



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Tämä on alkuperäisen artikkelin rinnakkaistallenne (kustantajan versio).

Viite:

Koivula, A.-K., & Durmaz, S. (2021). Uudistuva työkykyjohtaminen. Teoksessa S. Päälysaaho, P. Junell, M. Salminen-Tuomaala, S. Uusimäki, & S. Saarikoski (toim.), *Seinäjoen ammattikorkeakoulu osaamisen, kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin kasvattajana* (s. 286–298). (Seinäjoen ammattikorkeakoulun julkaisusarja A. Tutkimuksia 36). Seinäjoen ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021121460385>



UUDISTUVA TYÖKYKYJOHTAMINEN

Anna-Kaarina Koivula, YTL, lehtori
SeAMK Sosiaali- ja terveysala

Sanna Durmaz, kuntoutusohjaaja
Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiiri, Fysiatrია ja
kuntoutus

1 JOHDANTO

Artikkelin tarkoituksena on kuvata työkykyhaasteita sekä niiden ehkäisyä ja hallintaa työntekijän, työyhteisön, johtamisen ja yhteiskunnan näkökulmista. Kuka tahansa voi jossakin vaiheessa työuraansa joutua kohtaamaan työkyvyn ongelmia.

Suomalaisen hyvinvointiyhteiskunnan rahoituksellinen tasapaino on vaaravyöhykkeellä muun muassa ikääntyneiden määrän kasvun, syntyvyyden vähenemisen sekä ennenaikaisen eläköitymisen takia. Näistä osa-alueista vain työkyvyttömyyteen ja eläköitymiseen on lyhyellä tähtäimellä mahdollista vaikuttaa.

Työkyvyttömyyseläkkeelle kokonaan siirtyneiden määrä laski 2000-luvun alkupuoliskolla, mutta siirtyi kasvuun vuonna 2018. Osatyökyvyttömyyseläkkeiden hakemisalttius on kasvanut erityisesti naisten osalta. Tällä hetkellä työkyvyttömyyseläkkeelle jää noin 20 000 henkilöä vuodessa, yleisin syy on mielenterveyden sairaudet. (Laaksonen 2020.)

2 KÄSITTEISTÄ

Työkykyjohtaminen on uudehko käsite, joka Työterveyslaitoksen julkaisussa (Pehkonen ym. 2017) määritellään seuraavasti:

Työkykyjohtaminen sisältää kaikki toimet, joita organisaatiossa suunnitellusti toteutetaan ja seurataan organisaation omin resurssein ja yhteistyössä työterveyshuollon, muiden asiantuntijatahojen, kuntoutuksen, sosiaalivakuutuksen ja viranomaisten kanssa henkilöstön työkyvyn, terveyden ja työturvallisuuden edistämiseksi ja ylläpitämiseksi sekä työssä jatkamisen tukemiseksi.

Työkykyjohtaminen on yksilöpainotteista toimintaa. Organisaatio- tasolla sen parina on strateginen hyvinvoinnin johtaminen (Aura ym. 2014).

”**Strategisella hyvinvoinnin johtamisella** tarkoitetaan toimintaa, jonka tavoitteena on kytkeä henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen kiinteästi osaksi yrityksen liiketoimintaa.” (Aura ym. 2014.) Onnistunut toiminta yksilö-, organisaatio- sekä yhteisötasolla heijastuu merkittävästi koko yhteiskunnan kilpailukykyyn, työn tuottavuuteen, kansalaisten hyvinvointiin ja yleiseen ilmapiiriin.

Täsmätyökyky on positiiviseen ihmiskäsitykseen perustuva termi, jota käyttämällä halutaan kiinnittää huomio kykyihin eikä vajauksiin, kuten vajaakuntoinen ja osatyökykyinen termit **käytettäessä**. Täsmätyökykyisen työntekijän tekemän työn vaatimukset on täsmäytetty taitoihin ja osaamiseen niin, että työkyky sairaudesta tai vammasta huolimatta on täysi.

3 MIKSI TYÖLLISTÄISIMME TÄSMÄ- TYÖKYKYISIÄ, JOS ONGELMATTOMIA- KIN ON MARKKINOILLA?

Ensinnäkin tulevaa työkykyä tai ongelmia ei voi kenenkään osalta ennustaa. Vaikeastikin vammautunut henkilö voi tehdä pitkän, hyvän työuran, jos toimintaympäristö sen mahdollistaa. Työ- ja toimintakyky realisoituu osaamisen, motivaation ja toimintaympäristön mahdollisuuksien yhdistelmän kautta.

Toiseksi on olemassa säädöksiä, suosituksia ja lakeja, jotka velvoittavat syrjimättömään kohteluun työelämässä, muun muassa YK:n ihmisoikeuksien julistus [viitattu 12.8.2021], yhdenvertaisuuslaki (L 30.12.2014/1325), työterveyshuoltolaki (L 21.12.2001/1383) ja työturvallisuuslaki (L 23.8.2002/738). Usein organisaatioissa halutaan profiloitua toimijaksi, joka kantaa yhteiskuntavastuuta ja huolehtii sidosryhmiensä hyvinvoinnista.

Kolmanneksi työ on merkittävä hyvinvoinnin ja terveyden edistäjä ja siihen tulee jokaisella olla oikeus. Neljänneksi on kansantaloudellisesti järkevää käyttää työvoimaa, joka oikeissa olosuhteissa oikein tuettuna voi tehdä tuottavaa työtä.

4 VARIKOLTA BAANALLE

Työkyvyn tukemisen tarpeet, keinot ja johtaminen ovat erilaisia riippuen muun muassa siitä, onko kyseessä salpautunut, epävakaa vai katkennut työvoimaura (Sepponen, Wilén & Kiviniemi 2012). Joskus käytetään myös ilmaisua ”utuiset asiakkaat”, millä tarkoitetaan tilannetta, jossa työttömyyden taustalla on monitaiteinen ongelma-alue sekä työmarkkinoiden rakenteet ja niissä tapahtuvat muutokset (Sepponen ym. 2012, 25).

Ruotsissa vammaisten ja osatyökykyisten työllistäminen on järjestetty julkisen Samhäll-yhtiön kautta. Yhtiö työllistää yli 25 000 osatyökykyistä. Samanlaista välityömarkkinoilla toimivaa yhtiötä on esitetty perustettavaksi myös Suomeen ja toiminnan on tarkoitus alkaa vuonna 2022. Suunnitelma on kirjattu Sanna Marinin hallituksen ohjelmaan osa-alueeseen Luottamuksen ja tasa-arvoisten työmarkkinoiden Suomi (Valtioneuvosto 2019). Selvityshenkilö Mäkinen (2021) on ehdottanut, että Suomen mallissa keskityttäisiin vaikeimmassa asemassa oleviin osatyökykyisiin. Toimija olisi valtion liikelaitos tai valtionyhtiö. Toiminta jakautuisi kahteen osastoon: palvelu- ja liiketoimintaan. Osatyökykyiset palkattaisiin enintään vuodeksi tai ilman työsuhdetta palvelu-toimintoihin. Liiketoiminnoissa voitaisiin tehdä pysyvä työsuhde koeajalla, mutta tämä ei olisi kuitenkaan pakollista. Tavoitteena olisi, että osatyökykyiset työllistyisivät ensi sijassa muualle kuin välityömarkkinatoimijan palvelukseen. Malli rakennettaisiin nykyisten rakenteiden ja julkisten palveluiden varaan, täydentämään niitä. (Mäkinen 2021.)

Kevassa, kuten muissakin työeläkelaitoksissa, tutkitaan laajasti toiminnan vaikuttavuutta. Pekkarisen ja Sohlmanin (2020) tutkimuksen mukaan julkisella sektorilla ammatilliseen kuntoutukseen osallistuivat useimmin terveysalalla työskentelevät ikään-tyvät naiset. Kuntoutus johti muita vastaajia useammin työssä jatkamiseen tai työn ja osa-aikaeläkkeen yhdistelmään. Täysiä työkyvyttömyyseläkkeitä esiintyi vähemmän kuin muilla vastaajilla. Kuntoutukseen osallistuneet kokivat myös taloudellisen tilanteensa ja elämänlaatunsa paremmaksi kuin muut vastaajat. Työyhteisö nähtiin tärkeäksi tekijäksi ammatillisen kuntoutuksen onnistumisessa, mutta moni koki kuormittavaksi työyhteisön ongelmat, esimerkiksi roolien epäselvyyden, epäasiallisen ja epätasa-arvoisen kohtelun, työpaikkakiusaamisen sekä tuen puutteen työyhteisössä (Pekkarinen & Sohlman 2020, 63).

5 HYVÄLLÄ MIELELLÄ TÖISSÄ

Psykologisella turvallisuudella tarkoitetaan jaettua uskomusta siitä, että ryhmässä voi olla oma itsensä sekä kertoa mielipiteitään ja ajatuksiaan pelkäämättä seurauksia tai mahdollisia rangaistuksia. Turvattomassa ympäristössä työ voi muuttua selustan turvaamiseksi, itsensä suojeluksi ja vetäytymiseksi. Turvallisessa ympäristössä pystytään puhumaan vaikeistakin asioista, virheitte tekeminen on sallittua ja niiden kautta voidaan oppia. Tällöin kaikkien osaamista ja kykyjä voidaan hyödyntää täysipainoisesti. Johtajat ovat keskeisessä asemassa psykologisesti turvallisen työyhteisön luomisessa. (Pyyhtiä 2020.) Jokainen työntekijä on kuitenkin omalta osaltaan vastuussa ilmapiiristä.

6 ERILAISUUS HERÄTTÄÄ TUNTEITA

Erilaisuus herättää tunteita niin henkilössä itsessään kuin ympäristössään. Joskus tunteet voivat olla hyvinkin voimakkaita, jopa aggressiivisia, muun muassa inhoa, sääliä, halveksuntaa, ahdistusta, mutta myös positiivisia, kuten esimerkiksi arvostusta, myötätuntoa, halua kannustaa ja auttaa. Tunteet ja asenteet voivat vaikuttaa siihen, että henkilön todellista työkykyä ei nähdä ja ymmärretä habituksen takaa. Erityisen haasteellisiksi työllistettäviksi voidaan kokea aivovamman tai skitsofrenian diagnosoisin saaneet henkilöt (Bricout & Bentley 2000). Erilainen henkilö voi myös joutua ostrakismin, tahallisen huomiotta jättämisen, kohteeksi. Ostrakismi on ulkopuolisille huomaamatonta, minkä takia siihen on vaikea puuttua (Junttila 2018).

Invalidiliitossa tehdyn tutkimuksen mukaan liikuntavammaisia ollaan valmiita rekrytoimaan, mutta heiltä saatetaan odottaa hiukan enemmän kuin muilta (Melander 2020). Osaamisen, motivaation ja asenteiden lisäksi muun muassa persoonallisuutta, sosiaalisia taitoja ja joustavuutta pidetään tärkeänä. Työllistämisen

kustannuksia saatetaan pelätä, koska TE-toimistosta haettava taloudellinen työolosuhteiden järjestelytuki on monessa organisaatiossa tuntematon mahdollisuus. (Melander 2020.)

Usein sanotaan, että tunteet eivät kuulu työpaikalle. Räiskähtelevät tunnereaktiot eivät kuulukaan, mutta tunteet syntyvät aivoissa tiedostamatta – niitä ei voi kytkeä pois päältä. Myönteiset tunteet laajentavat älyllisiä resursseja ja avartavat ajattelua. Kielteiset tunteet, esimerkiksi stressi ja pelko, käynnistävät reaktion, joka rajoittaa ajattelua ja heikentää oppimista ja älyllisiä suorituksia. Mitä enemmän ihminen kokee negatiivisia tunteita ja uhkaa, sitä vähemmän hänen aivoissaan on energiaa eli happea. Työmuisti kärsii tästä eniten. Psyykkinen uhka voi olla esimerkiksi tiedon puute tai pelko työsuhteen loppumisesta tai epäasiallisen käytöksen kohteeksi joutumisesta. Aiemmat kielteiset kokemukset voivat johtaa paniikkireaktion aktivoitumiseen, jolloin henkilö siirtyy ”taistele tai pakene” -tilaan. (Ojala 2011, 77–79).

7 TYÖ- JA TOIMINTAKYVYN ARVIOINTI

Työ- ja toimintakyvyn arvioinnissa pelkästään esihenkilöiden tai sosiaali- ja terveydenhuollon asiantuntijoiden tekemät arvioinnit voivat tuottaa suppeaa tietoa. Niiden lisäksi tarvitaan työllistyneen omaa arviointia. Kykyviisari on Työterveyslaitoksessa kehitetty verkkopohjainen moniulotteinen itsearviointimenetelmä. (Unkila & Savinainen 2020.) Muita osaamisen ja työn vaatavuuden arvioinnin menetelmiä ovat IMBA fyysisten taitojen arviointiin ja Melba psykososiaalisiin taitoihin. Näitten menetelmien käyttö edellyttää Vammasäätiön toteuttaman käyttäjäkoulutuksen suorittamista (Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö, [viitattu 17.8.2021]).

Seinäjoella toimii Etelä-Pohjanmaan sairaanhoitopiirin organisaatiossa toimintakykykeskus TOIKE, joka on erikoistunut työky-

vyn arviointiin sekä työhön paluun suunnitteluun ja tukemiseen. Asiakkaat ovat useimmiten henkilöitä, jotka eivät ole työterveyshuollon piirissä. Yksikkö toimii moniammatillisesti. Sen palvelut ovat ilmaisia, eikä lähetettä tarvita. Yhteistyötahoina ovat muun muassa terveyskeskukset, työterveyshuolto, kuntien sosiaali-toimi, Kela ja muut työelämäpalvelut.

SeAMKin Pitkospuut-hanke on pitkäaikaissairaiden terveyden, työkyvyn ja työllistymisen edistämiseen keskittyvä ESR-rahoitteinen 3-vuotinen hanke. Hankkeen tavoitteena on luoda moniammatillinen työkykykoordinaattorimalli, kerätä tietoa digitaalisen palvelupolun kehittämiseen ja pilotoida erilaisia työ- ja toimintakykyä kartoittavia ja edistäviä työmenetelmiä (Salminen-Tuomaala 2021).

8 TYÖN MUOKKAUS JA MUOTOILU

Työn muokkauksella (job desing) tarkoitetaan työn sovittamista työkykyä vastaavaksi, jolloin työntekijä voi saavuttaa täsmätyökyvyn. Työnantaja ja työntekijä voivat sopia esimerkiksi työajoista, työtehtävistä, työtiloista tai toisen työntekijän antamasta tuesta.

Työn muotoilu (job crafting) on aktiivista toimintaa, jossa työntekijä itse muokkaa työtään, työhönsä liittyviä sosiaalisia suhteita ja omaa ajatteluaan. Työn muotoilu tekee työstä mielekkäämpää ja edesauttaa työhyvinvointia. Työn muotoilun synonyyminä käytetään usein työn tuunaamisen käsitettä (Kuusisto & Mäkilä 2018).

Vammasäätiössä (Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö) toteutettiin vuosina 2012–2015 hanke, jossa kehitettiin uudenlainen työnantajan ja työyhteisön tarpeista lähtevä toimintamalli vammaisten ja osatyökykyisten työllistämiseksi. Taustalla oli huomio siitä, että, vaikka työhönvalmennuksen ja kuntoutuksen avulla työllistyminen onnistuu, niin työssä pysyminen onnistuu

heikosti, ellei työntekijän integroinnista ole hyötyä myös työyhteisölle. (Hietala ym. 2015.)

Kehitettyä RATKO-mallia voi käyttää kaiken ikäisille moniin tarkoituksiin, muun muassa rekrytointiin, työssä pysymisen tukemiseen ja työhön palaamisen järjestelyihin, työn muotoiluun, monimuotoisuuden lisäämiseen, töiden uudelleen jakamiseen sekä yritys vastuun näkyväksi tekemiseen (Hietala ym. 2015). Toteutus suunnitellaan työpajassa, johon voi osallistua koko työyhteisö tai siitä koottu pienempi työryhmä. Aluksi jokainen kirjaa ylös oman työnsä vaiheet ja osa-alueet. Sen jälkeen oman työn ydiosaamisen ulkopuolisista osista kuvataan ne, jotka voisi luovuttaa toiselle. Tällöin työntekijälle voisi jäädä enemmän aikaa perustehtävän tekemiseen. Samalla koettu kiireen ja paineen tuntu voisi vähentyä. Uusi tehtäväkuva muodostetaan luovutettavista osista (Vamlas-säätiö 2020.)

9 TYÖLLISTYMISEN TARINOITA

Tässä luvussa kuvataan kolme kuvitteellista työhön sijoittumisen ja paluun tarinaa.

Laura, 24 vuotta

Laura on suorittanut merkonomiin opinnot. Psykkisiä ongelmia on ollut yläkoulusta lähtien ja viime vuosina ongelmat ovat pahentuneet. Lauralla on hoitosuhde psykiatrian poliklinikalla ja suunnitteilla on Kelan kuntoutuspsykoterapia. Laura on ollut vuoden sairauslomalla. Sairausloma oikeus on juuri päättynyt ja kuntoutustuki on hylätty. Tilanteen ei katsottu täyttävän eläkeedellytyksiä.

Laura ohjattiin TE-palveluista toimintakykykeskukseen, jossa kuntoutusohjaaja teki alkukartoituksen ja lääkäri arvioi tilan-

teen vastaanotollaan. Lauran vointi arvioitiin vielä sen verran heikoksi, ettei edellytyksiä täysiaikaiseen työhön vielä olisi, eivätkä ammatillisen kuntoutuksen toimenpiteet ole tällä hetkellä ajankohtaisia. Järjestettiin yhdessä TE-palveluiden ja kunnan sosiaaliohjaajan kanssa verkostopalaveri, jossa suunnitelmaksi muodostui kuntouttava työtoiminta kunnan pajalla. Työtoiminnassa lähdetään liikkeelle hyvin pienestä tuntimäärästä, tavoitteena nostaa tuntimäärää tilanteen tasaantuessa. Myöhemmin voidaan harkita uudelleen Kelan ammatillisena kuntoutuksena esimerkiksi työkokeilua tai koulutusta.

Juhani, 49 vuotta

Juhani on koulutukseltaan sähköasentaja ja sähköverkkoasentaja. Juhani on ollut töissä alkuvuoteen 2019 saakka, kunnes ei enää terveydentilan takia pystynyt tekemään töitä ja jäi sairaalomalalle. Juhani on selkä- ja olkapäävaivoja. Vuoden sairauspäivärahan jälkeen hänelle myönnettiin kuntoutustuki. Työsuhde päätettiin. Vuonna 2020 tehtiin selkäleikkaus, josta hän kuntoutui hyvin. Ortopedian poliklinikalla todettiin, ettei fyysinen työ, jossa on muun muassa kurottelua ja kiipeilyä, tule enää kyseeseen. Juhani ohjattiin fysiatrian poliklinikalle fysioterapeutin ohjaukseen ja arvioon. Sieltä Juhani ohjattiin edelleen toimintakyvykeskukseen ammatillisen kuntoutuksen suunnitteluun. Kuntoutusohjaaja teki alkukartoituksen ja lääkäri arvioi tilanteen vastaanotolla. Todettiin, ettei asiakas pysty enää työskentelemään vanhassa työssään. Käynnit erikoissairaanhoidossa päätettiin ja asiakas ohjattiin tarvittaessa hakeutumaan terveyskeskukseen. Juhani ohjattiin vielä Toiken psykologille ammatillisen kuntoutuksen edellytysten kartoittamista varten. Oppimisedellytysten todettiin olevan hyvät, joten suositeltiin uudelleen koulutusta, myös Juhani itse piti tätä vaihtoehtoa hyvänä. Lääkäri kirjoitti lausunnon, jolla haettiin Kelan Tules-painotteista kuntoutuskurssia sekä ammatillista kuntoutusta työeläkeyhtiön kautta. Työeläkeyhtiöltä pyydettiin työluotsin apua ammatinvalintaan,

tavoitteena parempi työ- ja toimintakyky sekä koulutus ja uusi ammatti. Kahden vuoden kuluttua Juhani valmistui elektroniikka-asentajaksi ja työskentelee nyt kevyissä kokoonpanotehtävissä.

Sari, 52 vuotta

Sarilla on akateeminen koulutus ja pitkä työura kasvatusalan työtehtävistä. Noin 10 vuotta sitten hän siirtyi opetustehtäviin toisen asteen oppilaitokseen. Muutama vuosi sitten hän joutui onnettomuuteen, jonka seurauksena halvaantui. Liikkuminen sujuu pyörätuolin avulla. Vuoden Kelan sairauspäivärahan jälkeen haettiin vuodeksi kuntoutustukea, joka myönnettiin eläkeyhtiöltä. Lähijohdaja otti kuntoutustuen aikana yhteyttä Sariin kysellen kuulumisia ja tulevaisuudensuunnitelmia. Työterveysneuvottelussa olivat Sarin lisäksi paikalla päälliköt sekä työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon edustajat. Päädyttiin työhön paluuseen työkokeilun kautta, jonka perusteella kävi ilmi, että Sari ei pysty tekemään täyttä työaika. Haettiin osakuntoutustukea, joka myönnettiin ensin kahdeksi vuodeksi ja myöhemmin pysyvänä osatyökyvyttömyyseläkkeenä. Toimenkuvaa muokattiin työpaikan tarpeiden ja Sarin toiveiden perusteella. Toimenkuva muotoutui monipuoliseksi ja riittävän haasteelliseksi. Myös oppilaitoksen tiloja muokattiin esteettömäksi työympäristön järjestelytuen avulla. Töihin paluu onnistui hyvin. Nykyisin Sari on edelleen työssä 50 prosentin työajalla. Onnistuneeseen tulokseen vaikuttivat muun muassa lähijohtajan hyväksyvä ja arvostava suhtautumistapa sekä hänen aikaisempi kokemuksensa työn muokkauksen käytöstä, työkavereilta ja opiskelijoilta saatu kannustus sekä Sarin vahva motivaatio jatkaa työelämässä.

10 LOPUKSI

Vuosittain Suomessa siirtyy työkyvyttömyyseläkkeelle noin 20 000 henkilöä. On mahdollista, että osa näistä henkilöistä haluaisi tai

kykenisi jatkamaan työssä ainakin osa-aikaisesti. Työnantajilla on monenlaisia mahdollisuuksia vaikuttaa työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen ehkäisemiseen, jos vain halua siihen löytyy. Ehkäisy voi olla myös taloudellisesti kannattavaa, koska työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä vaikuttaa työnantajalle määrätyn työkyvyttömyysmaksun maksuluokkaan. Salpautuneella tai epävakaalla työvoimauralla olevien osalta helpotusta voi löytyä hallitusohjelmassa ehdotetun välityömarkkinoilla toimivan yhtiön perustamisen myötä. Yhtiön tulevaisuus selviää valtion budjetti-neuvotteluitten yhteydessä.

LÄHTEET

Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T. & Ilmarinen, J. 2014. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen Suomessa 2014. [Verkkójulkaisu]. Pohjola Vakuutus Oy, Suomen Terveystalo. [Viitattu 3.6.2021]. Saatavana: [http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-490-2%20%20\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-490-2%20%20(PDF))

Bricout, J. & Bentley, K. 2000. Disability status and perceptions of employability in employers. *Social work research* 24 (2), 87-95. doi: 10.1093/swr/24.2.87

Hietala, O., Sippola, A., Riipinen, M., Lampinen, P. & Nevalainen, M. 2015. Kaikille sopiva työ ja työyhteisö: Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti. Helsinki: Työsuojelurahasto. [Verkkójulkaisu]. [Viitattu 9.8.2021]. Saatavana: <https://vamlas.fi/wp-content/uploads/2017/09/kaikille-sopiva-tyo.pdf>

Junttila, N. 2018. Kaiken keskellä yksin: aikuisten yksinäisyydestä. Helsinki: Tammi.

Kuusisto, H. & Mäkilä, P. 2018. Työn imuun työtä muotoilemalla. Teoksessa: P. Naumanen & J. Liesivuori (toim.) Valmiina työelämään! [Verkkójulkaisu]. Turku: VALTE-hanke. [Viitattu 23.8.2021]. Saatavana: <https://valte.fi/kirja.html>

L 21.12.2001/1383. Työterveyshuoltolaki.

L 23.8.2002/738. Työturvallisuuslaki.

L 30.12.2014/1325. Yhdenvertaisuuslaki.

Laaksonen, M. 2020. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyminen: trendit, tilannekuva, tulevaisuus. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Eläketurvakeskus. Raportteja 7/2020. [Viitattu 3.6.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-691-308-0>

Melander, A. 2020. Työnantajien näkemykset ja kokemukset liikuntavammaisten työllistämisestä. [Verkkojulkaisu]. Taloustutkimus, Invalidiliitto. [Viitattu 12.8.2021]. Saatavana: https://www.invalidiliitto.fi/sites/default/files/2021-02/Tutkimusraportti_Invalidiliitto_Taloustutkimus.pdf

Mäkinen, H. 2021. Selvitys osatyökykyisten Suomen mallista. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Julkaisuja 2021:8. [Viitattu 14.8.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-757-1>

Otala, L. 2011. Älyllinen kunto: Tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOYpro.

Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksson, L., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J., Uitti, T. & Leino, T. 2006. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Työterveyslaitos. [Viitattu 3.6.2021]. Saatavana: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132028/Yhteistyolla-tulosta-tyokykyjohtamisessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pekkarinen, L. & Sohlman, P. 2020. Ammatillisen kuntoutuksen onnistuminen julkisella alalla. [Verkkojulkaisu]. Helsinki: Keva. Tutkimuksia 1/2020. [Viitattu 16.8.2021]. Saatavana: <https://www.keva.fi/contentassets/4ee253e1d9694a15a4adb3ed9de89b75/tutkimusjulkaisu-ammattillisen-kuntoutuksen-onnistuminen-julkisella-alalla-2020.pdf>

Pyyhtiä, T. 2020. Digiajan johtajan käsikirja. Helsinki: BoD – Books on Demand.

Salminen-Tuomaala, M. 2021. Pitkospuut – Pitkäaikaissairaiden terveyden, työkyvyn ja työllistymisen edistäminen -hanke käynnistynyt. [Verkkolehtiartikkeli]. @SeAMK 10.3.2021. [Viitattu 12.8.2021]. Saatavana: <https://lehti.seamk.fi/hyvinvointi-ja-luovuus/pitkospuut-pitkaaikaissairaiden-terveyden-tyokyvyn-ja-tyollistymisen-edistaminen-hanke-kaynnistynyt/>

Sepponen, K., Wilén, T. & Kiviniemi, L. 2012. Työttömyyden pitkittyminen on monen tekijän summa: Tutkimus pitkäaikaistyöttömyyteen johtavista tekijöistä ja työmarkkinoille kuntouttamisesta. [Verkkojulkaisu]. Oulu: Oulun seudun ammattikorkeakoulu. ePooki 10/2012. [Viitattu 2.6.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-597-086-2>

Unkila, K. & Savinainen, M. 2020. ”Ei mennyt turha työ hukkaan” - tutkimus työmenetelmän juurtumisesta palvelujärjestelmän asiakastyöhön. *Hallinnon tutkimus* (39) 4, 287–301. doi: 10.37450/ht.102253

Valtioneuvosto. 2019. Luottamuksen ja tasa-arvoisten työmarkkinoiden Suomi. [Verkkosivu]. [Viitattu 17.8.2121]. Saatavana: <https://valtioneuvosto.fi/marinin-hallitus/hallitusohjelma/luottamuksen-ja-tasa-arvoisten-tyomarkkinoiden-suomi>

Vamlas-säätiö. 2020. Työn muotoilu. [Video]. [Viitattu 9.8.2021]. Saatavana: <https://www.youtube.com/watch?v=Z0Q0WxzPMWY>

Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö. Ei päiväystä. IMBA ja Melba: Osaamisen ja työn vaatavuuden vertailu. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 17.8.2021]. Saatavana: <https://docplayer.fi/1389534-Imba-ja-melba-osaamisen-ja-tyon-vaativuuden-vertailu.html>

YK:n ihmisoikeuksien yleismaailmallinen julistus. [Verkkosivu]. Helsinki Ihmisoikeusliitto. [Viitattu 12.8.2021]. Saatavana: <https://ihmisoikeusliitto.fi/ihmisoikeudet/ihmisoikeuksien-julistus/>