehittämistoimet

Kukin yritys sai kirjallisen ja suullisen palautteemme yrityksen vahvuuksista ja kehittämiskohteista työturvallisuuden, työterveyden sekä johtamisen ja työyhteisön näkökulmista. Koostimme palautteen alkuhaastattelun ja -kyselyn vastauksista. Ehdottamiemme kehittämistoimien kokonaismäärä oli keskimäärin 11 ehdotusta/tapausyritys (mediaani 11). Kehittämiskohteiden lukumäärä vaihteli 4-18 välillä. Esitimme myös verrokkiyrityksille kehittämiskohteita keskimäärin 11 kappaletta/verrokkiyritys (mediaani 12), ehdotusten määrän vaihdelllessa 4-17 yrityskittäin. Seuraavassa tarkastelemme kehittämiskohteita työturvallisuuden,

työterveyden ja työkyvyn sekä johtamisen ja työyhteisöjen kehittämisen osa-alueilla. Käsittelemme tapaus- ja verrokkiyritysten tulokset yhdessä, koska lähtötilanteessa annetuissa suosituksissa ei ollut merkittäviä määrällisiä tai laadullisia eroja tapaus- ja verrokkiyritysten välillä.

#### 4.2.1 Työturvallisuuden kehittämistoimet

Yleisin työturvallisuuteen suosittelemamme kehittämistoimi koski riskinarvioinnin tekemistä yhteistyössä henkilöstön kanssa (kuvio 7). Toimialasta riippumatta kannustimme noin 80 prosenttia yrityksistä tekemään tai päivittämään riskinarviointinsa. Lisäksi riskinarvioinnista keskusteltaessa ehdotimme osalle yrityksistä riskinarvioinnin tekemistä yhteistyössä työterveyshuollon kanssa tai työpaikkaselvityksen hyödyntämiseen osana riskinarviointia. Ravitsemisalalla toimiville ehdotimme omavalvontasuunnitelman hyödyntämistä osana riskinarviointia. Joillekin yrityksille ehdotimme myös, että riskinarvioinnissa tulisi ottaa huomioon asiakkaiden tiloissa toimiminen, vuokratyöntekijät, kahden yrityksen muodostaman yhteisen työpaikan tiedonkulun varmistaminen tai tiedottaminen riskeistä emoyhtiölle.

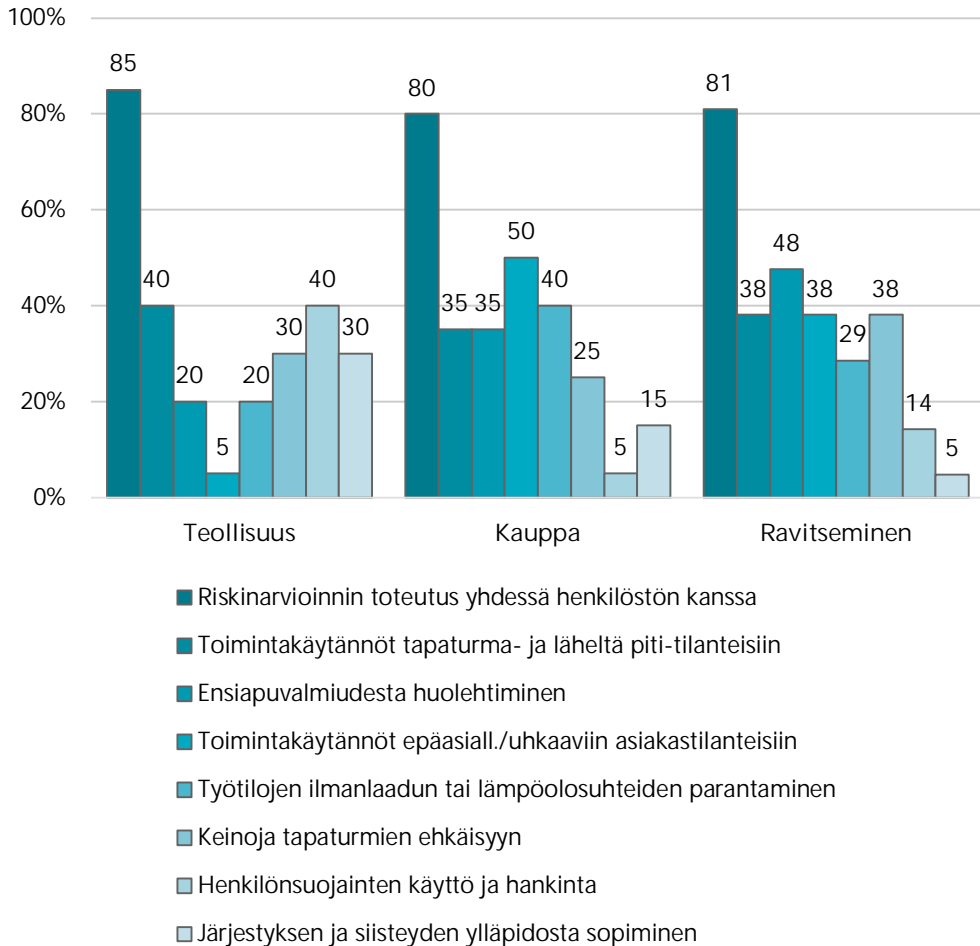
Noin kolmasosalle yrityksistä suosittelemme toimintakäytäntöjen sopimista tapaturma- ja läheltä piti -tilanteisiin (raportointi, käsittely ja tilanteista oppiminen) sekä ensiapuvalmiudesta huolehtimista (ensiapukoulutus, -välineet) (kuvio 7). Noin kolmannekselle yrityksistä annoimme lisäksi ehdotuksia tiettyjen tapaturmavaarojen ehkäisemiseen (esim. pistotapaturmat, pienet palovammat, matkatyö, putoamis-, tai kompastumisvaara, koneiden suojaukset ja koneturvallisuus) tai ohjasimme yleisemmin etsimään keinoja tapaturmien ehkäisyyn. Erityisesti kaupan ja ravitsemisen toimialoille suosittelemme toimintakäytännöistä sopimista uhkaavien tai epäasiallisesti käyttäytyvien asiakkaiden kohtaamiseen. Tällaisen suosituksen sai noin 40 prosenttia kaupan ja ravitsemisen toimialan yrityksistä.

Työtilojen tai työvälineiden järjestyksen ja siisteyden ylläpitämiseksi ehdotimme yhteisistä toimintatavoista sopimista erityisesti teollisuuden toimialalla noin joka kolmannessa yrityksessä. Lisäksi ehdotimme työtilojen kehittämiseen liittyvien ratkaisujen tai keinojen etsimistä ilmanlaadun parantamiseksi (esim. pölyjen vähentäminen, jauhopölylle altistumisen ehkäisy, leikkuunestesumun ehkäisy) tai kylmyyden, kuumuuden tai vetoisuuden vähentämiseksi. Esitimme myös työtilojen tilankäytön ja sisäisen logistiikan kehittämistä yksittäisille yrityksille.

Työturvallisuuden kehittämiseksi ehdottamiamme toimia olivat erityisesti teollisuudessa henkilönsuojainten käytöstä sopiminen tai henkilönsuojainten hankinta (mm. pistosuojakäsineet, turvajalkineet), kemikaaliturvallisuuden kehittäminen (mm.



käyttöturvallisuustiedotteiden hankinta, ohjeet kemikaalien käsittelyyn) tai ratkaisujen etsiminen melun vähentämiseen tai raskaiden taakkojen siirtoihin.

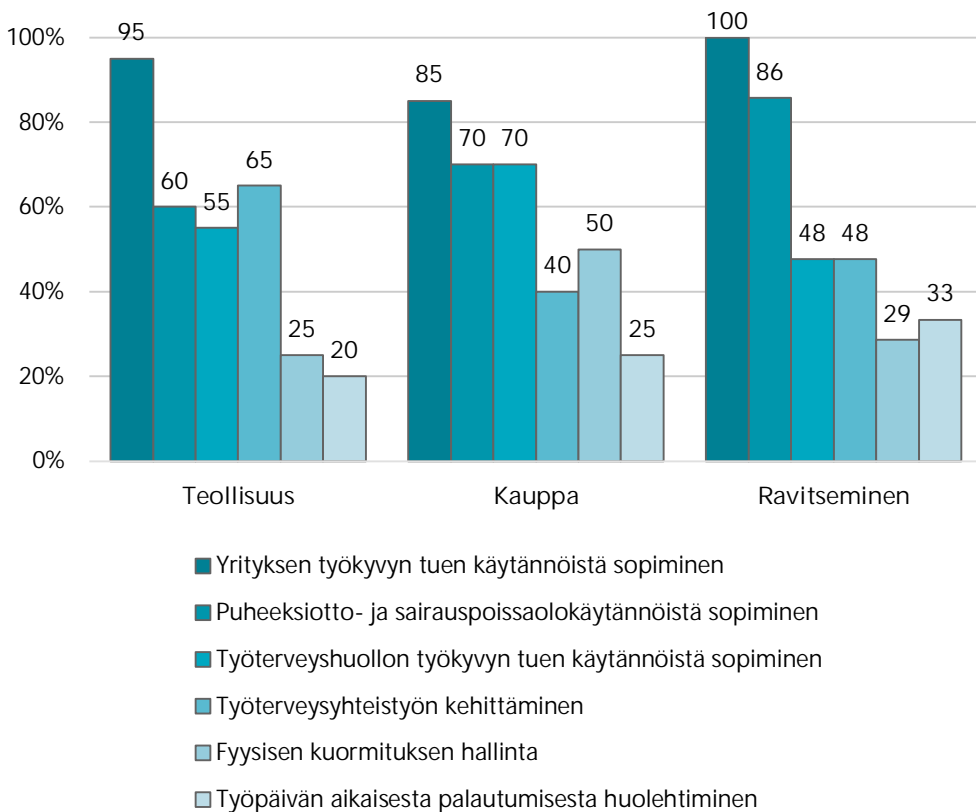


Kuvio 7. Työturvallisuuteen suositellut kehittämistoimet. (% kuviossa ovat mukana ne kehittämistoimet, joita esitimme vähintään 10 yritykselle.)

Yksittäisiä kehittämissuosituksemme yksittäisille yrityksille olivat turvallisen työskentelyn ohjeistus kiiretilanteisiin, riskinarvioinnin hyödyntäminen perehdytyksessä ja työsuojeluviranomaisen tarkastuksessa havaittujen puutteiden korjaaminen.

#### 4.2.2 Työterveyden ja työkyvyn kehittämistoimet

Lähes kaikille osallistuville yrityksille ehdotimme, toimialasta riippumatta, että ne yhdessä henkilöstön kanssa sopisivat siitä, miten yrityksessä voidaan tukea työkykyä (kuvio 8). Näiden lisäksi suosittelimme joillekin yrityksille yksityiskohtaisempien keinojen etsimistä työkyvyn tukemiseksi, kuten keinojen etsimistä työssä jaksamisesta ja työkyvystä huolehtimiseen niin työssä kuin vapaa-ajalla. Työpäivän aikaisesta palautumisesta huolehtimisen kehittämistä (esim. työn tauotus, vasta- ja taukoliikuntaliikkeet) esitimme joillekin yrityksille. Yksittäisille yrityksille suosittelimme myös huomion kiinnittämistä palautumisesta huolehtimiseen työmatkojen jälkeen.



Kuvio 8. Terveiden ja työkyvyn ylläpitämiseksi suositellut kehittämistoimet. (% , kuviossa ovat mukana ne kehittämistoimet, joita esitimme vähintään 10 yritykselle.)

Toiseksi yleisemmin kehittämissuosituksemme koskivat puheeksiotto- ja sairauspoissaolokäytännöistä sopimista tai niiden selkiyttämistä. Näitä annoimme vähintään 60 prosentille tutkimukseen osallistuneista yrityksistä.

Puheeksiottokäytännöillä tarkoitimme sopimista siitä, miten esimerkiksi työkykyyn, päihteiden käyttöön tai epäasialliseen kohteluun liittyviä asioita otetaan puheeksi työpaikalla. Sairauspoissaolokäytännöistä sopiminen tai selkiyttäminen liittyi puolestaan tilanteisiin, joissa johdon ja henkilöstön kyselyvastaukset olivat ristiriitaiset sen osalta, kuinka sairauspoissaoloista ilmoitetaan työnantajalle ja missä tilanteissa edellytetään sairauspoissaolotodistusta.

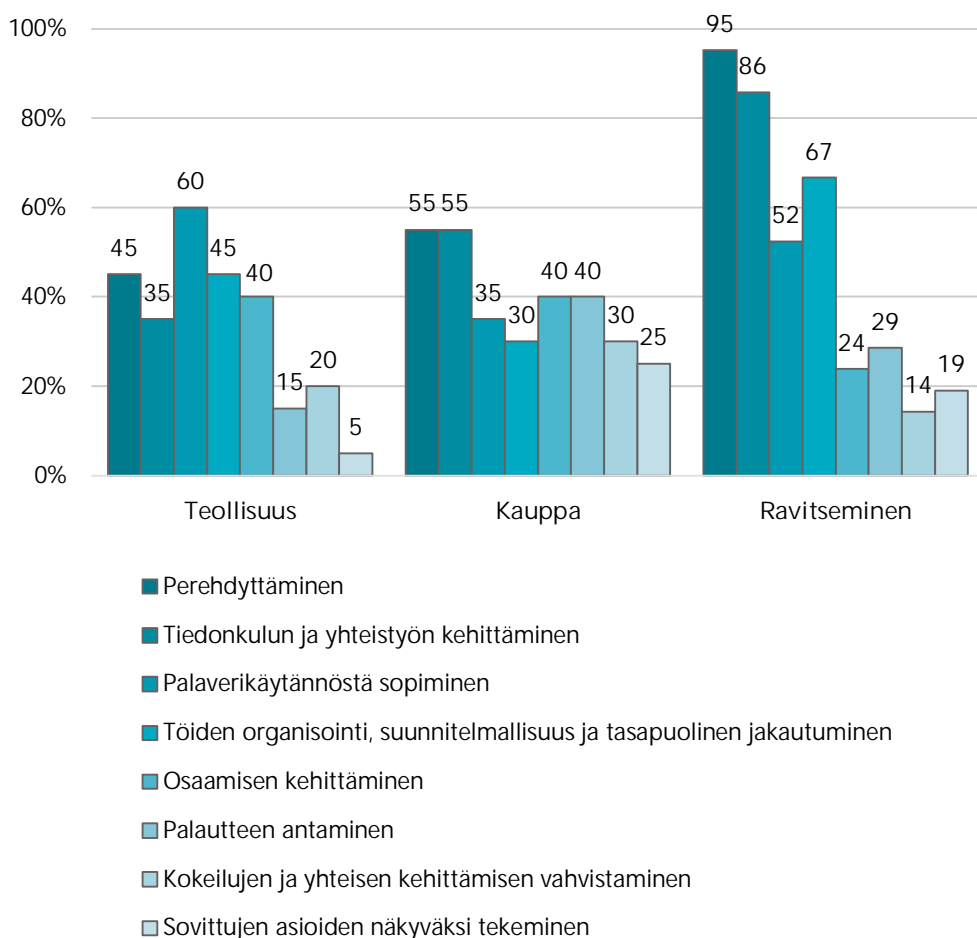
Kolmanneksi yleisin kehittämispalautteemme koski työterveyshuollon työkyvyn tuen käytännöistä sopimista. Tällaisen palautteen sain noin puolet yrityksistä. Alkuhaastatteluissa ja -kyselyissä ilmeni, ettei läheskään kaikissa yrityksissä ollut selvää, mitä työterveyshuollon sopimus yrityksessä kattaa. Palautetta työterveysyhteistyön kehittämisestä sai teollisuuden yrityksistä yli 60 prosenttia ja kaupan sekä ravitsemisen yrityksistä noin 40 prosenttia. Kolmea yritystä kannustimme järjestämään työterveyshuollon palvelut henkilöstölle. Jo palvelut järjestäneille yrityksille esitimme puolestaan työterveysyhteistyön kehittämistä – yhteistä keskustelua työterveyshuoltopalvelujen tuottajan kanssa toimintasuunnitelman sisällöstä ja yrityksen tarpeista. Osa yrityksistä kehoitimme myös ottamaan henkilöstö mukaan työterveyshuollon toiminnan suunnitteluun ja asettamaan työterveyshuollon toimintasuunnitelma ja työpaikkaselvitysraportti henkilöstön saataville tai käymään toimintasuunnitelma yhdessä läpi työpaikalla. Muutamalle yritykselle esitimme konkreettisen ehdotuksen siitä, että työterveyshuollon kanssa tulisi sopia terveystarkastusten tai työpaikkaselvityksen toteutuksesta.

Kuviosta 8 nähdään myös, että noin kolmasosa yrityksistä sai kehittämispalautteessamme ehdotuksen fyysisen kuormituksen hallintaan ja keventämiseen liittyvien ratkaisujen etsimisestä: seisomatyön keventäminen, ergonomian huomiointi (ergonomia yleisesti, toimistotyö, samana toistuvat työliikkeet). Jollekin yrityksille ehdotimme myös työterveyshuollon asiantuntijuuden hyödyntämistä ergonomian kehittämiseksi. Keinoja työn henkisten kuormitustekijöiden, kuten keskeytykset, kiire, koettu stressi tai kuormittavat asiakastilanteet, hallintaan esitimme vain osalle yrityksiä (alle 10 yritystä).

#### 4.2.3 Työyhteisön johtamisen kehittämistoimet

Työyhteisöjen johtamiseen ja työnteon sujuvuuteen ehdottamamme kehittämistoimet liittyivät tyypillisimmin perehdyttämiseen, tiedonkulun ja yhteistyön kehittämiseen, palaverikäytäntöihin sekä töiden organisointiin, suunnitelmallisuuteen ja oikeudenmukaiseen jakautumiseen (kuvio 9).

Perehdyttämiseen esittämämme kehittämistoimi koski useimmin kirjallisen perehdytysmateriaalin tai tarkistuslistan laatimista. Muutamille yrityksille ehdotimme perehdyttämiskäytännöistä sopimista (ts. kuka ja miten perehdyttäminen toteutetaan). Työntekijöiden poissaoloihin varautumisen osalta ehdotimme, että työntekijöitä perehdytetään varahenkilöiksi toisilleen. Teollisuuden ja kaupan osalta perehdyttämiskäytäntöjen kehittämistä esitimme noin puolelle yrityksistä, ravitsemisen alalla lähes kaikille yrityksille (95 %).



Kuvio 9. Johtamiseen ja työyhteisöjen toimintaan suositellut kehittämistoimet. (% , kuviossa ovat mukana ne kehittämistoimet, joita esitimme vähintään 10 yritykselle.)

Tiedonkulun ja yhteistyön kehittämiseksi annoimme useimmin kehittämissuosituksia ravitsemisen toimialan yrityksille (86 %), mutta myös kaupan (55 %) ja teollisuuden (35

%) yrityksille. Pyysimme yrityksiä pohtimaan keinoja, joilla voidaan parantaa tiedonkulkua, yhteistyötä ja keskinäistä vuorovaikutusta. Joillekin yrityksille annoimme täsmällisempinä ehdotuksina työaikasunnittelun muuttamista siten, että työntekijöillä olisi hetki aikaa kohdata toisiaan vuoronvaihdon yhteydessä tai pelisääntöjen laatiminen puhelimen pikaviestisovelluksen käytöstä työyhteisöviestinnässä (WhatsApp). Yksittäisinä kehittämiskohteina toimimme esiin myös yhteistyön ja tiedonkulun kehittämisen yhteisen työpaikan toimijoiden kesken, työpaikan eri toimipisteiden välillä tai yrittäjän toisen yrityksen kanssa. Muutamissa yrityksissä palautteemme kohdentui suullisesti sovittujen asioiden tai ohjeiden näkyväksi tekemiseen laatimalla tueksi kirjallista materiaalia, kuvaamalla työprosesseja kirjallisesti tai jatkamalla toimintaohjeiden laatimista edelleen. Samoin muutamia yrityksiä kannustimme pohtimaan keinoja siihen, miten työyhteisön ristiriitatilanteita ratkotaan tai käsitellään työpaikalla. Eräälle yritykselle ehdotimme työterveyshuollon hyödyntämistä työyhteisöasioiden käsittelyn tukena.

Palaverikäytäntöjen osalta suosittelimme yrityksille säännöllisten yhteisten palaverien pitämistä yrityksen toimintaan sopivina hetkinä ja aikavälein (esim. aamukahvin yhteydessä, joka toinen viikko tai kerran kuukaudessa). Palaverikäytäntöjen kehittämistä suosittelimme noin puolessa yrityksistä (useimmin teollisuudessa ja ravitsemisen toimialalla).

Töiden organisoinnin, suunnitelmallisuuden ja töiden tasapuoliseen jakautumiseen liittyvät kehittämis ehdotuksemme koskivat esimerkiksi ennakkosuunnittelua, järjestelmällisyyttä, töiden priorisointia ja työprosesseja. Osalla yrityksistä palautteemme kohdistui työroolien ja työtehtävien täsmentämiseen, töiden oikeudenmukaisemman jakautumisen kehittämiseen tai työn mielekkyyden ja työn imun vahvistamiseen. Eräälle yrityksistä ehdotimme rekrytointikriteerien miettimistä ennakolta virherekrytointien välttämiseksi. Töiden organisointiin, suunnitelmallisuuteen ja töiden tasapuoliseen jakautumiseen liittyvistä keinoista keskustelimme useimmin ravitsemisalan yrityksissä.

Osaamisen kehittämiseen ja osaamistarpeiden ennakointiin suosittelimme kiinnittämään huomiota 40 prosentissa teollisuuden ja kaupan yrityksistä. Palautteemme kohdentui osaamisen kehittämistarpeista keskusteluun henkilöstön kanssa tai kahdenkeskisten keskustelujen käyttöönottoon tai hyödyntämiseen osaamisen kehittämistarpeiden kartoittamiseksi. Lisäksi esitimme myönteisen palautteen antamisen vahvistamista sekä johdolta henkilöstölle että työntekijöiden kesken noin joka kolmannelle yrityksistä.

Kokeilujen ja yhteisen kehittämisen vahvistamista ehdotimme noin joka viidennelle yritykselle. Ehdotuksemme käsittelivät työssä esiintyvien haasteiden tai ongelmien yhteistä ratkomista ja kehittämistarpeisiin vastaamista tai uusien työ- ja toimintatapojen yhteistä kehittämistä. Muutamille yrityksille ehdotimme henkilöstön rohkaisua kehittämiseen, kokeilujen ideointiin ja/tai mielipiteiden ilmaisuun. Samoin muutamille yrityksille kohdensimme kehittämisehdotuksia yrittäjäosaamisen ja johtamisen vahvistamiseen. Ehdotuksemme koskivat yritystoimintaan liittyvän vertaistuen saamista yrittäjäverkostoista, yrittäjien ajankäytön kehittämistä, esihenkilötyön vahvistamista. Joillekin yrityksistä ehdotimme uuden toiminnanohjausjärjestelmän käyttöönoton jalkauttamisessa henkilöstön huomiointia riittävän väljällä aikataulutuksella ja koulutuksella.

### 4.3 Tapausyrityksissä kehitetyt työkykyjohtamisen käytännöt

Seuraavassa tarkastelemme tapausyritysten työpajoissa niiden valitsemaa kehittämistoimia ja toimenpiteitä työkykyjohtamisen vahvistamiseksi erikseen työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn sekä työyhteisön johtamisen osalta. Lisäksi raportoimme, kuinka usein yritykset toteuttivat valitsemansa kehittämistoimet. Tulokset perustuvat "Mitä kuuluu" -tiedustelussa ja loppuhaastattelussa keräämiimme tietoihin siitä, mitä yrityksissä oli tehty kehittämistyöpajoissa sovituille kehittämiskohteille.

#### 4.3.1 Toimenpiteet työturvallisuuden kehittämiseksi

Tapausyrityksistä 25/30 valitsi yhden tai useampia työturvallisuuteen liittyviä kehittämiskohteita yrityskohtaisissa työpajoissa. Valituista kehittämiskohteista osa kohdentui toimintatapoihin ja osa liittyi yksittäisten työturvallisuudessa tunnistettujen puutteiden tai tapaturmavaarojen korjaamiseen. Yleisimmin tapausyritykset valitsivat työturvallisuuden kehittämisen kohteeksi riskinarvioinnin. Useampi yritys aikoi toteuttaa riskinarvioinnin yhdessä henkilöstön kanssa. Joku yritys myös suunnitteli ottavansa työterveyshuollon mukaan toteutukseen. Muutama yritys puolestaan päätti käydä keskustellen riskinarvioinnin läpi henkilöstön kanssa ja samanaikaisesti sopia vaaroja ja haittoja ehkäisevistä toimintatavoista.

Riskinarvioinnin tekeminen yhdessä henkilöstön kanssa toteutui valtaosassa sen kehittämiskohteekseen valinneista tapausyrityksistä. Lisäksi yksi yritys liitti riskinarvioinnin osaksi laatujärjestelmänsä. Myös työyhteisössä käydyt keskustelut riskinarvioinnista toteutuivat lähes kaikissa sen kehittämiskohteeksi valinneista yrityksistä.

Useampi yritys suunnitteli myös kehittävänsä ensiapuvalmiutta tai toimintatapoja tapaturma- ja läheltä piti -tilanteissa. Osa yrityksistä kirjasi kehitettäväksi asiaksi henkilöstön ensiapukoulutusten hankkimisen ja joku yrityksistä valitsi kohteeksi ensiapuvälineiden päivittämisen. Yksi yritys valitsi kehittämiskohteekseen sisäisen konekohtaisen turvallisuuskoulutuksen ja yksi tapaturmien ehkäisyyn ja tapaturmatilanteissa toimimiseen liittyvistä käytännöistä sopimisen. Muutama yritys pyrki löytämään konkreettisia ratkaisuja tapaturmavaaran poistamiseen (esim. parilan rasvariskeiden aiheuttamat pienet palovammat, liukastumisvaara portaissa).

Ensiapukoulutuksen hankinta toteutui yhdessä tapausyrityksessä ja yksi päivitti ensiapuvälineet. Sisäinen konekohtainen turvallisuuskoulutus toteutui sen kehittämiskohteekseen valinneessa yrityksessä. Yhdessä yrityksessä sovittiin toimintatavoista tapaturmien ehkäisemiseksi ja tapaturmatilanteissa toimimiseksi. Lisäksi yksi yritys sopi riskinarvioinnin tekemisen yhteydessä tapaturmatilanteissa toimimisesta. Myös tapaturmavaaroja pienennettiin ne kehittämiskohteeksi valinneissa yrityksissä (esim. valmiin tuotteen hankkiminen parilalla paistamisen sijaan, liukusteiden asentaminen portaisiin).

Osa kaupan ja ravitsemisalalan tapausyrityksistä päätyi laatimaan toimintatavat uhkaaviin tai epäasiallisiin asiakastilanteisiin ja sen, miten näitä tilanteita käsitellään työpaikalla. Puolet tämän kehittämistoimen valinneista yrityksistä toteutti myös sen. Muutama tapausyrityksistä kohdensi kehittämisen toimitilan järjestyksen ja siisteyden parantamiseen; ja lähes kaikki näistä yrityksistä myös toteutti näitä kehittämistoimia.

Kemikaaliturvallisuuden parantamiseen kiinnitti huomiota kaksi yritystä. Toinen keskittyi yhteisen työpaikan kemikaaliturvallisuuteen (käyttöturvallisuustiedotteet ja toimintaohjeet tapaturmatilanteissa) ja toinen sen varmistamisen, että käyttöturvallisuustiedotteet ovat kaikkien saatavilla. Näistä jälkimmäinen yritys tallensi käyttöturvallisuustiedotteet sähköiseen järjestelmään, jolloin ne olivat koko henkilöstön saatavilla.

Muita yksittäisiä työpajassa yritysten valitsemissa kehittämiskohteita olivat uusien työvaatteiden hankinta, työturvallisuuden huomioinnin keittiön toiminnan uudelleenjärjestelyissä tai koneiden ja laitteiden aiheuttaman melun torjunta koneiden ja laitteiden suojauksia parantamalla. Yritykset olivat nämä kehittämiskohteet myös toteuttaneet. Esimerkkinä työturvallisuusasioiden huomioinnista keittiön uudelleenjärjestelyissä oli se, että uusien keittiökoneiden hankinnassa valittiin melutasoltaan hiljaisempia laitteita.

Loppuhaastatteluissa ilmeni, että muutamat tapausyritykset olivat edistäneet työturvallisuutta erilaisilla työolojen kehittämistoimilla, vaikka eivät olleet näitä toimia työpajoissa kehitettäväksi valinneet. Muutama yritys oli esimerkiksi puuttunut työolojen tapaturma- ja vaaratekijöihin lisäämällä tai parantamalla teknisiä suojamekanismeja, vaihtamalla kemikaalit turvallisempiin tai parantamalla lämpötilaolosuhteita hankkimalla ilmalämpöpumpun. Joissakin yrityksissä oli päätetty päivittää ensiapuvalmiuksia (ensiapukoulutus ja -välineet) ja suorittaa työturvallisuus- ja tulityökortteja.

#### 4.3.2 Toimenpiteet työterveyden ja työkyvyn kehittämiseksi

Työterveyshuoltoa koskevia kehittämiskohteita valitse useampi tapausyrityksistä. Työterveyshuollon yhteistyöstä ja käytännöistä sopiminen oli näistä kehittämiskohteista yleisin. Yksi yritys suunnitteli sopivansa työterveyshuollon työkykyä tukevista käytännöistä, toinen pyytävänsä työterveyshoitajan kertomaan työterveyshuollon palveluista ja kolmas puolestaan kutsuvansa työfysioterapeutin käymään. Työterveyshuollon palvelujen järjestämisen valitsi kehittämiskohteekseen ne yritykset, joilla palveluita ei ollut järjestettynä. Näistä kehittämistavoitteista toteutui muutamia: joissain yrityksissä työterveyshuolto kävi työpaikkaselvityskäynnillä liittyen työterveyshuollon käytäntöjen kehittämiseen. Eräs yritys sopi yleisemmin työterveysyhteistyöstä. Kaksi yritystä järjesti puuttuneet työterveyshuollon työntekijöilleen.

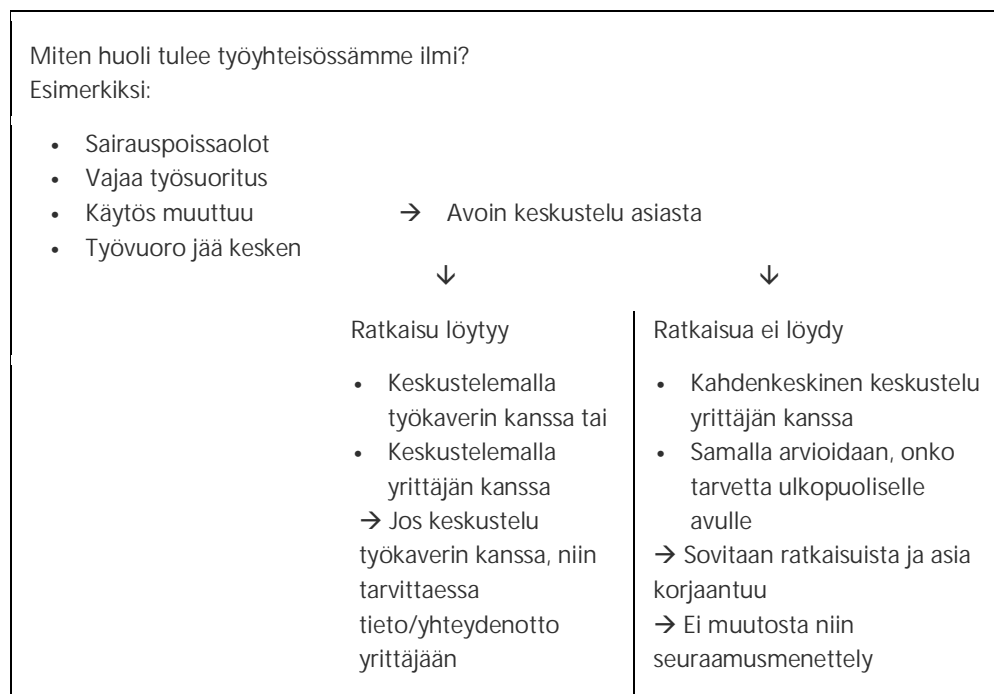
Puheeksiotto- ja sairauspoissaolokäytäntöjen kehittämisen valitsi muutamia yrityksiä kehittämiskohteekseen. Myös työkyvyn tuen käytännöistä sopimista, niistä keskustelua tai säännöllisen tyky-palaverin pitämistä suunnitteli muutama yritys. Muita työssä jaksamista tai työkyvyn ylläpitämistä tukevia kehittämiskohteita olivat liikunta- ja kulttuurisetelien hankkiminen, yhteisten virkistyshetkien tai tyky-päivän suunnittelu.

Työpäivänaikaiseen työkyvyn tai palautumisen tukemiseen asetettuja kehittämiskohteita olivat yhteisen välipalaketken toteuttaminen, taukoliikunnan tai vastaliikkeiden tekeminen työpäivän aikana ja askelien lisääminen työpäivään. Muutamat yritykset asettivat yksittäisiä ergonomian parantamistoimia tavoitteeksi (esim. sähköpöytien tai ergonomisemman työtuolin hankinta, kumimaton hankinta seisomatyöhön tai hitsauskolvin keventimen kokeilu).

Edellä sovitusta kehittämiskohteista toteutui muutamia. Yksi yritys sopi sairauspoissaolokäytännöistä ja toinen liitti sairauspoissaolokäytännöt osaksi laatujärjestelmää. Yksi yritys otti käyttöön työpajassa kehitetyn työkyvyn puheeksiottokaavion (kuviokuva 10). Työssä jaksamista tai työkyvyn ylläpitämistä koskien



eräs yritys hankki liikunta- ja kulttuurisetelit, toinen teki suunnitelman yhteisistä liikuntahetkistä vapaa-ajalla ja kolmas sopi yhteisistä virkistäytymishetkistä. Työpäivän aikaista palautumista oli joissain yrityksissä edistetty työntekijävetoisesti – näissä yrityksissä innostunut työntekijä kannusti muita taukoliikuntaan ja yhteiseen liikkumiseen. Yksittäisistä ergonomian parantamiskohteista toteutuivat lähes kaikki.



Kuvio 10. Erään tapausyrityksen kehittämä työkyvyn puheeksiottokaavio.

Muutama tapausyritys oli toteuttanut myös muita kehittämistoimia kuin niitä, joista sovittiin kehittämistyöpajoissa. Eräässä yrityksessä työfysioterapeutti oli toteuttanut suunnatun selvityksen ja toimittanut taukoliikuntaohjeita kahvihuoneeseen. Toinen yritys oli ottanut liikunta- ja kulttuurisetelien ohien myös hierontaedun. Muutamat yritykset olivat kiinnittäneet aiempaa enemmän huomiota ergonomiaan: mm. järjestelty varastoa ja suunniteltu uusia toimittiloja ergonomia huomioiden. Yhdessä yrityksessä ryhdyttiin kiinnittämään työvuorosuunnittelussa enemmän huomiota palautumiseen. Yksi yritys hyödynsi henkilöstönsä liikkumiseen kannustamisessa asiakkaiden liikkumisen aktivointiin tarkoitettua konseptia ja toinen yritys toteutti tyky-tapahtuman.

#### 4.3.3 Toimenpiteet työyhteisön johtamisen kehittämiseksi

Tapausyrityksistä melko moni päätti kehittämistyöpajassa aloittaa yhteisten palaverien pitämisen. Eräs yritys aikoi hyödyntää työpajassa käytettyä materiaalia palaverin keskustelupohjana ja toisessa suunniteltiin palaverin esityslistan laatimista ja jakamista henkilöstölle etukäteen. Noin puolet yrityksistä toteutti suunnitelman yhteisten palavereiden pitämisestä ja myös työpajamateriaalin hyödyntäminen palaverin keskustelupohjana toteutui.

Töiden organisointiin, suunnitelmallisuuteen ja tasapuoliseen jakautumiseen liittyviä kehittämiskohteita olivat töiden organisoinnin kehittäminen, työprosessien selkeytys, vastuunjaosta sopiminen, työvuorolistojen laatiminen ajoissa ja kassaoikeuksien laajentaminen useammalle henkilölle. Suunnitelmallisuuden kehittämiseksi osa yrityksistä aikoi ottaa käyttöön asiakkaiden yhteydenottojen dokumentointiin yhteisen pohjan tai laittaa seinälle muistitaulun, johon kirjataan tilauksia ja työtehtäviä. Eräs yritys aikoi sopia etätömahdollisuuksista ja toinen varmistaa töiden sujuvuuden (työvirrat, loogisuus) työtilamuutosten yhteydessä. Nämä kehittämistoimet olivat toteutuneet niin, että yhdessä yrityksessä oli hyödynnetty tehtyä listausta vastuista ja velvollisuuksista, toinen oli ottanut käyttöön dokumentointipohjan asiakasyhteydenottoihin ja kolmas sopinut etätömahdollisuudesta. Yksi yritys oli parantanut töiden organisointia yleisesti.

Myös tiedonkulun ja yhteistyön kehittämisen valitsi useampi yritys. Näissä osa aikoi laatia kirjallisia ohjeita henkilöstölle (koneisiin tai toimintatapoihin liittyen), osa kehittää työyhteisön vuorovaikutusta tai monikulttuurisuuden parempaa huomiointia työyhteisössä, osa sopia pikaviestintäsovelluksen pelisäännöistä tai perustaa ryhmän pikaviestisovellukseen työyhteisöviestintää varten. Eräs yrityksistä päätti sopia tiedotuskäytännöistä vuoronvaihdon yhteydessä ja toinen hyödyntää toiminnanohjausjärjestelmää suunnitelmallisempaan tiedotukseen henkilöstölle.

Loppuhaastattelussa selvisi, että osa yrityksistä oli kehittänyt tiedonkulkua ja yhteistyötä perustamalla uuden tai täydentävän ryhmän pikaviestisovellukseen työasioista tiedottamiseksi ja joku oli sopinut pikaviestisovelluksen käyttöön pelisäännöt. Eräs yrityksistä oli kiinnittänyt enemmän huomiota tiedonkulkuun monikulttuurisuuden näkökulmasta sekä parantanut yhteistyön sujuvuutta hankkimalla työntekijöille työvälineitä henkilökohtaiseen käyttöön ja vähentämällä yhteisessä käytössä olevia työvälineitä. Lisäksi muutamissa yrityksissä oli parannettu tiedonkulkua erityisesti vuoronvaihtotilanteissa mahdollistamalla eri vuoroissa työskentelevien työntekijöiden hetkittäinen yhdessä työskentely. Toiminnanohjausjärjestelmä oli työajan seurannan osalta otettu käyttöön sitä suunnitelleessa yrityksessä.

Osa yrityksistä sopi työpajassa osaamisen kehittämisen keinoista (mm. koulutus, yhteinen keskustelu, osallistuminen messuille, esihenkilön osaamisen jakaminen henkilöstölle) ja osa osaamistarpeiden kartoituksesta (kahdenkeskiset keskustelut, kehityskeskustelu). Yksi yrittäjä valitsi kehittämiskohteeksi myös oman ajankäytön ja verkostojen kehittämisen. Seurantatuloksista ilmeni, että yksi yritys oli ottanut käyttöön säännöllisen ryhmäkehityskeskustelumaisen kahvihetken. Jossakin yrityksessä oli keskusteltu yhdessä koulutustarpeista ja koulutuksiin osallistumisesta. Myös yhden yrittäjän valitsemat kehittämiskohteet (ajankäytön kehittäminen ja verkostojen hyödyntäminen) toteutuivat.

Muutama yritys aikoi kehittää perehdyttämiskäytäntöjä tai -materiaaleja ja muutama palautteen antamista. Kokeilujen ja yhteisen kehittämisen vahvistamiseksi suunniteltuja toimia olivat yhteisen ideoinnin, tekemisen tai keskustelun ja kuuntelun edistäminen sekä palaute- ja kehitysidealaatikon käyttöönotto. Näistä suunnitelmista toteutuivat seuraavat: yksi yrityksistä laati ja otti käyttöön listan perehdytettävistä asioista ja toinen palaute- ja kehitysidealaatikon. Myönteisen palautteen antaminen oli parantunut eräässä yrityksistä.

Tapausyrityksistä osa oli tehnyt toimia johtamisen ja työyhteisön toiminnan kehittämiseksi, vaikka eivät olleet nimenneet niitä työpajoissa kehittämiskohteiksi. Tällöin esimerkiksi osa oli ryhtynyt pitämään säännöllisesti työyhteisöpalavereita ja eräs yritys hyödynsi jopa viikoittaisia kahvihetkiä ryhmäkehityskeskusteluina. Perehdytysmateriaaleihin oli osassa yrityksistä lisätty työturvallisuuteen ja työterveyteen liittyviä kokonaisuuksia.

#### 4.3.4 Lupaukset työkykyjohtamisen kehittämisestä

Päätimme työpajatyöskentelyn tapausyritysten kanssa pyytämällä heitä kirjaamaan, miten he aikovat jatkossa kehittää työkykyjohtamista yrityksessään. Työkykyjohtamisen kehittämislupauksen kirjasi 21 tapausyritystä. Seitsemän yritystä ei tätä lupausta kirjannut ja kaksi yritystä koki näiden asioiden hoituvan osana arkea ilman erillistä lupausta.

Kuudessa yrityksessä (6/21) työkykyjohtamisen kehittämislupaus sisälsi avoimen ja aktiivisen keskustelun jatkamisen hankkeen teemojen mukaisista asioista. Näistä yrityksistä puolessa avoin ja aktiivinen keskustelu oli toteutunut osittain ja yhdessä yrityksessä lupauksen mukaisesti.

“Kommunikointi aktiivisesti ja avoimesti.” (ravitsemisalan yritys)

Kahdessa yrityksessä (2/21) työkykyjohtamisen lupaukset keskittyivät konkreettisiin tekoihin. Toisessa kirjattiin selkeistä toimintatavoista sopiminen, sovittujen asioiden noudattaminen ja noudattamisen valvominen. Toisessa keskityttiin säännöllisestä riskinarvioinnista, henkilösuojainten käytöstä sekä työpaikan järjestyksestä ja siisteydestä huolehtimiseen. Tässä yrityksessä myös toimittiin osittain tämän lupauksen mukaisesti.

Kahdeksassa yrityksessä (8/21) työkykyjohtamiseen liittyvät asiat otettiin mukaan työyhteisöpalaverissa käsiteltäviksi asioiksi. Yksi yrityksistä aikoi liittää asiat mukaan esityslistalle, toinen käsitellä aihetta palautelaatikkoon tulleiden ehdotusten kautta ja kolmas hyödyntämällä hankemateriaaleja ideointipohjana ja käsittelemällä siihen kirjattuja ideoita työyhteisöpalaverissa. Lupauksista pidettiin osittain kiinni kahdessa yrityksessä ja kahdessa oli toimittu kirjatulla tavalla.

”Työturvallisuus ja -terveys ja työkykyasiat otetaan esille 3. viikon välein olevassa työyhteisöpalaverissa.” (teollisuusalan yritys)

Viidessä yrityksessä (5/21) työkykyjohtamisen kehittämisen lupaukseen yhdistyi sekä edellä mainittuja näkökulmia että yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Kolmen yrityksen kohdalla nämä tehdyt lupaukset toteutuivat osittain:

”Huolehditaan säännöllisestä riskinarvioinnista ja kehitetään yhdessä työtä ja työkykyä yhteisissä palavereissa ideoiden, otetaan työntekijät mukaan työterveysyhteistyöhön.” (teollisuusalan yritys)

”Jatketaan säännöllistä riskinarviointia ja hyödynnetään sitä työterveysyhteistyössä. Otetaan työkykyasiat puheeksi. Noudatetaan sairauspoissaolokäytäntöjä. Seurataan työterveyshuollon toimintaa ja sovitaan siitä erikseen yrityksen tarpeiden muuttuessa.” (kaupan alan yritys)

”Pidetään säännöllisiä palavereita, joissa keskustellaan ja sovitaan yhteisistä asioista. Järjestetään työterveyspalvelut ja tehdään sen kanssa yhteistyötä erityisesti työpaikan terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja työergonomian parantamiseksi. Sovitaan vastuualueista ja tehtävistä. Noudatetaan työkykyä tukevia käytäntöjä.” (kaupan alan yritys)

Kahdessa yrityksessä laaja-alaisimman näkökulman sisältävät työkykyjohtamisen lupaukset toteutuivat kirjatulla tavoilla. Toinen yrityksistä (kaupan alan yritys) teki tiiviin listauksen asioista:

”Riskinarviointi (seuranta ja päivittäminen), kehityskeskustelut 1 x vuosi (työkyky mukaan); virkistyspäivät, liikuntasetelit, vuosikello kuukausitasolla, kuukausipalaveri, koulutus, työterveyshuolto (fysioterapeutti).” (kaupan alan yritys)

Toinen kirjasi työkykyjohtamisen kehittämislupauksen seuraavasti:

”Kehitetään työturvallisuutta ja työkykyä jatkuvasti osana yrityksen laadukasta toimintaa. Huolehditaan säännöllisestä riskinarvioinnista ja kehitetään yhdessä työtä ja työkykyä yhteisissä palavereissa ideoiden ja tehdään säännöllistä työterveysyhteistyötä, johon myös työntekijä osallistuu.” (teollisuuden yritys)

## 4.4 Verrokkiyritysten tekemät kehittämistoimet

Vaikka emme toteuttaneet verrokkiyrityksissä kehittämistyöpajoja, teki osa verrokkiyrityksistä itsenäisesti saamaansa palautteeseen nojaavaa kehittämistä sekä työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn että johtamisen osa-alueilla. Tiivistämme nämä tulokset seuraavaan.

### 4.4.1 Työturvallisuuden kehittämistoimet

Verrokkiyrityksistä muutama oli toteuttanut riskinarvioinnin. Joku yrityksistä oli tehnyt sen suullisesti yhdessä työntekijöiden kanssa, ja toinen kerrannut vanhan riskinarvioinnin henkilöstön kanssa. Riskinarvioinnin lukukuittauksia edellytettiin jossain yrityksessä. Eräs yritys oli toteuttanut riskinarvioinnin yhdessä työterveyshuollon kanssa. Muutamassa oli myös tehty konekohtaisia riskinarviointeja henkilöstön kanssa, ja näitä myös hyödynnettiin työntekijöiden perehdytyksessä.

Muutama yritys arvioi henkilönsuojainten käytön parantuneen ja muutamassa yrityksessä oli hankittu henkilönsuojaimia (kuten kuulonsuojaimet, turvajalkineet). Jotkut yrityksistä toivat esiin sen, että niissä oli sovittu yleisesti toimintakäytännöistä turvallisuudesta huolehtimiseksi. Ensiapuvalmiuden osalta yksi yritys oli hankkinut ensiapukoulutuksen henkilöstölle, toinen kehittänyt matkatyötä tekevien valmiuksia ensiapu- ja työturvallisuuskorttikoulutuksilla ja eräässä yrityksessä oli keskusteltu ensiapuvalmiudesta henkilöstön kanssa.

Tapaturma- ja läheltä piti -tilanteissa toimimisesta oli käyty keskustelua muutamassa yrityksessä, yksi yritys laati uhkatilanteissa toimimiseen kirjalliset ohjeet ja liitti ne osaksi perehdytysmateriaalia. Eräs yritys oli pienentänyt kompastumisvaaraa muuttamalla vesiletkujen väriä helpommin havaittavaksi. Yksi yritys tilasi tutkimuksen aikana korjausmateriaalit hiomakoneelle. Järjestyksen ja siisteyden parantamistoimia oli tehty yhdessä yrityksessä. Kemikaalien käsittelyä ja säilyttämistä oli parantanut samoin yksi yrityksistä.

Työtiloihin kohdentuvia parannuksia oli tehnyt useampi yritys. Näistä osa oli hankkinut ilmalämpöpumput tai viilennyslaitteet kuumuuden, kylmyyden tai vetoisuuden hallintaan, joku oli poistanut lämpötilahaasteita uusimalla toimitilan ikkunat. Yksi yritys siirsi keittiön toimintaa toiseen tilaan ja löysi näin ratkaisuja tilojen ahtauteen ja tapaturmariskin pienentämiseen. Toinen yritys oli hankkinut työhygieeniset mittaukset ja asiantuntija-apua työtilojen korjausten tekemiseksi.

Jotkut verrokkiyritykset tekivät kehittämistoimia myös saamansa alkupalautteen ulkopuolelta. Esimerkiksi jotkut yritykset toteuttivat riskinarvioinnin oma-aloitteisesti (yksi yhteistyössä työterveyshuollon kanssa) ja korjasivat itsehavaitsemiaan epäkohtia. Muutama yritys oli tarjonnut työntekijöille mahdollisuuden osallistua ensiapukoulutukseen tai päivittänyt ensiapuvälineitä. Eräässä yrityksessä oli käsitelty tapaturma- ja läheltä piti -tilanteita ja sovittu toimintatavoista niiden ehkäisemiseksi. Useampi yritys oli myös korjannut havaittuja tapaturma- ja vaaratekijöitä esimerkiksi parantamalla ilmanvaihtoa, hankkimalla kohdepoistoja, apuvälineitä ja henkilönsuojaimia, laatimalla suunnitelman vaarallisen kemikaalin korvaamisesta turvallisemmalla, panostamalla lisää siisteyden ja järjestyksen ylläpitämiseen, sopimalla toimintatavat uhkaaviin asiakastilanteisiin ja vähentämällä yksintyöskentelyä.

#### 4.4.2 Työterveyden ja työkyvyn kehittämistoimet

Myös verrokkiyrityksissä oli tehty toimia työterveyden ja työkyvyn ylläpitämiseksi alkupalautteemme käynnistämän keskustelun perusteella. Eräs verrokkiyrityksistä oli järjestänyt henkilöstölleen työterveyshuollon palvelut ja toinen yritys oli laajentanut työterveyshuollon sopimusta niin, että sairaanhoitopalvelut olivat käytettävissä myös viikonloppuisin. Eräässä yrityksessä työntekijät olivat käyneet terveystarkastuksissa. Yksi yrittäjistä oli käynyt työntekijöiden kanssa läpi työterveyshuollon työkykyä tukevat käytännöt, ja toinen huolehtinut toimintasuunnitelman henkilöstön nähtäville.

Yrityksen työkykyä tukevat käytännöt oli käyty läpi eräässä yrityksessä ja toisessa oli puolestaan keskusteltu työkyvystä huolehtimisesta ja sen puheeksiottamisesta. Eräässä yrityksessä yksi työkyvyn käytännöistä liittyi työtehtävien jakamiseen siten, että siinä huomioidaan henkilön fyysinen ja henkinen työkyky tehtävän suorittamisen kannalta. Yritysten itsepäättämiä keinoja työkyvystä ja jaksamisesta huolehtimiseen olivat muun muassa seuraavat: yrityksen taloudellinen tuki fysioterapiakäynteihin, liikunta- ja kulttuurisetelien käyttöönotto ja työtiloihin rakennettu pieni kuntosali käytettäväksi työpäivän aikana. Eräässä yrityksessä pidettiin yllä keskustelua vapaa-ajan liikunnan tärkeydestä työkyvylle. Yksi yrityksistä huolehti työn ja vapaa-ajan tasapainosta säännöllisillä työajoilla.

Verrokkiyrityksistä muutama oli panostanut työterveyshuollon toimintaan (työpaikkaselvityksen toteutus, työterveyshuollon vuosipalaverin ja rokotusten järjestäminen) siitä huolimatta, että he eivät saaneet siihen liittyvää palautetta tutkimusryhmältä. Työkyvystä ja jaksamisesta huolehtimisen edistämiseksi oli muutamassa yrityksessä otettu käyttöön kulttuurisetelit, vaihdettu kahvipöydän tarjoiluja terveellisemmiksi tai käynnistetty konsultin avulla työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. Eräs yritys oli selkiyttänyt sairauspoissaolokäytännöt ja muutama yritys oli panostanut ergonomian kehittämiseen (työnkierto, ergonomisten työtapojen parempi huomiointi, uusien ergonomisempien työkalusteiden hankinta ja työtilojen parempi järjestely). Jossakin yrityksessä huomiota oli kiinnitetty työaikajoustoihin työn ja muun elämän yhteensovittamisen edistämiseksi.

#### 4.4.3 Työyhteisön johtamisen kehittämistoimet

Osa verrokkiyrityksistä teki kehittämistoimia myös alkupalautteen yhteydessä keskustellusta työyhteisöjen johtamisen näkökulmasta. Eräs verrokkiyritys oli parantanut töiden organisointia ja suunnitelmallisuutta työvuorosuunnittelun avulla ja toisessa toiminnanohjausjärjestelmällä oli saatu vähennettyä töiden päällekkäisyyttä. Myös rekrytointikriteerien laatiminen ja niiden hyödyntäminen uuden henkilön rekrytoinnissa oli toteutunut.

Tiedonkulkua ja yhteistyötä oli parannettu ottamalla pikaviestisovellus käyttöön työyhteisöviestinnässä, esihenkilön ja työntekijöiden kahdenkeskisillä keskusteluilla sekä mahdollistamalla työntekijöiden yhteinen keskusteluhetki vuoronvaihdon yhteyteen. Eräs yritys oli ratkonut työpaikalla ilmenneen ristiriitatilanteen yhdessä työterveyshuollon kanssa. Useampi yritys oli ottanut työyhteisöpalaverin käyttöön ja joissain yrityksissä oli kahvihetkeen yhdistetty yhteinen keskustelu erillisen työyhteisöpalaverin sijaan. Yksi yrityksistä oli palkinnut työntekijät palautteena ahkeruudesta.

Moni verrokkiyritys oli laatinut kirjallista perehdytysmateriaalia, ja joku oli kytkenyt materiaaliin työturvallisuuden ja työterveyden näkökulman. Henkilöstön poissaolojen varalta osa yrityksistä oli perehdyttänyt työntekijöitä varahenkilöiksi toisilleen.

Osaamisen kehittämiseksi tai osaamistarpeiden kartoittamiseksi oli joissakin yrityksissä käyty rittäjän ja työntekijöiden välisiä kahdenkeskisiä keskusteluita. Eräs yrityksistä huomioi osaamistarpeen uuden työntekijän rekrytoinnissa.

Lisäksi verrokkiyritykset olivat tehneet valitsemiaan kehittämistoimia johtamisen ja työyhteisön toiminnan edistämiseksi myös saamansa alkupalautteen ulkopuolelta.

Tällöin työyhteisön tiedonkulkua oli parannettu mm. lisäämällä työyhteisöpalavereita ja yhteisen keskustelun mahdollistavia yhteisiä kahvihetkiä, ottamalla käyttöön työntekijöiden työ sähköpostiosoitteet ja samanlaisia sähköisiä järjestelmiä yrityksen eri toimipisteissä sekä nimeämällä henkilöitä, joiden vastuulle tiettyjen asioiden viestintä kuuluu. Sähköisiä järjestelmiä kehittämällä oli mahdollistettu myös etätöiden tekemistä. Töiden organisointia oli parannettu mm. selkiyttämällä työrooleja ja vastuunjakoja. Työn mielekkyyttä oli lisätty muokkaamalla työtehtäviä ja -rooleja. Yhteistyötä oli pyritty parantamaan kehottamalla kaikkia nostamaan rohkeasti asioita keskusteluun, puuttamalla epäkohtiin nopeammin ja ylipäätään rakentamalla keskustelun avulla yhteistä ymmärrystä työn tekemisen tavoista yrityksessä. Lisäksi perehdytysmateriaaliin oli lisätty työturvallisuutta ja työterveyttä koskevat osiot.

#### 4.5 Yritysten kehittämisaktiivisuus

Tarkastelimme tutkimuksessamme myös sitä, kuinka aktiivisesti yritykset kehittivät hankkeen aikana käytäntöjään. Luokittelimme yritysten kehittämisaktiivisuuden kolmeen ryhmään: kohtalainen kehittämisaktiivisuus (toteutettu alle 25 % kehittämis ehdotuksista); hyvä kehittämisaktiivisuus (toteutettu 25-59 % kehittämis ehdotuksista) ja erinomainen kehittämisaktiivisuus (toteutettu vähintään 60 % kehittämis ehdotuksista).

Taulukosta 4 nähdään, että tapausyrityksissä kehittämisaktiivisuus oli hieman suurempaa kuin verrokkiyrityksissä. Myös korrelaatiot osoittivat, että tapausyrityksiin kuuluneet vastaajat arvioivat kehittämisaktiivisuuden hieman suuremmaksi kuin verrokkiyrityksiin kuuluneet vastaajat ( $r = ,28, p < ,001$ ). Erot eivät kuitenkaan olleet tilastollisesti merkitseviä ( $\chi^2 = 2,02, p = ,365$ ).

Taulukko 4: Yrityksen kehittämisaktiivisuus luokiteltuna tapaus- ja verrokkiyritysten osallistujien suhteen molempiin kyselyihin vastanneista (% , n = 142).

Kehittämisaktiivisuus	Tapausyritysten osallistujat		Verrokkiyritysten osallistujat	
	n	%	n	%
Kohtalainen aktiivisuus	15	25	33	40
Hyvä aktiivisuus	21	36	25	30
Erinomainen aktiivisuus	23	39	25	30
Yhteensä	59	42	83	58



Kehittämisasiivisuus ei myöskään riippunut siitä, kuinka kauan yritys oli ollut toiminnassa ( $\chi^2 = 7,33$ ,  $p < ,112$ ), kuinka kauan yrittäjä oli toiminut yrittäjänä ( $\chi^2 = 1,37$ ,  $p < ,850$ ) tai millaiseksi arvioitiin työpaikan työilmapiiri ( $\chi^2 = 13,56$ ,  $p < ,194$ ) ja yrityksen turvallisuuskulttuuri ( $\chi^2 = 4,91$ ,  $p < ,086$ ). Kehittämisasiivisuuden osalta toimialat erosivat toisistaan tilastollisesti merkitsevästi ( $\chi^2 = 27,73$ ,  $p < ,001$ ): ravitsemisen toimialan yritykset olivat yliedustettuina kohtalaisen kehittämisasiivisuuden ryhmässä ja vastaavasti kaupan ja teollisuuden toimialojen yritykset erinomaisen kehittämisasiivisuuden ryhmässä.

Tarkastelimme myös ristiintaulukoinnin avulla, kuinka yritysten työkykyjohtamisen lähtötilanne oli yhteydessä kehittämisasiivisuuteen ja löysimme niiden väliltä tilastollisesti merkitsevän yhteyden ( $\chi^2 = 35,81$ ,  $p < ,001$ ). Taulukosta 5 nähdään, että lähtötilanteessa ne yritykset, joiden työkykyjohtamisen käytännöt olivat muodollisia, kehittivät hankkeen aikana eniten käytäntöjään, kun taas yritykset, joilla oli lähtötilanteessa vain satunnaisia käytäntöjä, kehittivät niitä hankkeen aikana vähiten. Toisin sanoen tutkimushanke näytti aktivoivan eniten yrityksiä, joilla oli jo tutkimuksen lähtötilanteessa olemassa työkykyjohtamiseen liittyviä käytäntöjä.

Taulukko 5. Yritysten käytäntöjen lähtötilanteen yhteys hankeaikaiseen kehittämisasiivisuuteen (%).

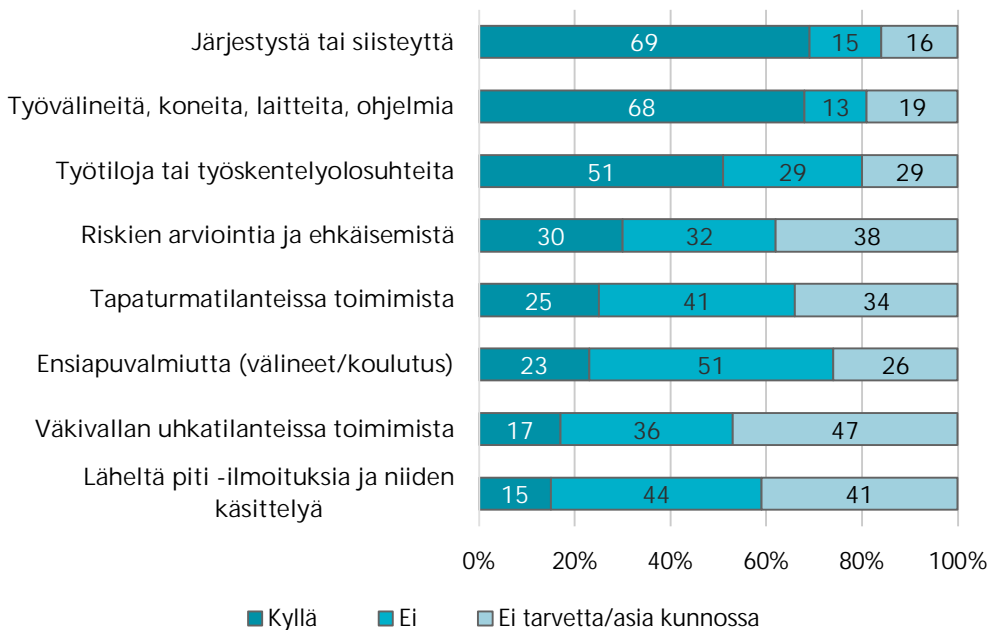
Kehittämisasiivisuus	Muodolliset käytännöt		Epämuodolliset käytännöt		Satunnaiset käytännöt	
	n	%	n	%	n	%
Kohtalainen aktiivisuus	13	16	33	42	14	88
Hyvä aktiivisuus	28	34	22	28	2	12
Erinomainen aktiivisuus	41	50	24	30	0	0
Yhteensä	82	100	79	100	16	100

Lisäksi pyysimme loppukyselyssä vastaajia arvioimaan, oliko heidän työpaikallaan kehitetty erilaisia työkykyjohtamisen käytäntöjä edeltävien 12 kuukauden aikana. Kysely sisälsi listauksen työturvallisuuteen, työterveyteen ja työkykyyn sekä työyhteisöjen johtamiseen liittyviä käytäntöjä. Muodostimme listauksen yrityksille lähtötilannekyselyn jälkeen antamiemme palautteiden kehittämisehdotuksista. Loppukyselyssä vastaajat ottivat kantaa kysymyksiin kolmiportaisella vastausasteikolla, jossa 1 = ei (ole kehitetty); 2 = kyllä (on kehitetty) ja 3 = ei ole tarvetta/asia kunnossa.

Seuraavassa raportoimme tulokset yli aineiston, koska kehitetyissä käytännöissä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja tapaus- ja verrokkiyritysten välillä kuin yhden käytännön

osalta: Tapausyrityksissä oli kehitetty verrokkiyrityksiä useammin käytäntöjä riskien arviointiin ja niiden ennaltaehkäisemiseen ( $\chi^2 = 18,26$ ,  $p < ,001$ ).

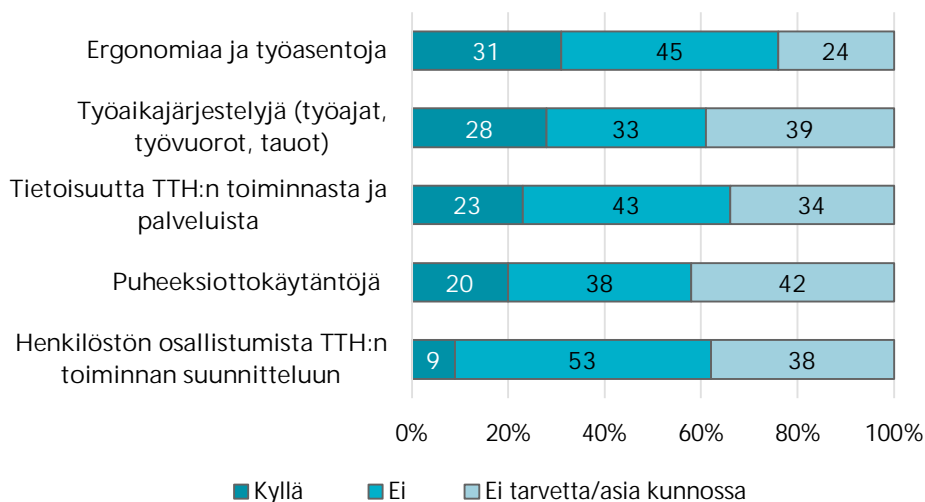
Tuloksista ilmenee, että työturvallisuutta lisäävinä käytäntöinä yrityksissä oli kehitetty yleisimmin työvälineitä, järjestystä ja siisteyttä sekä työtiloja ja työskentelyolosuhteita, joita oli vastaajien mukaan kehitetty yli puolessa yrityksistä (kuvio 11). Sisällöllisesti riskinarviointiin liittyvät kehittämistoimet olivat hieman yleisempiä teollisuuden kuin kaupan tai ravitsemisen toimialla, kun taas uhkaaviin asiakastilanteisiin ja asiakkaiden epäasialliseen käytökseen tehtiin kehittämistoimia luonnollisesti useammin kaupan ja ravitsemisen kuin teollisuuden toimialla.



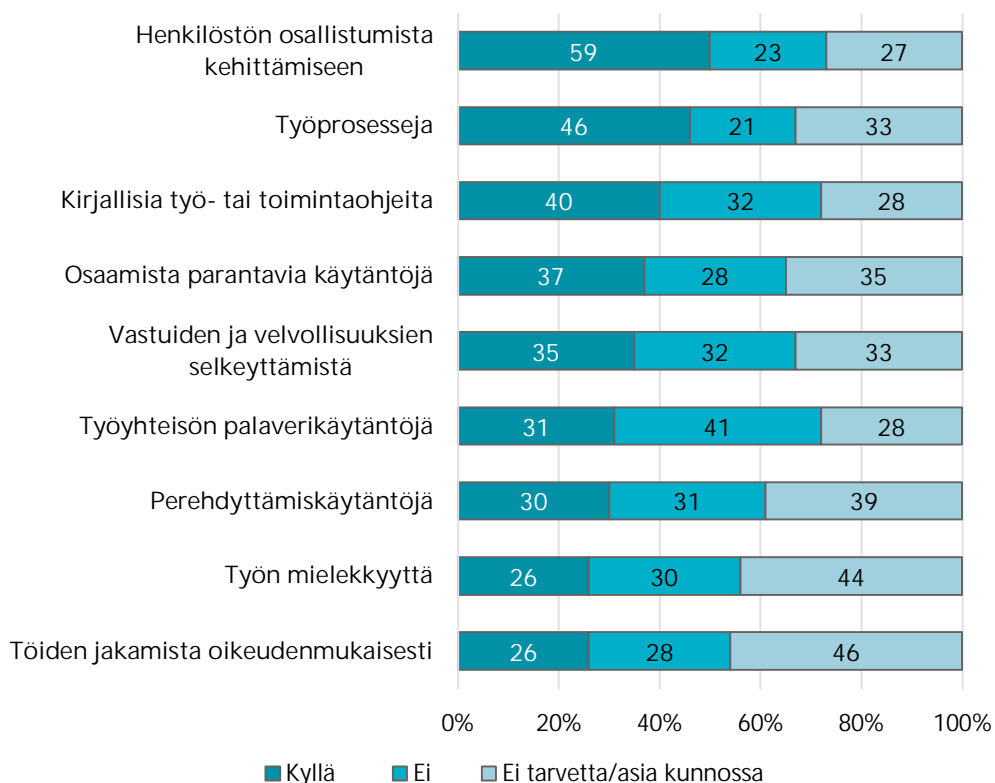
Kuvio 11. Työpaikalla kehitetyt käytännöt työturvallisuuteen liittyen viimeisen 12 kuukauden aikana (% ,  $n = 177$ ).

Työterveyttä ja työkykyä tukevien käytäntöjen osalta tyypillisimmät kehittämistoimet liittyivät työaikajärjestelyihin (työajat, työvuorot ja taot) sekä ergonomiaan ja työasentoihin (kuvio 12). Näitä käytäntöjä oli kehitetty vastaajien mukaan noin joka kolmannessa yrityksessä.

Johtamiskäytäntöjen osalta havaittiin (kuvio 13), että puolessa yrityksistä oli vahvistettu henkilöstön osallistumista yrityksen toiminnan kehittämiseen. Lisäksi noin 40 prosentissa yrityksistä oli kehitetty työprosesseja, kirjallisia työ- ja toimintaohjeita sekä osaamista parantavia käytäntöjä.



Kuvio 12. Kehitetyt käytännöt työkykyyn ja terveyteen liittyen (%; n = 177; TTH = työterveyshuolto).



Kuvio 13. Kehitetyt käytännöt työyhteisön johtamiseen liittyen (%; n = 177).

## 4.6 Muutokset työturvallisuus- ja työhyvinvointikokemuksissa

Tutkimuksessa selvitimme myös sitä, onko yritysten kehittämisaktiivisuudella vaikutusta työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokemuksiin yrityksissä. Tässä yhteydessä tarkastelimme vastemuuttujina koettua työtyytyväisyyttä, työn imua, työkykyä, työilmapiiriä, työyhteisön toimivuutta sekä koettua turvallisuuskulttuuria. Tapaturmien ja läheltä piti -tapahtumien osalta emme voineet analysoida vaikutusta niiden vähäisyyden vuoksi. Alkukyselyn mukaan 81 prosentille vastanneista ei ollut sattunut yhtään tapaturmaa viimeisen kahden vuoden aikana nykyisessä työssä, yksi tapaturma oli sattunut 12 prosentille ja kaksi tapaturmaa neljälle prosentille. Tätä useampia tapaturmia oli sattunut kolmelle vastanneelle sadasta. Seurantakyselyn tuloksissa erot olivat pieniä: 84 prosenttia vastanneista kertoi, että heille ei ollut sattunut yhtään tapaturmaa viimeisten kahden vuoden aikana nykyisessä työssä, yhden tapaturman ilmoitti 11 prosenttia ja kaksi tapaturmaa neljä prosenttia vastanneista.

Taloudellinen tuloksellisuus jäi myös tarkastelujen ulkopuolella johtuen siitä, että tuloksellisuutta kuvaavat tunnusluvut olivat käytössä vain 41 yrityksestä sekä alku- että loppumittauksen osalta. Selittävinä muuttujina mallissa olivat: vastemuuttujan arvo alkukyselyssä, interventiomuuttuja (verrokki vs. tapaus) sekä kehittämisaktiivisuutta kuvaava kolmeluokkainen muuttuja (kohtalainen, hyvä, erinomainen).

Tulokset osoittivat, että interventiolla ja kehittämisaktiivisuudella ei ollut päävaikutusta työturvallisuus- ja työhyvinvointikokemuksiin sen jälkeen, kun vastemuuttujien lähtötaso alkukyselyssä oli huomioitu. Myöskään korrelaatioiden tasolla (taulukko 6) ei ollut havaittavissa intervention ja kehittämisaktiivisuuden yhteyttä vastemuuttujiin yli ajan. Itse asiassa tutkimuksen vastemuuttujat olivat kohtalaisen pysyviä yli tutkimusajan: Lähtötaso selitti 22-43 prosenttia vastemuuttujien vaihtelusta seurantakyselyssä.

Vertasimme tutkimuksessamme myös työturvallisuudessa, työterveydessä ja työkyvyssä sekä työyhteisöjen johtamisessa tapahtuneita muutoksia sekä alku- ja seurantakyselyyn vastanneiden (n = 142) keskuudessa. Keskiarvotasolla muutokset olivat hyvin pieniä ja saavuttivat vain harvoin tilastollisen merkitsevyyden. Seuraavaksi esitämme tilastollisesti merkitsevät muutokset.

Työturvallisuuden osalta vastaajat raportoivat ensiapuvalmiudesta huolehtimisen parantuneen hieman työpaikallaan seuranta-aikana (T0: ka = 3,53; T1: ka = 3,67) ( $t = 2,23$ ,  $p < ,05$ ). Turvallisuuskulttuurissa ei ollut kuitenkaan havaittavissa muutosta lukuun ottamatta yhtä sen osiota: vastaajat arvioivat seurantakyselyssä hieman alkukyselyä useammin, että työpaikalla autetaan toisia työskentelemään turvallisesti (T0: ka = 3,70;

T1: ka = 3,80) ( $t = 2,58, p < ,05$ ). Työturvallisuuden toimintakäytäntöihin liittyen havaitsimme, että vastaajat arvioivat seurantakyselyssä hieman alkukyselyä harvemmin, että heillä olisi yhdessä sovitut toimintakäytännöt henkilönsuojainten käyttöön (T0: ka = 1,60; T1: ka = 1,24) ( $t = 5,11, p < ,001$ ), väkivaltatilanteisiin (T0: ka = 1,73; T1: ka = 1,51) ( $t = 2,71, p < ,01$ ) tai epäasialliseen kohteluun (T0: ka = 1,78; T1: ka = 1,54) ( $t = 3,09, p < ,01$ ).

Työterveyden ja työkyvyn osalta ilmeni, että vastaajat kokivat seurantakyselyssä työtyytyväisyytensä (T0: ka = 4,16; T1: ka = 3,94) ( $t = 2,91, p < ,01$ ) ja koetun työkykynsä (T0: ka = 8,11; T1: ka = 7,75) ( $t = 2,87, p < ,01$ ) hieman heikommaksi kuin alkukyselyssä. Työterveysyhteistyön osalta vastaajat arvioivat seurantakyselyssä hieman alkukyselyä harvemmin, että heillä olisi yhdessä sovitut toimintakäytännöt siihen, miten työpaikka on yhteydessä työntekijään hänen pitkän sairauslomansa aikana (T0: ka = 2,10; T1: ka = 1,95) ( $t = 2,33, p < ,05$ ) ja milloin työterveyshuollossa arvioidaan työntekijän työkykyä (T0: ka = 2,25; T1: ka = 2,07) ( $t = 2,30, p < ,05$ ).

Työyhteisön johtamista kuvaavat väittämät osoittivat, että työyhteisön toimivuudessa ei ollut vastaajien mielestä tapahtunut muutosta, mutta työpaikan ilmapiiriin he arvioivat hieman heikentyneen seuranta-aikana (T0: ka = 8,47; T1: ka = 8,14) ( $t = 2,45, p < ,05$ ).

Taulukko 6. Muuttujien väliset korrelaatiot.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
1. Interventio													
2. Kehittämisasiivisyys	.28***												
3. Työtyytyväisyys T0	.05	.07											
4. Työn imu T0	-.12	-.18*	.22**										
5. Koettu työkyky T0	-.06	-.20*	.27**	.19*									
6. Työpaikan ilmapiiri T0	-.04	-.10	.41***	.16	.36***								
7. Työyhteisön toimivuus T0	.02	-.08	.34***	.08	.27**	.48***							
8. Turvallisuuskulttuuri T0	.01	-.07	.35***	.18*	.21*	.41***	.51***						
9. Työtyytyväisyys T1	.06	.17	.47***	.18*	.11	.28**	.29***	.37***					
10. Työn imu T1	.11	-.05	.10	.47***	.11	.08	.10	.09	.19*				
11. Koettu työkyky T1	-.01	-.09	.06	.08	.56***	.23**	.10	.15	.16	.07			
12. Työpaikan ilmapiiri T1	.09	-.03	.33***	.29***	.33***	.48***	.40***	.39***	.49***	.22*	.40***		
13. Työyhteisön toimivuus T1	.13	.00	.29***	.16	.22*	.38***	.48***	.56***	.51***	.17*	.25**	.73***	
14. Turvallisuuskulttuuri T1	.08	.01	.23**	.15	.12	.27**	.46***	.65***	.40***	.18*	.16	.49***	.67***

Interventio: 0= verrokki, 1=tapaus; Kehittämisasiivisyys: 1=kohtalainen, 2=hyvä, 3=erinomainen; Pearson: \*\*\* p < .001, \*\* p < .01, \* p < .05  
n=136–142.

## 4.7 Tavoitteellista työkykyjohtamista edistävät ja ehkäisevät tekijät

Mitä kuuluu? -tiedustelun ja loppuhaastattelun yhteydessä tiedustelimme osallistujilta, mitkä tekijät olivat edistäneet tai ehkäisseet työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn sekä työyhteisön johtamisen kehittämistä heidän työpaikallaan. Edistävien ja ehkäisevien tekijöiden osalta vastauksissa korostui muutamia yhteisiä teemoja.

### 4.7.1 Edistävät tekijät

Työkykyjohtamisen eri osa-alueiden kehittämistä edistivät pitkälti jo raportin aiemmissa osioissa kuvatut tekijät: työyhteisön hyvä ja avoin ilmapiiri sekä yhteinen keskustelu. Osalla yrityksiä jatkuva kehittäminen oli osa toimintakulttuuria, joka toimi tukena myös hankekehittämiseksi. Toisaalta osassa yrityksissä yrittäjä oli kehittämismyönteinen ja avoin uusille ehdotuksille, vaikka kehittäminen sinällään ei näyttäytynyt jatkuvana toimintana. Osa haastateltavista kertoi työturvallisuuden ja henkilöstön työhyvinvoinnin olevan ylipäätään tärkeitä yritykselle ja siksi niihin myös haluttiin panostaa.

Osalle yrityksistä hanke antoi kehittämiskimmokkeen tarjoamalla sopivan kehittämiskohteen (esim. perehdytysmateriaalin laatimisen, havahtuminen jaksamiseen ja siihen vaikuttaviin tekijöihin, terveystarkastuksista sopiminen). Osa kertoi myös hankkeen aikana asioiden tulleen tutummiksi ja niihin kiinnitettävän sen vuoksi enemmän huomiota. Myös yritysten toimintaympäristöön ja liiketoimintaan liittyvät tekijät toimivat ulkopuolelta tulevana kimmokkeina hanketoimien tekemiseen. Näitä olivat esimerkiksi asiakasyritykseltä tuleviin vaateisiin vastaaminen, uuden toimitilan perustamisessa työturvallisuuden ja ergonomian parempi huomioiminen, ympäristöluvan uusimisen yhteydessä tehty riskinarviointi ja uuden työntekijän rekrytoinnin myötä parantunut työnjako. Myös koronapandemian vaikutus tunnistettiin kehittämistä edistävänä tekijä: pandemian vuoksi tehtyjen aukioloaikamuutosten arvioitiin vaikuttaneen myönteisesti työaikoihin ja tukeneen yrittäjän työstä palautumista. Osa yrittäjistä aikoi säilyttää osan aukioloaikojen muutoksista myös jatkossa. Lisäksi muutamissa yrityksissä oli työntekijöiden aktiivinen ote edistänyt hankkeeseen liittyvää kehittämistä, ja osalla hyvä taloudellinen tilanne oli mahdollistanut kehittämistyön.

### 4.7.2 Estävät tekijät

Yleisin työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn sekä työyhteisön johtamisen kehittämistä ehkäisevä syy oli koronapandemian kielteinen vaikutus yrityksen toimintaan ja talouteen (esim. toiminnan sulkua, rajoitettuja aukioloaikoja ja asiakaspaikat,

lomautukset, irtisanomiset). Osa haastatelluista yrittäjistä kuvasi haasteellisen ajanjakson kuluttaneen valtavasti omia ja henkilöstön henkisiä voimavaroja ja koko työyhteisön olevan uupunut. Tosin muutamalla yrityksellä pandemia aiheutti nopean kysynnän kasvun (esim. noutoruokaa myyvät yritykset, erikoistavarakaupat), ja tähän kasvavaan kysyntään vastatessa, muu kehittäminen jäi tekemättä.

Osalla liiketoiminnan edellyttämä kehittäminen tai toiminnan muuttaminen veivät käytännössä ajan hankkeen kehittämistoimilta. Tällaisia liiketoimintaan liittyviä tekijöitä olivat esimerkiksi toiminnanohjausjärjestelmän kehitystyö, uuden linjaston käyttöönotto, sukupolvenvaihdoksiin liittyvät tehtävät, yrityksen toiminnan uudelleenorganisointi sekä rahoitus- tai toimitilahaasteet. Muutamissa haastatteluissa kuvattiin ehkäisevinä tekijöinä myös jatkuva kiire, työntekijöiden vaihtuvuus sekä yrittäjään liittyvät tekijät (suuri työmäärä, henkilökohtaiset syyt). Osa yrittäjistä arvioi myös, ettei kehittämiselle ollut suurta tarvetta, koska asioiden koettiin olevan jo hyvällä tasolla ja käytäntöjen toimivia.

## 4.8 Osallistujien arviot tutkimushankkeen hyödyistä ja toteutuksesta

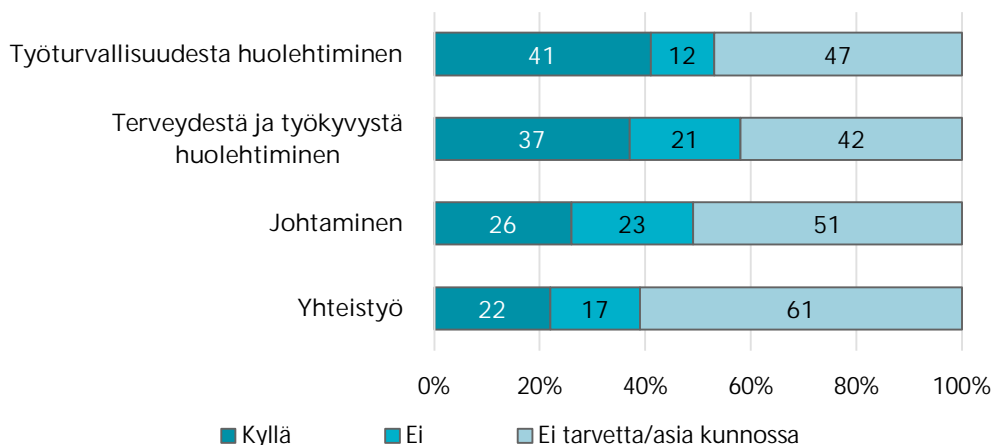
### 4.8.1 Hankkeen hyödyllisyys

Tutkimuksen loppukyselyssä kartoitimme osallistujien kokemuksia tutkimushankkeen hyödyistä heille itselleen ja työpaikalleen. Osallistujien (n = 158) arvioiden mukaan hanke oli heidän työpaikalleen jonkin verran hyödyllinen (ka = 6,8; kh = 2,4; asteikolla 0-10). Yrittäjät (n = 46) arvioivat hankkeen kuitenkin selvästi hyödyllisemmäksi (ka = 7,8; kh = 1,8) kuin työntekijät (n = 112; ka = 6,3; kh = 2,5) (t = 4,26, p < ,001). Lisäksi tapausyrityksissä työskennelleet vastaajat (ka = 7,2; kh = 2,1) arvioivat hankkeen hieman hyödyllisemmäksi kuin verrokkiyrityksissä työskennelleet (ka = 6,5; kh = 2,5) (t = 1,97, p = ,051). Eri toimialojen vastaajien välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja hankkeen hyödyllisyysarvioissa. Arviot hankkeen hyödyllisyydestä eivät myöskään riippuneet siitä, kuinka muodollisia, epämuodollisia tai satunnaisia yrityksen työkykyjohtamisen käytännöt olivat lähtötilanteessa ( $\chi^2 = 3,72$ , p = ,445).

Osallistujien näkemykset hankkeen aikaansaamista parannuksista työkykyjohtamisen eri ulottuvuuksissa jakautuivat (kuvio 14). Noin 40 prosenttia osallistujista arvioi, että hankkeen ansiosta heidän työpaikallaan paranivat sekä työturvallisuudesta että terveydestä ja työkyvystä huolehtiminen. Johtamisen ja yhteistyön työpaikalla arvioi parantuneen hankkeen ansiosta reilu viidennes osallistujista. Toisaalta vähintään 40 prosenttia osallistujista arvioi näiden kaikkien tekijöiden olleen jo entuudestaan kunnossa omalla työpaikallaan. Vähiten kehittämistarvetta koettiin olevan yhteistyössä



ja johtamisessa, joiden arvioi olevan kunnossa vähintään puolet osallistujista. Noin viidennes osallistujista arvioi, ettei hanke saanut aikaan muutoksia parempaan.

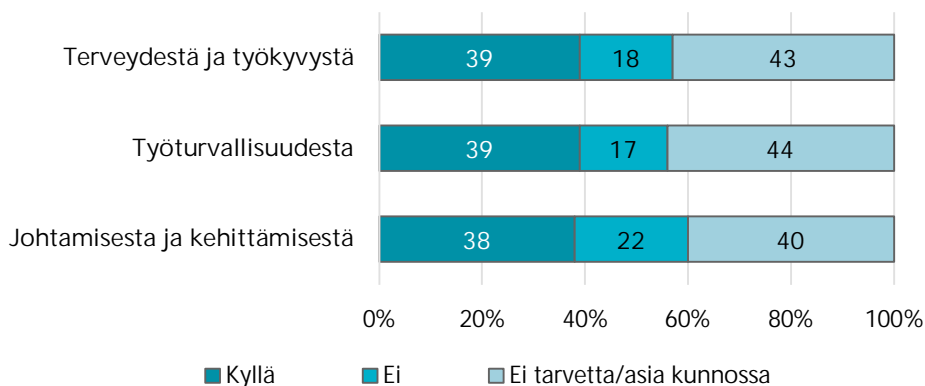


Kuvio 14. Osallistujien arviot siitä, missä määrin työkykyjohtamisen eri osa-alueet paranivat heidän työpaikallaan hankkeen ansiosta (% , n = 139-143).

Toimialat eivät eronneet tilastollisesti merkitsevästi arvioissaan hankkeen aikaansaamista parannuksista työkykyjohtamisessa. Tilastollisesti merkitseviä eroja löytyi kuitenkin tapaus- ja verrokkiyritysten väliltä. Tapausyrityksissä koettiin työturvallisuudesta huolehtimisen parantuneen hankkeen aikana enemmän kuin koettiin verrokkiyrityksissä (tapaus: 55 % vs. verrokki 31 %) ( $\chi^2 = 8,14$ ,  $p < ,05$ ). Samoin terveydestä ja työkyvystä huolehtimisen arvioitiin parantuneen enemmän tapaus- kuin verrokkiyrityksissä (tapaus: 49 % vs. verrokki 28 %) ( $\chi^2 = 6,30$ ,  $p < ,05$ ). Johtamisen (tapaus: 38 % vs. verrokki 21 %) ja yhteistyön (tapaus: 27 % vs. verrokki 20 %) parantumista raportointiin myös tapausyrityksissä enemmän, mutta erot verrokkiyrityksiin eivät olleet tilastollisesti merkitseviä (johtaminen:  $\chi^2 = 2,44$ ,  $p = ,295$ ; yhteistyö:  $\chi^2 = 3,85$ ,  $p = ,146$ ).

#### 4.8.2 Hankkeen aikana opitut asiat

Loppukyselyssä kysyimme osallistujien kokemuksia hankkeen aikana oppimistaan asioista työkykyjohtamiseen liittyen (kuviokuva 15). Kyselyyn vastanneista lähes 40 prosenttia kertoi oppineensa hankkeen aikana lisää työturvallisuudesta, terveydestä ja työkyvystä sekä työyhteisön johtamisesta ja kehittämisestä. Vastaavasti noin 40 prosenttia vastaajista koki, että asiat olivat jo entuudestaan niin hyvin, ettei lisäopille ollut tarvetta. Vähiten koettiin opitun lisää johtamisesta ja kehittämisestä.



Kuvio 15. Osallistujien arviot siitä, missä määrin he oppivat hankkeen aikana työkykyjohtamisen eri osa-alueista (% , n = 141-142).

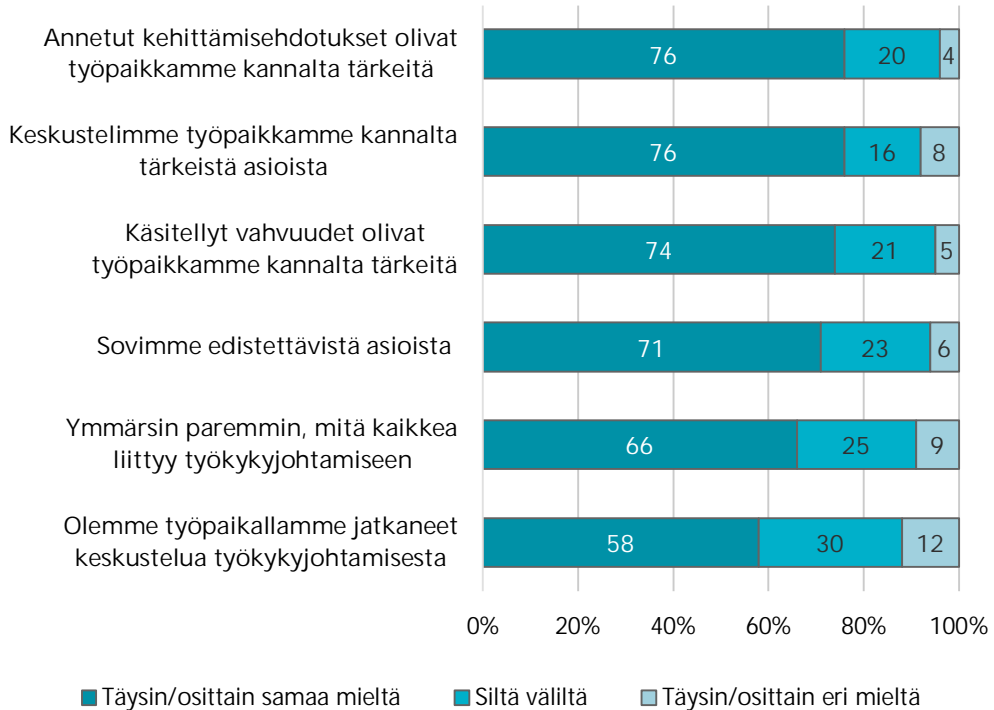
Teollisuuden ja kaupan toimialoilla työskennelleet osallistujat kertoivat oppineensa hankkeen aikana enemmän työturvallisuudesta kuin mitä ravitsemisen toimialalla raportoitiin (teollisuus: 45 % vs. kauppa: 44 % vs. ravitseminen: 33 %) ( $\chi^2 = 12,95$ ,  $p < ,05$ ). Vastaava tulos oli nähtävissä terveydestä ja työkyvystä huolehtimisen osalta: Teollisuuden ja kaupan vastaajat raportoivat oppineensa hankkeen aikana ravitsemisen toimialan vastaajia enemmän terveydestä ja työkyvystä (teollisuus: 45 % vs. kauppa: 42 % vs. ravitseminen: 31 %) ( $\chi^2 = 10,02$ ,  $p < ,05$ ). Ravitsemisen toimialalla oli eniten vastaajia, jotka kokivat sekä työturvallisuudesta että terveydestä ja työkyvystä huolehtimisen olevan kunnossa jo entuudestaan (58 %), kun taas kaupan alalla heitä oli vähiten (n. 30 %). Johtamisen ja kehittämisen osalta arvioissa ei ollut tilastollisesti merkitseviä toimialakohtaisia eroja.

Lisäksi tapausyrityksissä työskennelleet raportoivat oppineensa enemmän terveydestä ja työkyvystä kuin verrokkiyrityksissä työskennelleet (tapaus: 53 % vs. verrokki 29 %) ( $\chi^2 = 8,70$ ,  $p < ,05$ ). Muiden osioiden osalta tapaus- ja verrokkiyritykset eivät eronneet toisistaan tilastollisesti merkitsevästi (työturvallisuus:  $\chi^2 = 3,54$ ,  $p = ,170$ ; johtaminen ja kehittäminen:  $\chi^2 = 3,13$ ,  $p = ,209$ ).

#### 4.8.3 Palautetilaisuuksien anti osallistujille

Pyysimme loppukyselyssä osallistuneita arvioimaan myös työpaikalla järjestetyn palautekeskustelun hyödyllisyyttä oman työpaikan kannalta. Kuvioista 16 havaitaan, että palautekeskustelussa käsitellyt asiat olivat enemmistön mielestä tärkeitä. Yli 70 prosenttia myös koki, että tilaisuudessa sovittiin niistä asioista, joita yrityksessä lähdetään jatkossa työkykyjohtamisen osalta edistämään. Toisaalta yli 40 prosenttia

osallistujista arvioi, etteivät he palautekeskustelun jälkeen kuitenkaan kovinkaan aktiivisesti jatkaneet asiasta keskustelua työpaikallaan.



Kuvio 16. Palautekeskusteluun osallistuneiden vastaajien arviot palautekeskustelun hyödyllisyydestä (%; n = 116-121).

Palautetilaisuuksiin liittyneissä arvioissa ei ollut havaittavissa tilastollisesti merkitseviä eroja eri toimialojen välillä, kun taas erot tapaus- ja verrokkiryitysten välillä olivat tilastollisesti merkitseviä. Tapausryityksissä työskennelleet olivat useammin samaa mieltä palautekeskusteluita kuvaavien väittämien kanssa kuin verrokkiryityksissä työskennelleet.

#### 4.8.4 Suhtautuminen hankkeeseen

Seurantavaiheessa vielä mukana olleista ja loppukyselyyn vastanneista yrittäjistä ja työntekijöistä yli 90 prosenttia kertoi suhtautuneensa itse tutkimushankkeeseen myönteisesti. Suhtautumisessa hankkeeseen ei ollut havaittavissa toimialakohtaisia ( $\chi^2 = 0,59$ ,  $p = ,744$ ) tai tapaus- ja verrokkiryitysten ( $\chi^2 = 2,52$ ,  $p = ,113$ ) välisiä eroja.

Osallistujat arvioivat seurantakyselyssä myös sekä omaa että johdon osallistumisaktiivisuutta hankkeen eri vaiheisiin. Yli 60 prosenttia työntekijöistä koki, että yrityksen johto tiedotti hankkeesta sekä kannusti osallistumaan sen eri toimenpiteisiin ja hankkeen aikana suunniteltuihin kehittämistoimiin. Johdon toimenpiteet hankkeessa koettiin useimmiten eniten kannustaviksi ravitsemisen ja vähiten kaupan toimialalla. Myös tapausyrityksissä työskennelleet vastaajat kokivat johdon toimenpiteet hankkeessa enemmän kannustaviksi kuin verrokkiyrityksissä työskennelleet vastaajat.

Oman osallistumisaktiivisuutensa hankkeen eri toimenpiteisiin työntekijät arvioivat hieman matalammaksi: noin 50 prosenttia työntekijöistä kertoi osallistuneensa eri hanketoimenpiteisiin. Arvioissa ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja eri toimialojen välillä. Toisaalta osallistujien vastaukset omaa osallistumisaktiivisuutta koskien erosivat tapaus- vai verrokkiyritysten välillä. Tapausyrityksiin kuuluneet vastaajat osallistuivat verrokkiyrityksiin kuuluneita useammin tutkimuksen lähtötilannehaastatteluun (tapaus: 75 % vs. verrokki 54 %), palautekeskusteluun (tapaus: 82 % vs. verrokki 61 %) ja kehittämistoimiin (tapaus: 82 % vs. verrokki 57 %).

## 5 Yhteenveto ja pohdinta

Tarkastelimme tutkimuksessamme työkykyjohtamista alle 10 henkilöä työllistävässä mikroyrityksissä – teemaa, jota on toistaiseksi tutkittu melko vähän sekä kansallisesti että kansainvälisesti. Aiemmissa tutkimuksissa on selvitetty mikroyritysten työympäristöön, työturvallisuuteen ja työhyvinvointiin liittyviä riski- ja kuormitustekijöitä, näiden tekijöiden tunnistamista ja hallintakeinoja (esim. Broughton ym. 2022, Irastorza ym. 2016; Walters ym. 2016, 2018a) sekä miten yrityksiä voitaisiin tukea ennaltaehkäisevässä työturvallisuustyössä (Hasle & Limborg 2006). Tutkimuksellinen tarkastelu nojautuu usein riskilähtöisyyteen ja työturvallisuuslainsäädännön noudattamiseen, kun taas yritysäläinen tarkastelu on jäänyt vähemmälle (esim. Eakin & MacEachen 1998; Hasle ym. 2012b).

Asetelmallisesti tutkimuksemme oli poikkeuksellinen suhteessa aiempiin:

- tarjosimme yrityksille mahdollisuuden kehittää työkykyjohtamista heille suunnatuissa työpajoissa,
- tutkimme tehtyjen kehittämistoimien vaikutuksia tapaus-verrokkiasetelmassa,
- hyödynsimme laadullisia ja määrällisiä tutkimusaineistoja kahdelta eri mittaushetkeltä sekä
- huomioimme yrittäjien ja heidän työntekijöidensä näkemykset.

Tutkimuksemme tuottama tieto ja siinä kehitetyt työkykyjohtamisen hyvät käytännöt ovat sovellettavissa eri toimialoilla toimiville mikroyrityksille.

### 5.1 Keskeiset tulokset

Tuloksemme osoittavat, että tapaus- ja verrokkirytykset aktivoituivat hankkeen aikana kehittämään työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn sekä työyhteisön johtamisen käytäntöjään. Tapaus- ja verrokkirytykset toteuttivat sisällöllisesti samankaltaisia kehittämistoimia. Osallistuneiden yritysten välillä oli kuitenkin yritys- ja toimialakohtaisia eroja kehittämisaktiivisuudessa ja työkykyjohtamisen käytäntöjen muodollisuuden asteessa.

### 5.1.1 Mikroyrityksissä työkykyä johdetaan sekä muodollisilla että epämuodollisilla käytännöillä

Tutkimuksemme lähtötilanteessa yrittäjät työntekijöineen kuvasivat työturvallisuutta, terveyttä ja työkykyä ja hyvää työyhteisön johtamista edistäviä työkykyjohtamisen käytäntöjään.

Lähtötilanteessa työturvallisuuden käytännöt liittyivät tyypillisimmin työn vaarojen arviointiin ja hallintaan, työturvallisuuden kehittämiseen, järjestyksestä, siisteydestä ja turvallisesta liikkumisesta huolehtimiseen sekä työvälineiden huoltoon ja kunnossapitoon. Johdon ja työntekijöiden sitoutuminen, osallistaminen ja osallistuminen turvalliseen työskentelyyn näyttäytyi vahvana. Useampi yritys toi haastatteluissa esiin erilaisia työolojen vaara- ja kuormitustekijöitä sekä niitä keinoja, joilla näitä tekijöitä oli yritetty poistaa tai pienentää. Kuitenkin aineistosta ilmeni samanaikaisesti, että osassa yrityksiä henkilöstö oli tietämätön riskinarvioinnin toteutuksesta tai siihen osallistumisesta. Teollisuuden toimialalla työturvallisuuden käytännöt vaikuttivat olevan muodollisempia kuin kaupan ja ravitsemisen toimialoilla.

Osallistuneiden yritysten työturvallisuuskäytännöt olivat hyvin yhteneväisiä aiempien tutkimusten kanssa (ks. Broughton ym. 2022; Hasle & Limborg 2006; Hasle ym. 2012b; Sørensen ym. 2007; Walters ym. 2018a, 2018b). Valtaosa tutkimusyriyksistä oli tietoinen tyypillisimmistä työolojen riskitekijöistä ja varautunut näihin erilaisin hallintatoimin. Harvalla yrityksellä oli käytössään läheltä piti -tilanteiden raportointiin ja seurantaan liittyviä käytäntöjä. Yritykset toimivat enemmän reaktiivisesti vastaten työn arjessa ilmeneviin haasteisiin, joskin joukossa oli myös systemaattisin ja muodollisin käytännöin toimivia ja jatkuvaa työolojen tarkkailua ja sen kehittämistä tekeviä yrityksiä.

Tutkimuksessamme ilmeni selvästi, että mikroyrityksissä työturvallisuutta kuvastavat yhdessä tekeminen ja asioista puhuminen sekä luottamus siihen, että työntekijät tietävät miten toimia. Yrityksissä ei ollut juurikaan sattunut pidempiin poissaoloihin johtaneita työtapaturmia. Haasteena on se, miten käytäntöihin vaikuttavat yksittäisten henkilöiden käsitykset turvallisuudesta ja turvattomaan toimintaan puuttumisesta. Lisäksi haasteena voi olla, ettei ilmeisten riskitekijöiden ohella tunnisteta tekijöitä, joiden vaikutukset tulevat esiin vasta pidemmällä aikajänteellä kuten esimerkiksi psykososiaalinen ja fyysinen kuormitus (ks. Hasle & Limborg 2006; Hasle ym. 2012b; Irastorza ym. 2016; Sørensen ym. 2007; Walters ym. 2018a, 2018b).

Työterveyteen ja työkykyyn liittyvät käytännöt koskivat lähtötilanteessa yleisimmin yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, työterveyshuollon toiminnan käsittelyä työpaikalla, jaksamisen ja palautumisen tukemista sekä työkyvyn tukemista ja ylläpitämistä työpaikalla. Yhteistyö työterveyshuollon kanssa oli useammilla yrityksistä

satunnaista ja vain harvalla oli toteutunut vuosittainen yhteistyöpalaveri työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuollon toiminta kohdentui usein työpaikkaselvityksiin (teollisuuden toimialalla mainittiin muita useammin myös terveystarkastukset). Sen sijaan työterveyshuollon työkyvyn tuen käytäntöjä ei juuri tunnettu tai tiedetty niistä sovitun työterveyshuollon kanssa.

Aiemmissa pienten yritysten työterveyshuoltoa kehittäneissä ja toimintaa selvittäneissä hankkeissa on tunnistettu samat haasteet työterveyshuollon yhteistyölle, työkyvyn tuen käytännöistä sopimiselle ja henkilöstön osallistamisesta työterveyshuollon toiminnan suunnitteluun työpaikalla (Palmgren ym. 2015, 2019). Tutkimusyriyten voimavaroja työkyvyn tukemisessa olivat joustavuus työn ja muun elämän yhteensovittamisessa sekä fyysisen kuormituksen ehkäiseminen.

Työyhteisön johtamiseen liittyvät käytännöt sisälsivät lähtötilanteessa yhteistyöhön ja tiedonkulkuun liittyviä käytäntöjä, käytäntöjä työn organisointiin ja vaikutusmahdollisuuksiin liittyen, käytäntöjä toiminnan ja osaamisen kehittämiseen sekä perehdyttämis- ja työhönopastuskäytäntöjä. Työyhteisön johtamiseen liittyvät käytännöt vaikuttivat olevan yritysten vahvuus ja käytännöt olivat jo lähtökohtaisesti hyvällä tasolla. Tulokset puhuvat toimivan psykososiaalisen työympäristön puolesta (esim. Eakin & MacEachen 1998; Liuhamo 2015).

Tulokset osoittivat mikroyrityksissä olevan sekä muodollisia, epämuodollisia että satunnaisia käytäntöjä työturvallisuuteen, terveyteen ja työkykyyn sekä työyhteisöjen johtamiseen liittyen. Teollisuuden toimialalla oli muodollisia käytäntöjä kaikilla työkykyjohtamisen osa-alueilla, kun taas kaupan ja ravitsemisen toimialoilla käytännöt olivat enemmän epämuodollisia tai satunnaisia sekä työturvallisuuden että työterveyden osalta. Toimialojen erot olivat samansuuntaisia aiempien tutkimusten kanssa: korkeamman riskin (työtapaturmavaara, terveydelliset vaaratekijät) toimialoilla, kuten teollisuudessa, käytännöt ovat usein systemaattisempia ja työturvallisuutta käsitellään yhteisissä palavereissa (Walters ym. 2018b). Työyhteisön johtamisen osalta myös kaupan ja ravitsemisen toimialoilla oli muodollisia käytäntöjä, jotka saattavat kannatella yrityksiä myös työturvallisuuden ja työterveyden osalta. Toisin sanoen työyhteisön johtamiskäytännöt vahvistavat yhdessä tekemisen kulttuuria, työyhteisön keskinäistä arvostusta ja tukea sekä edistävät työn sujuvuutta mikroyrityksissä.

Tutkimuksestamme myös ilmeni, että työkykyjohtamisesta kantoi yleensä vastuuta koko työyhteisö. Tällöin esimerkiksi työkaverin kuormittaviin työasentoihin ja -tapoihin kiinnitettiin huomiota ja työpaikan tiedonkulun haasteita ratkottiin yhdessä ilman, että työpaikalla oli yhdessä sovittuja ohjeita ergonomisista työasennoista ja palaverikäytännöistä. Aiemmissa tutkimuksissa onkin esitetty, että mikro- ja

pienyrityksissä työntekijät eivät koe tarvitsevansa muodollisia käytäntöjä, koska hyvä yhteistyö, avoin ja epämuodollinen viestintä arvioidaan toimiviksi käytännöiksi (Walters ym. 2018b). Mikroyrityksissä työkykyjohtaminen nivoutuikin yleensä yrityksen arkiseen työhön eikä näyttäytynyt ”erillisenä tekemisenä”, jota suunniteltaisiin ja johon työntekijät osallistuisivat järjestelmällisesti, ja josta olisi selkeästi yhdessä sovittu (ks. Hasle ym. 2012b; Sørensen ym. 2007; Walters ym. 2018a, 2018b; Walters & Wadsworth 2016).

### 5.1.2 Tutkimushankkeeseen osallistuminen aktivoi kehittämään työkykyjohtamisen käytäntöjä

Tuloksemme osoittavat, että sekä tapaus- että verrokkiyrityksen lähtivät hankkeen aikana kehittämään työkykyjohtamisen käytäntöjään. Työturvallisuuden osalta yleisimmät kehittämistoimet kohdistuivat riskinarvioinnin toteuttamiseen, ensiapuvalmiuden parantamiseen, työtilojen järjestyksen ja siisteyden parantamiseen sekä toimintakäytäntöjen sopimiseen uhkaaviin ja epäasiallisiin asiakastilanteisiin liittyen. Työterveyden ja työkyvyn ylläpitämisen osalta kehittäminen kohdistui tyypillisimmin ergonomisten ratkaisujen ja työaikakäytäntöjen kehittämiseen. Työterveysyhteistyöstä ja sen käytännöistä sopiminen valikoitui kehittämiskohteeksi useissa yrityksissä, mutta toteutui kuitenkin vain muutamassa. Työyhteisön johtamisen osalta kehittämiskohteeksi valikoituivat tyypillisemmin tiedonkulku- sekä työyhteisöpalaverikäytännöt, töiden organisointi ja työprosessit sekä henkilöstön osallistumisen vahvistaminen yhteiseen kehittämiseen.

Siihen, miksi yritykset lähtivät tekemään juuri näitä kehittämistoimia, saattoi vaikuttaa ensinnäkin se, että antamamme tiivis ja konkreettinen kehittämissalautte mahdollisesti aktivoi yrityksiä valitsemaan juuri ne kehittämiskohteet, jotka omistajajohtaja ja työntekijä(t) arvioivat kultakin osa-alueelta tärkeimmiksi tai helpoimmin toteutettaviksi. Toisaalta osassa yrityksistä asioiden kehittämistä oli saatettu pohtia jo ennen hanketta, ja nyt hanke tarjosi sopivan tilaisuuden tarttua toimeen. Kehittämistoimet myös kohdentuivat enemmän työturvallisuuteen sekä työterveyteen ja työkykyyn kuin jo hyväksi koettuun työyhteisön johtamiseen.

Tapaus- ja verrokkiyritysten välillä ei ollut juurikaan eroja kehitettyjen käytäntöjen sisällöissä. Selvimmän poikkeuksen muodosti riskinarviointi, jota tapausyritykset lähtivät kehittämään verrokkiyrityksiä useammin. Tulosta saattaa selittää se, että tapausyritysten kehittämistyöpajat antoivat enemmän aikaa keskustella riskinarvioinnin merkityksestä, konkreettisista toteutustavoista ja vastata yritysten riskinarviointia koskeviin kysymyksiin kuin mitä palautteen perusteella verrokkiyrityksissä tehtiin. Toimialakohtaisin selkein ero oli havaittavissa toimintakäytäntöjen sopimisessa



uhkaaviin ja epäasiallisiin asiakastilanteisiin, joita lähtivät toimialojen luonteesta johtuen kehittämään kaupan ja ravitsemisen yritykset useammin kuin teollisuuden yritykset.

Tapausyrityksiin kuuluneet vastaajat raportoivat kuitenkin hieman suurempaa kehittämisaktiivisuutta kuin verrokkiyritysten vastaajat, vaikka ero ei saavuttanut tilastollista merkitsevyyttä. Näin ollen yrityksille antamamme alkupalaute näytti aktivoivan sekä tapaus- että verrokkiyrityksiä. Jo palautetilaisuuden aikana oli nähtävissä, että omistajajohtaja ja osallistuva(t) työntekijä(t) ryhtyivät pohtimaan vaadittavia toimenpiteitä käytäntöjen kehittämiseksi.

Kun selvitimme tarkemmin, millaisissa yrityksissä kehittämisaktiivisuus oli suurinta, havaitsimme, että kehittämistoimissa aktivoituivat useammin ne yritykset, joilla oli sekä muodollisia että epämuodollisia käytäntöjä olemassa jo hankkeen alussa verrattuna niihin, joilla oli lähtötilanteessa vain satunnaisia käytäntöjä. Tulosta selittänee osittain se, että kehittämismyönteisillä työpaikoilla on usein mietitty toimintatapoja, ne tunnistavat käytäntöjen hyödyllisyyden ja kehittämismyönteisinä ne myös helpommin lähtevät mukaan tämän tutkimuksen kaltaisiin hankkeisiin. Lisäksi arvioimme, että mikroyritysten arjen keskellä hanke tarjosi yrityksille mahdollisuuden pysähtyä pieneksi hetkeksi työkykyjohtamiseen liittyvien asioiden äärelle, mikä osaltaan tuki kehittämisen käynnistymistä.

Tekemiemme haastattelutulkintojen ohelle pyysimme tutkimukseemme osallistuneita arvioimaan myös hankkeen hyötyjä kyselylomakkeella suoraan. Sekä tapaus- että verrokkiyrityksissä työskennelleet arvioivat hankkeen olleen jonkin verran hyödyllinen heidän työpaikalleen. Tapausyrityksissä työskennelleiden arviot olivat hieman myönteisempiä kuin verrokkiyrityksissä työskennelleiden. Lisäksi tapausyritysten vastaajat kokivat työturvallisuudesta, terveydestä ja työkyvystä huolehtimisen parantuneen yrityksessään enemmän verrattuna verrokkiyritysten vastaajiin.

### 5.1.3 Hyötyjä työhyvinvointi- ja työturvallisuuskokemuksiin ei voitu suoraan osoittaa

Tutkimushankkeessamme oli tarkoitus myös arvioida, millaisia vaikutuksia mikroyritysten kanssa kehitetyillä työkykyjohtamisen käytännöillä oli koettuun työturvallisuuteen, työhyvinvointiin, työyhteisön toimivuuteen, työtapaturmiin sekä yritysten taloudelliseen tuloksellisuuteen. Tutkimuksen aikana yrityksissä kehitettyjen työkykyjohtamisen käytäntöjen kirjo oli niin laaja, ettei niitä ollut järkevää kvantifioida eikä toisaalta myöskään arvottaa vaikutusten kannalta. Esimerkiksi yrityksessä saatettiin sopia käytäntöjä työpaikkaviestintään ja palavereihin, jolloin niiden pää- ja

yhdysvaikutusten mallintaminen olisi ollut vaikeaa, koska molemmat pyrkivät edistämään tiedonkulkua yrityksessä.

Selvitimme kuitenkin, oliko interventioon osallistumisella tai hankeaikaisella kehittämisaktiivisuudella vaikutusta edellä mainittuihin työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokemuksiin. Vaikutukset eivät saavuttaneet tilastollista merkitsevyyttä. Tulosta selittää erityisesti se, että kehittämisinterventiolla ei pyritty vaikuttamaan suoraan näihin ilmiöihin, vaan tukemaan yrityksiä työkykyjohtamisen käytäntöjen kehittämisessä. Jatkossa olisikin syytä kvantifioida kehitettyjä käytäntöjä ja katsoa niiden välittävää vaikutusta vastemuuttujiin. Toisaalta myös haastattelututkimuksessa tulisi kysyä osallistujien arvioita kehitettyjen käytäntöjen vaikutuksista työturvallisuuteen, työterveyteen ja työkykyyn ja työyhteisön johtamiseen, mitä emme nyt tehneet. Lisäksi osa yrityksistä arvioi monen asian olevan jo entuudestaan kunnossa tai hyvällä tasolla, jolloin näissä tehdyt parannukset eivät välttämättä muuta jo hyvällä tasolla olevaa arviota. Puuttuva vaikutus saattoi todennäköisesti johtua myös siitä, että vastemuuttujien arvojen muuttuminen voi vaatia hankeaikaamme pidemmän aikavälin. Myös vastaajien vaihtuvuudella ja aineiston pienellä koolla saattoi olla vaikutusta: henkilöitä, jotka olivat vastanneet sekä alku- että loppukyselyyn oli 142.

#### 5.1.4 Koronapandemia hidasti kehittämistoimia

Tutkimuksen loppuhaastatteluissa pyysimme vastaajia myös arvioimaan, mitkä tekijät olivat mahdollisesti edistäneet tai estäneet heitä kehittämästä työkykyjohtamisen käytäntöjään hankeaikana. Hankkeen kehittämistoimet ajoittuivat suuremmissa osassa yrityksiä vuodelle 2020, jolloin koronapandemia vaikutti oleellisesti yritysten toimintaan. Yritykset raportoivat pandemian olleen keskeisin kehittämistoimia estänyt tekijä. Pandemian vaikutukset olivat pääosin kahdenlaisia: Osalla yrityksistä ei liiketoiminnan supistumisen ja henkilöstön lomautusten johdosta ollut riittävästi taloudellisia resursseja ja henkisiä voimavaroja tehdä kehitystyötä. Osalle yrityksistä pandemia toi puolestaan liiketoiminnan kasvua, joka vei ajan kehittämistoimilta.

Toisaalta yrityksistä löytyi myös sisäisiä tekijöitä, jotka olivat edistäneet hankkeen aikaista kehittämistyötä. Tärkein tekijä liittyi yritysten toimintakulttuuriin ja ilmapiiriin. Jatkuva yhteistyössä tehtävää ja kehittämistä korostava kulttuuri oli ryhdittänyt myös hankkeen aikaisia kehittämistoimia. Lisäksi tutkimushankkeeseen osallistuminen oli jo sinänsä toiminut kehittämiskimmokkeena osalle yrityksistä, ja tiedon lisääntyminen työkykyjohtamisesta oli saanut heidät tarttumaan toimenpiteisiin.

## 5.2 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksemme aineistonkeruuseen liittyi rajoitteita, jotka saattoivat vaikuttaa tutkimuksemme tuloksiin. Ensinnäkin tutkimuksemme mukaan lähteneet yritykset olivat todennäköisesti lähtökohtaisesti jo valikoituneita. Tutkimukseen osallistumisesta kieltäytyivät mahdollisesti todennäköisemmin ne, joille tutkimusteema näyttäytyi haastavana, joilla ei ollut kokemusta tai resursseja tämän tyyppiseen tutkimus- ja kehitystoimintaan. Toisaalta taas mukaan lähti todennäköisemmin jo entuudestaan hyvin kehittämismyönteisiä yrityksiä, jotka halusivat hioa jo olemassa oleviaan käytäntöjä vielä paremmiksi.

Toiseksi tutkimukssamme saattoi tapahtua valikoitumista osallistuvien työntekijöiden osalta. Nimittäin vain osassa yrityksissä enemmän kuin yksi työntekijä osallistui tai hänellä oli mahdollista osallistua yrittäjän ohella tutkimuksen alku- tai loppuhaastatteluun, palautekeskusteluihin tai kehittämistyöpajoihin. Toimet olivat kuitenkin tarkoitettuja kaikille yrityksen työntekijöille. Osassa yrityksissä yrittäjät ottivat hanketoimiin mukaan työntekijöistä sen, jonka he ehkä kokivat niin sanotuksi oikeaksi kädekseen. Osassa yrityksissä toimet tehtiin varsinaisen työajan ulkopuolella, jolloin laajemman työntekijäjoukon osallistuminen olisi vaatinut yritykseltä myös taloudellisia resursseja kuten esimerkiksi ylitöiden korvaukset. On siis mahdollista, että erityisesti haastatteluissa ja palautekeskusteluissa jäi joitakin työntekijöiden näkemyksiä piiloon. Lisäksi emme pystyneet arvioimaan sitä, miten laajasti yrityksissä jaettiin palautekeskusteluiden antia myös niille, jotka eivät keskusteluihin osallistuneet.

Kyselyt levisivät laajemmin yrityksissä ja niihin vastattiin melko aktiivisesti. Toisaalta emme kuitenkaan voi olla täysin varmoja siitä, kuinka aktiivisesti yrittäjät kannustivat henkilöstöään vastaamaan kyselyihin, ja saavuttivatko kyselyt kaikki työntekijät. Lisäksi osa mahdollisesta vastaajajoukosta vaihtui tutkimuksen aikana yrityksissä tapahtuneiden henkilöstövaihdosten myötä. Emme kuitenkaan selvittäneet tutkimuksen keskeyttämisen syitä alkukyselyyn osallistuneilta. Havaitsimme kuitenkin, etteivät ne työntekijät, jotka vastasivat vain tutkimuksen alkukyselyyn eronneet tilastollisesti merkitsevästi niistä, jotka vastasivat sekä alku- että loppukyselyyn taustamuuttujien tai tutkimuksen keskeisimpien vastemuuttujien osalta.

Kolmanneksi emme päässeet toteuttamaan molempia kehittämistyöpajoja osassa tapausyrityksiä. Syinä tähän olivat muun muassa se, että yrityksessä ei nähty työpajalle tarvetta, vaan osallistujat kokivat, että he kykenevät itse tekemään ensimmäisessä työpajassa sovitut kehittämistoimet. Lisäksi työkykyjohtaminen ja siihen liittyvät toimintatavat eivät välttämättä tuntuneet kaikista yrityksistä tärkeiltä, jos yrityksen toiminta sujui hyvin eikä työturvallisuus- ja työterveysongelmia ollut (Hasle ym. 2012b;

Walters ym. 2018b). Toisaalta joissakin yrityksissä osallistujat vetosivat joko koronapandemian aiheuttamaan kiireeseen tai liiketoimintavaikeuksiin. Osallistumisensa tutkimukseen myös keskeytti yhdeksän yritystä ennen loppumittausten suorittamista. Keskeytyksen syitä olivat liiketoiminnan kysynnän kasvu ja siitä johtuva kiireen ja kuormituksen kokemus työyhteisössä (3 yritystä), taloudelliset haasteet ja yritystoiminnan supistaminen (2 yritystä) sekä yrittäjän lähestyvä eläköityminen (1 yritys). Kolmeen (3) yritykseen emme saaneet yhteyttä useammasta puhelusta ja sähköposti- ja tekstiviestistä huolimatta.

Neljänneksi koronapandemia muutti osassa yrityksistä hanketoimenpiteiden aikatauluja. Jouduimme muun muassa lykkäämään alkupalautteen antamista sekä kehittämistyöpajojen järjestämistä. Toisin sanoen yritysten välillä oli eroja ajankohdassa, jolloin he saivat palautteensa (ennen vai jälkeen pandemian). Palautteen sisältöön pandemia ei sinällään vaikuttanut mutta kylläkin yritysten edellytyksiin jatkaa kehittämistä. Halusimme kuitenkin antaa jokaiselle yritykselle noin vuoden verran aikaa tehdä kehittämistoimia alkupalautteen jälkeen.

Viidenneksi tutkimuksen ulkopuolella jäivät yritykset, joissa yrittäjä oli maahanmuuttajataustainen. Tämä johtui siitä, että sekä yrittäjillä että heidän henkilöstöllään olisi pitänyt olla riittävä kielitaitoa osallistua hankkeen eri toimenpiteisiin.

Mikroyritysten erityispiirteet huomioiden työkykyjohtamisen tarkastelu tulisi ulottaa laajemmin mukaan mikroyritysten johtamiseen liittyvään tutkimukseen. Tämä siksi, etteivät omistajajohtajat hahmottaisi työkykyjohtamista yksittäisenä irrallisena asiana, vaan osana yritysten johtamisen kokonaisuutta. Tutkimuksemme tuloksissa korostuvat vahvan turvallisuuskulttuurin piirteet ja välittämisestä viestivä työyhteisön ilmapiiri kutsuvat jatkossa tekemään tutkimusta, jossa työolojen riskilähtöisyyden sijaan keskityttäisiin uuden turvallisuusajattelun tarkasteluun. Tämä tarkoittaa keskittymistä esimerkiksi työn turvallisuutta ja sujuvuutta ylläpitäviin sekä edistäviin tekijöihin mikroyrityksissä.

### 5.3 Tutkimuksen johtopäätökset

Tutkimuksemme keskeiset johtopäätökset ovat tiivistettyinä seuraavat:

1. Mikroyrityksissä on paljon erilaisia työkykyjohtamisen käytäntöjä työturvallisuuteen, työterveyteen ja työkykyyn sekä työyhteisöjen johtamiseen liittyen. Henkilöstön osallistaminen käytäntöjen kehittämiseen on kuitenkin vaihtelevaa, minkä vuoksi yritysten tulisi jatkossa vahvistaa työntekijöiden osallistamista etenkin

työturvallisuuden ja työterveysyhteistyön käytännöistä sopimiseen. Sujuvampaa toimintaa tukisivat myös kirjalliset dokumentit keskeisimpien toimien kuten esimerkiksi riskinarvioinnin ja perehdytyksen osalta.

2. Työkykyjohtamisen käytännöt vaihtelevat mikroyrityksissä muodollisista epämuodollisiin ja edelleen satunnaisiin. Käytäntöjen kehittyneisyydessä on toimialakohtaisia eroja. Erityisesti satunnaisin käytännöin toimivien yritysten tulisi pyrkiä vahvistamaan säännönmukaisempia toimintatapoja ja niiden noudattamisen seurantaan sekä määrittelemään vastuut (kuka vastaa ja huolehtii, että toimitaan sovitusti).
3. Työyhteisön yhteiseen toimintaan ja johtamiseen liittyvät käytännöt ovat mikroyritysten vahvuuksia. Ne edistävät myös yhteistä työturvallisuudesta sekä työterveydestä ja työkyvystä huolehtimista. Tähän yhdistyy omistajajohtajan luottamus siihen, että työntekijät osaavat ja valitsevat turvalliset ja terveelliset työskentelytavat. On kuitenkin tarpeen myös muistaa, että työturvallisuutta koskevat lait ja asetukset korostavat työnantajan vastuuta ja selvilläolon velvoitetta. Tämän vuoksi omistajajohtajien tulee puuttua ja ottaa puheeksi havaitsemansa epäkohdat.
4. Mikroyrityksissä työkykyjohtamista toteutetaan osana arkisia toimintoja: yhdessä tehden, usein suullisesti sovituin periaattein ja vastuin sekä puuttuen silloin, kun tarvetta ilmenee. Tämän reaktiivisen toiminnan rinnalle tarvitaan myös ennakointia ja varautumista. Nämä tukevat toimintaedellytyksiä tilanteissa, joiden sattumisen todennäköisyys koetaan vähäisenä kuten esimerkiksi pidempiin poissaoloihin johtavat työtapaturmat, sairauspoissaolot ja työkyvyn ongelmat.
5. Työkykyjohtamisen käytäntöjen kehittämiseen voidaan yrityksissä aktivoitua yhteisen keskustelun ja kehittämisen kautta. Myös verkostot voivat aktivoida yrityksiä kehittämistyöhön. Tutkimusyrietykset eivät juuri hyödyntäneet verkostojaan työkykyjohtamisen tai sen osa-alueiden tukena. Erityisesti työterveyshuollon tukea mikroyrityksille työn, terveyden ja työkyvyn asiantuntijana tulisi korostaa, ja samalla tuoda keskusteluun yritysten rooli aktiivisina asiakkaina: yhteistyöstä sopiminen, yrityksen tarpeet ja toiveet sekä kustannusten muodostuminen.

## 5.4 Suositukset käytännön toimenpiteiksi

Tämän tutkimushankkeen tulosten perusteella olemme tuottaneet mikroyrityksille suunnatun työkykyjohtamisen oppimateriaalin, joka löytyy Työterveyslaitoksen verkkosivuilta: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/johdetaan-tyokyky-mikroyrityksissa>.

Materiaalista löytyy vinkkejä alle 10 henkilöä työllistäville yrityksille työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn sekä työyhteisöjen johtamisen parempaan huomioimiseen yrityksen johdon ja henkilöstön yhteistyönä. Seuraavassa kuviossa 17 on väittämiä, joista mikroyrityksissä kannattaa keskustella työkykyjohtamisen haltuunottamiseksi.



Kuvio 17. Puhutaan yhdessä työkykyjohtamisesta mikroyrityksissä.

## 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. *Scand J Work Environ Health* 36(5), 404-412. DOI: [10.5271/sjweh.2917](https://doi.org/10.5271/sjweh.2917)
- Ahonen G, Bjurström L-M, Hussi T. 2001. Työkykyä ylläpitävän toiminnan taloudelliset vaikutukset. Sosiaali- ja terveysministeriö, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos. Helsinki.
- Ajslev J, Dastjerdi EL, Dyreborg J, Kines P, Jeschke KC, Sundstrup E, Jakobsen MD, Fallentin N, Lars Louis Andersen LL. 2017. Safety climate and accidents at work: Cross-sectional study among 15,000 workers of the general working population. *Safety Science*, 2017:91, 320-325. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2016.08.029>
- Aura O, Ahonen G, Hussi T, Ilmarinen J. 2016. Strateginen hyvinvointi 2016. Ossi Aura Consulting Oy. Paino PPD Oy. Lahti.  
[https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen\\_hyvinvointi\\_2016\\_www.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf)
- Bolton JE. 1971. Report of the Committee of Inquiry on Small Firms. Cmnd, 4811. HMSO. London.
- Breslin FC, Kyle N, Bigelow P, Irvin E, Morassaei S, MacEachen E, Mahood Q, Couban R, Shannon H, Amick III BC, Small Business Systematic Review Team. 2010. Effectiveness of Health and Safety in Small Enterprises: A Systematic Review of Quantitative Evaluations of Interventions. *Journal of Occupational Rehabilitation* 20, 163–179. DOI: <http://dx.doi.org/10.1007/s10926-009-9212-1>.
- Broughton A, Georgallis, M, Gregulska J, Owdziej A, Wester M, Howard A. 2022. Managing psychosocial risks in European micro and small enterprises: Qualitative evidence from the Third European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER 2019). Report. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). <https://osha.europa.eu/en/publications/managing-psychosocial-risks-european-micro-and-small-enterprises-qualitative-evidence-third-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-2019>
- Bryman A. 2008. Why do Researchers Integrate/Combine/Mesh/Blend/Mix/Merge/Fuse Quantitative and Qualitative Research? Teoksessa MM Bergman (toim.) *Advances in Mixed Methods Research*. London: Sage. DOI: <https://dx.doi.org/10.4135/9780857024329.d9>

- von Bonsdorff E M, Janhonen M, Vanhala S, Husman P, Ylöstalo P, Seitsamo J, Nykyri E. 2009. Henkilöstön työkyky ja yrityksen menestyminen vuosina 1997–2007. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupan alalla. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 36. Työterveyslaitos. Yliopistopaino 2009.
- Creswell JW, Plano Clark VL. 2018. Designing and Conducting Mixed Methods Research. Third edition. Thousand Oaks, California: SAGE.
- Dyer WG Jr. 1997. Organization Development in the Entrepreneurial Firm. *The Journal of Applied Behavioral Science* 33(2), 190–208.
- Eakin JM, MacEachen E. 1998. Health and the Social Relations of Work: A Study of the Health-related Experiences of Employees in Small Workplaces. *Sociology of Health & Illness* 20 (6), 896-914. DOI: <https://doi.org/10.1111/1467-9566.00134>
- Engeström Y. 1987. Learning by expanding: An activity-theoretical approach to developmental research. Helsinki: Orienta-Konsultit.
- Engeström Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Eskola J & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Fetters MD, Curry LA, Creswell JW. 2013. Achieving Integration in Mixed Methods Designs – Principles and Practices. *Health services research* 48.6pt2 (2013): 2134-2156. <https://doi.org/10.1111/1475-6773.12117>
- GEM. 2017. How GEM Defines Entrepreneurship. <http://www.gemconsortium.org/wiki/1149>.
- Hasle P, Kvorning LV, Rasmussen CDN, Smith LH, Flyvholm M-A. 2012a. A Model for Design of Tailored Working Environment Intervention Programmes for Small Enterprises. *Safety and Health Work* 2012; 3(3), 181-191. DOI: <https://doi.org/10.5491/SHAW.2012.3.3.181>
- Hasle P & Limborg H J. 2006. A review of the literature on preventive occupational health and safety activities in small enterprises. *Industrial Health*, 44(1), 6-12. DOI: <https://doi.org/10.2486/indhealth.44.6>.
- Hasle P, Limborg HJ, Kallehave T, Klitgaard C, Andersen TR. 2012b. The working environment in small firms: Responses from owner-managers. *International Small Business Journal* 30(6), 622–639. DOI: <https://doi.org/10.1177/0266242610391323>



- Ilmarinen J, Gould R, Järvikoski A, Järvisalo J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Julkaisussa: Gould R, Ilmarinen J, Järvisalo J, Koskinen S, toim. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Eläketurvakeskus, 17–34. Helsinki.
- Irastorza Z, Milczarek M, Cockburn W. 2016. Second European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks (ESENER-2). European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). <https://osha.europa.eu/en/publications/second-european-survey-enterprises-new-and-emerging-risks-esener-2-overview-report>
- Jokio J, Palmgren H, Kaleva S, Kanste O, Kaakinen P, Pölkki T. 2018. Naisryttäjien työhyvinvointi. Sosiaalilääketieteellinen Aikakauslehti, 55(2). DOI: <https://doi.org/10.23990/sa.70264>
- Juntunen P, Puumalainen J, Mäkelä-Pusa P. 2012. Perustuksia valamassa. Pientyöpaikkojen työterveysyhteistyö. Kuntoutussäätiön työselosteita 43/2012. Tampere: Tammerprint Oy.
- Juvonen-Posti P, Joensuu M, Reiman A, Heusala T, Takala E-P, Ahonen G. 2014. Työkykyjohtaminen - johdettua yhdessä tekemistä: Tapaustutkimus käytännön johtamismenettelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Työterveyslaitos. Helsinki. <http://www.julkari.fi/handle/10024/131550>
- Järvikoski A, Takala E-P, Juvonen-Posti P, Härkäpää K. 2018. Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännöissä. Sosiaali- ja terveysturvan raportteja 13/2018. Kela. Helsinki. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018121050326>
- Kauppinen T, Mattila-Holappa P, Perkiö-Mäkelä M. 2013. Työ ja terveys Suomessa 2012. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Kines P, Lappalainen J, Lyngby Mikkelsen K, Olsen E, Pousette A, Tharaldsen J, Tómasson K, Törner M. 2011. Nordic Safety Climate Questionnaire (NOSACQ-50): A new tool for diagnosing occupational safety climate. International Journal of Industrial Ergonomics, 41(6), 634–646. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2011.08.004>
- Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta. Työsuojelun valvontalaki. 2006/44. Sosiaali- ja terveysministeriö. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2006/20060044>

- Lappalainen K, Aminoff M, Hakulinen H, Hirvonen M, Räsänen K, Sauni R, Stengård J. 2016. Työterveyshuolto Suomessa vuonna 2015: ja kehitystrendi 2000–2015. Työterveyslaitos. Helsinki. <https://www.julkari.fi/handle/10024/131293>
- Leino T, Pehkonen I, Turunen J, Juvonen-Posti P. 2018. Collaborative factors associated with positive economic outcomes in work disability management-a multiple case study with mixed methods. 32nd Triennial Congress of the International Commission on Occupational Health, ICOH 2018. Dublin, Ireland. [https://oem.bmj.com/content/oemed/75/Suppl\\_2/A547.3.full.pdf](https://oem.bmj.com/content/oemed/75/Suppl_2/A547.3.full.pdf)
- Liira J, Redemann B, Juvonen-Posti P, Elo A-L, Joensuu M, Parviainen A. 2011. Dynaamisen työkykyjohtamisen haaste yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyölle. Työterveyslääkäri, 29(1): 47–53.
- Lindström K, Björklund K, Mykletun R, Furunes T, Gard G, Pahkin K. 2008. Nordic Questionnaire for Monitoring the Age Diverse Workforce. Review report of QPSNordic-ADW. TemaNord 2008:505.
- Liuhamo M. 2015. Pienyritysten kehittäminen ja työhyvinvointi. Esitutkimuksen raportti. Työterveyslaitos. Helsinki. <https://www.julkari.fi/handle/10024/126947>.
- Lundell S., Visuri S, Luukkonen R. 2014. Hyvinvointibarometri 2014. Suomen Yrittäjät. <https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2021/09/hyvinvointibarometri201420raportti.pdf>
- Lyly-Yrjänäinen M. 2016. Työolobarometri - syksy 2015. Työ- ja elinkeinoministeriö. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu: 17/2016. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/74896>.
- MacEachen E, Kosny A, Scott-Dixon K, Facey M, Chambers L, Breslin C, Kyle N, Irvin E, Mahood Q. 2010. Workplace Health Understandings and Processes in Small Businesses: A Systematic Review of the Qualitative Literature. Journal of Occupational Rehabilitation 20(2), 180-198. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10926-009-9227-7>
- Marlow S, Patton D. 2002. Minding the gap between employers and employees: the challenge for owner-managers of smaller manufacturing firms. Employee Relations 24 (5), 523-539. DOI: [10.1108/01425450210443294](https://doi.org/10.1108/01425450210443294)
- Mäki-Fränki P. 2009. Henkilöstön työkyky ja toimipaikkojen tuottavuus. Pellervon taloudellisen tutkimuslaitoksen työpapereita, 1455–4623; 118. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. Helsinki.

- Nieminen J. 2017. Alueelliset kehitysnäkymät syksyllä 2017. TEM toimialapalvelu 2/2017. Työ- ja elinkeinoministeriö.  
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/160719>
- Palmgren H. 2010. Leadership in a Small Enterprise. Doctoral Dissertation Series 2010/8. Aalto University, School of Science and Technology, Department of Industrial Engineering and Management. Espoo.
- Palmgren H, Kaleva S, Jalonen P, Tuomi K. 2010a. Naisryttäjien työhyvinvointi. Työ ja yrittäjyys. 5/2010. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Edita. Helsinki
- Palmgren H, Kaleva S, Jalonen P, Tuomi K. 2010b. Naisyritysten liiketoimintakäytännöt ja tuloksellisuus. Työ ja yrittäjyys. 33/2010. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Edita. Helsinki.
- Palmgren H, Kaleva S, Savinainen M, Rajala K, Nyberg M, Oksa P. 2015. Yrittäjien ja pienten yritysten työterveyshuolto Suomessa 2013–2014. Työterveyslaitos.  
<https://www.julkari.fi/handle/10024/129600>.
- Palmgren H, Kaleva S, Ruuskanen K, Nissinen S, Weiman M, Kaila-Kangas L. 2019. Pienten yritysten ja työterveyshuollon yhteistyö. Tutkimusraportti yhteistyöstä, siihen liittyvistä käytännöistä ja niiden kehittymisestä kahden vuoden seuranta-aikana. Työterveyslaitos. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522618443>
- Pehkonen I, Turunen J, Juvonen-Posti P, Henriksson L, Vihtonen T, Seppänen J, Liira J, Uitti J, Leino T. 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa: Moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus. Työterveyslaitos.  
<https://www.julkari.fi/handle/10024/132028>
- Perkiö-Mäkelä M & Hirvonen M. 2013. TYÖ ja TERVEYS-haastattelututkimus 2012 - taulukkoraportti. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Peurala M., Perkiö-Mäkelä M, Leino T, Manninen P, Husman, K. 2010. Työterveyshuolto. Teoksessa Kauppinen T, Hanhela R, Kandolin I, Karjalainen A, Kasvio A, Perkiö-Mäkelä M, Priha E, Toikkanen J, Viluksela M (toim.) Työ ja terveys Suomessa 2009. Helsinki: Työterveyslaitos, 170-176.
- Salo U-M. 2015. Simsalabim, sisällönanalyysi ja koodaamisen haasteet. Teoksessa Aaltonen A & Högbäck R (toim.). Umpikujasta oivallukseen. Refleksiivisyys empiirisessä tutkimuksessa. 166–190.

Seppälä P, Mauno S, Feldt T, Hakanen J, Kinnunen U, Tolvanen A, Schaufeli W. 2009. The construct validity of the Utrecht Work Engagement Scale: Multisample and longitudinal evidence. *Journal of Happiness Studies* 10(4), 459-481. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9100-y>

Suomen Yrittäjät. 2012. Työterveyshuoltokysely 2012. Helsinki.

Suomen Yrittäjät. 2022. Pk-yritysbarometri 1/2022. Suomen Yrittäjät, Finnvera Oyj, työ- ja elinkeinoministeriö. [https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/02/SY\\_pk-barometri\\_kevat2022.pdf](https://www.yrittajat.fi/wp-content/uploads/2022/02/SY_pk-barometri_kevat2022.pdf)

Sysi-Aho J, Miettinen A. 2016. Yrityskoon mukainen palkansaaajien työtapaturmien taajuuslaskenta. Helsinki. Tapaturmavakuutuskeskus. <https://www.tvk.fi/templates/vinha/services/download.aspx?fid=341910&hash=22d3524a1290ecd67bdc0259a154c403fc99ceac2e814c9a153d0dc2d770ee2b>

Sørensen OH, Hasle P, Bach E. 2007. Working in small enterprises – Is there a special risk? *Safety Science*, 45 (10), 1044-1059. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2006.09.005>

Teperi A-M, Puro V, Tiikkaja M, Ratilainen H. 2018. Developing and implementing a human factors (HF) tool to improve safety management in the nuclear industry. RESEARCH REPORT, HUMTOOL. Työterveyslaitos. Helsinki. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136178/Developing%20and%20implementing%20a%20human%20factors%20%28HF%29%20tool%20to%20improve%20safety%20management%20in%20the%20nuclear%20industry.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Teperi A-M, Ruotsala R, Ala-Laurinaho A, Asikainen I, Lantto E, Paajanen T. 2021. Inhimilliset tekijät turvallisuudessa – interventioiden vaikutukset ja toimivuus PROHF-projektin loppuraportti. Työterveyslaitos. Helsinki. <https://urn.fi/URN:ISBN:9789522619389>

Tiitola K, Takala E-P, Rentto T, Tulenheimo-Eklund E. 2016. Työkyvyn heikkenemisen varhainen tunnistaminen. TOIMIA. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132172/5\\_Tyokyvyn\\_heikkenemisen\\_varhainen\\_tunnistaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132172/5_Tyokyvyn_heikkenemisen_varhainen_tunnistaminen.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Tilastokeskus. Käsitteet 2020a. Tilastokeskuksen www-sivut (luettu 16.5.2022) <https://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>

- Tilastokeskus. Yritykset, Suomi lukuina 2020b. Tilastokeskuksen www-sivut (luettu 16.5.2022) [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_yritykset.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_yritykset.html)
- Tuomi J, Sarajärvi A. 2018. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomi K, Ilmarinen J, Jahkola A, Katajarinne L & Tulkki A. 1998. Work Ability Index. 2nd Edition. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Tuomi K, Riikonen E, Seitsamo J, Vahtera J, Vanhala S, Nykyri E, Forss S, Karisalmi S, Ekroos R, Tuuli P, Jurvansuu S, Kämppi M. 2000. Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi - tutkimusprojektin tausta, kulku ja osat. Teoksessa Tuomi K (toim.) Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Tutkimus metalliteollisuudessa ja vähittäiskaupassa, ss. 7–20. Työ ja ihminen. Tutkimusraportti 15. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Tuomi K, Vanhala S, Nykyri E, Janhonen M. 2004. Organizational practices, work demands and the well-being of employees: a follow-up study in the metal industry and retail trade. *Occupational Medicine* 54(2), 115–121. DOI: [10.1093/occmed/kqh005](https://doi.org/10.1093/occmed/kqh005)
- TVK. 2017. Palkansaajien työpaikkataturmataajuus 3-numeroisella toimialakoodilla. TVK:n analyseja nro 13.
- Virtanen S, Helakorpi S, Kauppinen T, Pirttilä R, Tuomi K, Uutela A, Palo L. 2006. Elintavat ja työssä altistuminen Suomessa. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Walters D, Wadsworth E. 2016. Context and arrangements for occupational safety and health in micro and small enterprises in the EU - SESAME project. European Risk Observatory Literature Review. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). <https://osha.europa.eu/en/publications/contexts-and-arrangements-occupational-safety-and-health-micro-and-small-enterprises-eu>
- Walters D, Wadsworth E, Hasle P, Refslund B, Ramioul M. 2018a. Safety and Health in micro and small enterprises in the EU: Final report from the 3-year SESAME project. European Risk Observatory Report. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). <https://osha.europa.eu/fi/publications/safety-and-health-micro-and-small-enterprises-eu-final-report-3-year-sesame-project>

Walters D, Wadsworth E, Hasle P, Refslund B, Ramioul M, Antonsson A-B. 2018b. Safety and Health in micro and small enterprises in the EU: the view from the workplace. European Risk Observatory. Executive Summary. European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA). <https://osha.europa.eu/fi/publications/safety-and-health-micro-and-small-enterprises-eu-view-workplace>

Wanous J, Reichers A, Hudy M. 1997. Overall job satisfaction: How good are single-item measures? Journal of Applied Psychology, 82(2), 247–252. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.2.247>.

## Liitteet

Liite 1. Kyselytutkimuksen aihealueet ja niihin liittyvät kysymykset.

Kyselyosio	Kuvaus	Kysymystyyppit
Taustatiedot	asema, sukupuoli, ikä, työkokemus, työtehtävät, koulutustaso vain omistaja/johtaja: työntekijöiden ja yrityksessä työskentelevien perheenjäsenten/sukulaisten määrä, kokopäiväisten työntekijöiden määrä, tunti-, sesonki-, kausi-, vuokratyöntekijöiden työskentely	6 monivalintakysymystä, 5 avointa kysymystä
Työaika	työaikajärjestelmä, viikoittainen työaika	1 monivalintakysymys, 1 avoin kysymys
Työ ja työympäristö	työssä haitallisessa määrin esiintyvät tekijät, tapaturman sattumisriski ja väkivallan uhka, sattuneet työtapaumat ja tehdyt toimet sen jälkeen, turvallisuuskäytännöt	2 monivalintakysymystä, 1 väittämäkysymysten sarja, 4 avointa kysymystä
Työyhteisö	ilmapiiri, tiedonkulku, työnteon ja yhteistyön sujuvuus, keskinäinen arvostus, osallisuus, kannustus, töiden tasapuolinen jakautuminen, vaikutusmahdollisuudet, työstä saatu palaute,	3 monivalintakysymystä, 3 väittämäkysymyksen sarjaa
Työhyvinvointi	tyytyväisyys nykyiseen työhön, työn imu, koettu stressi, itsearvioitu työkyky, arvio työskentelystä nykyisessä työssä terveyden puolesta kahden vuoden kuluttua	3 monivalintakysymystä, 1 väittämäkysymyksen sarja
Osaaminen	osaamisen riittävyys työhön, osaamistarpeet, osaamisen kehittämismahdollisuudet	2 monivalintakysymystä, 1 avoin kysymys
Työturvallisuus	työpaikan ensiapuvalmius, sovitut käytännöt, riskien arviointi, sen perusteella tehdyt toimet ja niiden hyödyllisyys	5 monivalintakysymystä, 2 väittämäkysymyksen sarjaa, 1 avoin kysymys
Työterveyshuolto	omistaja/johtaja: työterveyshuollon palvelujen järjestäminen itselle ja työntekijöille, sairaanhoidon sisältyminen palveluihin työntekijät: työterveyshuollon palvelujen järjestäminen, sairaanhoidon sisältyminen palveluihin kaikille: työpaikan ja työterveyshuollon sopimat käytännöt, yrityksessä sovitut käytännöt, sairauspoissaoloista ilmoittaminen	4 monivalintakysymystä  2 monivalintakysymystä  3 väittämäkysymyksen sarjaa
Kehittäminen	arvio työpaikan työkykyä edistävästä toiminnasta, arvio kehitettävien asioiden tärkeydestä, työpaikan hyvät käytännöt	1 monivalintakysymys, 1 väittämäkysymysten sarja, 1 avoin kysymys
Johdetaan työkykyä mikroyrityksissä -hanke työpaikalla (vain loppukysely)	kehitettyt asiat edeltävien 12 kk:n aikana, arviot kehitettyjen toimintatapojen jatkuvuudesta, johdon toiminnasta ja vastaajan omasta toiminnasta hankkeessa, palautekeskustelusta, hankkeen vaikutuksista ja hyödyllisyydestä	2 monivalintakysymystä, 7 väittämäkysymyksen sarjaa, 2 avointa kysymystä

Alle 10 henkilöä työllistävien mikroyritysten työturvallisuuden, työterveyden ja työkyvyn ylläpitämiseen ja kehittämiseen liittyy haasteita kuten yritysten niukat osaamis-, aika- ja taloudelliset resurssit. Mikroyritysten taloudellinen merkitys työllistäjinä ja palveluiden tuottajina on suuri. Mikroyritysten toimintaedellytysten turvaamisessa tarvitaan henkilöstön työkyvystä huolehtimista.

Johdetaan työkykyä mikroyrityksissä -interventiotutkimuksessa tarkasteltiin mikroyritysten työkykyjohtamisen muodollisia ja epämuodollisia käytäntöjä, kehitettiin käytäntöjä yhdessä osallistuvien yritysten kanssa sekä arvioitiin hankkeen vaikutuksia muun muassa koettuun työhyvinvointiin ja työturvallisuuteen. Tutkimukseen osallistui 62 yritystä teollisuuden, kaupan ja ravitsemisen toimialoilta.

Hankkeen tulokset ovat kaikkien mikroyritysten hyödynnettävissä toimintansa kehittämiseen. Lisäksi tuloksia voivat hyödyntää kaikki mikroyritysten toimintaa, työhyvinvointia ja kasvua tukevat toimijat.



Työsuojelurahasto  
Arbetskyddsfonden  
The Finnish Work Environment Fund



Työterveyslaitos  
Arbetshälsoinstitutet  
Finnish Institute of Occupational Health

PL 40, 00032 Työterveyslaitos

[www.ttl.fi](http://www.ttl.fi)

ISBN 978-952-391-020-1 (nid.)

ISBN 978-952-391-021-8 (PDF)

