

# **Strateginen työkykyjohtaminen**

## **Integratiivinen kirjallisuuskatsaus**

LAB-ammattikorkeakoulu

Terveystieteiden yksikkö (YAMK), Sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen  
2024

Aino Haukipää

## Tiivistelmä

Tekijä Aino Haukipää	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2024
	Sivumäärä 37	
Työn nimi <b>Strateginen työkykyjohtaminen</b> Integratiivinen kirjallisuuskatsaus		
Tutkinto ja koulutusala Terveystieteiden (YAMK), Sosiaali- ja terveysalan uudistava johtaminen		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tavoitteena oli vahvistaa ymmärrystä strategisen työkykyjohtamisen tärkeydestä. Tarkoituksena oli selvittää, miten työkykyjohtaminen voidaan sisällyttää osaksi organisaation strategista johtamisjärjestelmää.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen aineisto koostui Finnasta, EBSCOhost Business Source Eli-testä ja Scopuksesta poissulku- ja sisäänottokriteerien avulla seulotuista 14 tutkimusartikkelista. Aineisto analysoitiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.</p> <p>Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan työkykyjohtaminen ilmenee yksilötasoisena, erilaisina työjärjestelyinä, jo ilmenneisiin haasteisiin reagoivana, osin ennaltaehkäisevänä, työterveysyhteistyönä ja johtotason toimina. Puutteita ja kehittämistarpeita nousi esiin. Strateginen työkykyjohtaminen vaatii tulosten mukaan yhteistyötä, systemaattisuutta, työkykytoimien hyödyntämistä, työntekijänäkökulmaa, organisaatiokulttuurisia toimia, laadukasta viestintää ja johdon vastuuttamista.</p>		
Asiasanat strateginen johtaminen, työkyky, työkykyjohtaminen, strateginen työkykyjohtaminen		

## Abstract

Author Aino Haukipää	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2024
	Number of Pages 37	
Title of Publication <b>Strategic Work Ability Management</b> Integrative literature review		
Degree, Field of Study Public Health Nurse (UAS), Transformational Leadership and Management in Social and Health Care		
<p>Abstract</p> <p>The aim of the integrative literature review was to strengthen the understanding of the importance of strategic work ability management. The aim was to identify how work ability management can be integrated into an organisation's strategic management system.</p> <p>The literature review data consisted of 14 research articles screened from Finna, EBSCOhost Business Source Elite and Scopus using exclusion and inclusion criteria. The data was analysed using a content analysis approach.</p> <p>According to the results of the literature review, work ability management takes the form of individual-level work, different work arrangements, reactions to existing challenges, some preventive measures, cooperation with occupational health and management-level measures. Shortcomings and areas for improvement emerged. Strategic work ability management requires cooperation, systematic approach, use of work ability measures, employee perspective, organisational culture, high quality communication and management accountability.</p>		
<p>Keywords</p> <p>strategic leadership, work ability, work ability management, strategic work ability management</p>		

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Lähtökohdat.....	2
2.1	Nykytila.....	2
2.2	Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	3
3	Tietoperusta.....	4
3.1	Strateginen johtaminen.....	4
3.2	Työkyky.....	5
3.3	Työkykyjohtaminen.....	6
4	Kirjallisuuskatsauksen toteutus.....	8
4.1	Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä.....	8
4.2	Integratiivinen kirjallisuuskatsaus.....	8
4.3	Tutkimusprosessi.....	9
4.4	Hakustrategia ja sen toteutus.....	9
4.5	Tutkimusaineiston laadun arviointi.....	11
4.6	Tutkimusaineiston analyysi.....	12
5	Tulokset.....	13
5.1	Työkykyjohtaminen nykypäivän johtamiskulttuurissa.....	13
5.2	Työkykyjohtaminen strategisesti osaksi johtamisjärjestelmää.....	15
6	Pohdinta.....	19
6.1	Tulosten tarkastelu.....	19
6.2	Eettisyys ja luotettavuus.....	20
6.3	Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset.....	21
6.4	Jatkotutkimusaihe.....	22
	Lähteet.....	23

Liite 1. Katsaukseen valitut artikkelit.

Liite 2. Katsaukseen valittujen artikkelien laadun arviointi.

Liite 3. Esimerkit analyysistä tutkimuskysymyksittäin.

Liite 4. Materiaali työkykyjohtamisen nykytilan arvioimiseksi.

# 1 Johdanto

Kehityksen ja muutosten äärellä muovautuva työelämä tuo organisaatioille ja henkilöstölle yhä moninaisempia työkykyhaasteita, joiden äärellä on olennaista turvata terveyttä, turvallisuutta ja hyvinvointia edistävät toimintamallit. Työkykyjohtaminen on osa nykyaikaista johtamista (Työterveyslaitos c), ja sen tulisi olla kiinteä osa yrityksen strategiaa (Forma 2023, 72–74). Käytännössä työkykyjohtamisen toimet näyttäytyvät vielä usein riittämättöminä ja ymmärrys yrityksen eri tasoilla voi olla hyvinkin vaihteleva. Työkykyasioihin liittyvää osaamisen lisäämistä työntekijätasosta aina ylimpään johtoon saakka tarvitaan, jotta työkykyjohtamisen prosessien edistyminen organisaatiotasolla on mahdollista. (Sarkkinen 2020; Työterveyslaitos c; Forma 2023, 113.)

Opinnäytetyö tehdään integratiivisena kirjallisuuskatsauksena, jossa aineiston ja tiedon jäsentämisen apuna käytetään aineistolähtöistä sisällönanalyysiä. Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on vahvistaa ymmärrystä strategisen työkykyjohtamisen tärkeydestä. Tarkoituksena on selvittää, miten työkykyjohtaminen voidaan sisällyttää osaksi organisaation strategista johtamisjärjestelmää.

## 2 Lähtökohdat

### 2.1 Nykytila

Työ merkitsee ihmisille muun muassa toimeentuloa, sosiaalisia suhteita, merkityksellisyyttä ja yhteiskuntaan integroitumista. Näiden positiivisten vaikutusten lisäksi työ voi myös kuormittaa, uuvuttaa ja sairastuttaa tekijänsä. Turvallisen sekä terveyttä ylläpitävän ja edistävän työelämän turvaaminen mahdollistuu lainsäädännön, ihmisten kiinnostuneisuuden ja yhteistyön kautta. (Forma 2023, 21–23.)

Työelämässä näkynyt murros on aikaansaanut suuria teknologisia harppauksia, mutta kaikista mahdollisuuksien lisääntymisestä huolimatta vain kymmenen prosenttia työntekijöistä on sitoutunut työnantajaansa, yli 80 prosenttia pelkää menettävänsä työnsä ja vain pieni osa ymmärtää aidosti yrityksen strategian tai kokee olevansa osa sitä. Muuttuneessa työympäristössä ilmenee huolta myös kehityksestä jälkeen jäämisestä. Nykypäivän työntekijät kaipaavat inhimillisyyttä, organisaation tarkoituksen selkeyttämistä sekä oman työn merkityksellisyyden lisäämistä. (Kilpinen 2022, 13–14, 25.)

Yrityksen toiminnan ja markkinoilla pärjäämisen näkökulmasta keskeisintä on henkilöstöstä huolen pitäminen ja työkyvyn johtaminen. Kaikilla johtamisen tasoilla, esimerkiksi liiketoiminta- ja talousjohtamisen puolella, ei vielä välttämättä tunneta riittävällä tasolla henkilöstöön ja työkykyyn liittyviä teemoja. Jotta työkykyjohtamiseen liittyviä näkökulmia huomioidaan ja johdetaan riittävästi yrityksessä, on tärkeää, että kaikki johtajat tuntevat työkykyjohtamisen perusasiat ja sen, miten merkittävä jokaisen johtajan rooli kokonaisuudessa on. Henkilöstö- ja työkykyjohtaminen tulisi olla osa kaikkia yrityksessä tehtäviä liiketoimintaan liittyviä suunnitelmia ja päätöksiä. (Forma 2023, 17–18.)

Digitalisaation lisääntymisen myötä yhä useammin ilmenee tarve työn muotoilulle ja osaamisen uudistamiselle (Viitala 2021, 207; Forma 2023, 16). Merkittävä osa nykypäivän töistä pitää sisällään etätyötä jo ainakin jossain määrin (Työterveyslaitos, a; Lyly-Yrjänäinen 2023, 12). Etätyössä johtamiseen tulee uusia ulottuvuuksia, joiden vuoksi keskusteluyhteys ja tavoitettavissa olo ovat keskeisiä (Työterveyslaitos a). Muun muassa etätyön lisääntymisen ja työhön liittyvien kognitiivisten vaatimusten lisääntymisen myötä etenkin mielenterveysongelmia, kuten työuupumusta, ilmenee kasvavissa määrin. Fyysisten sairauspoissaolojen rinnalla myös työntekijöiden henkinen poissaolo on lisääntynyt merkittävästi. (Kilpinen 2022, 14; Forma 2023, 16–17, 23–24.)

Työolobarometrin (Lyly-Yrjänäinen 2023, 63–64) mukaan vuonna 2022 19 % palkansaajista koki työnsä henkisesti raskaaksi. Koettu henkinen rasite tuli yleisimmin esiin naisten, 18–34-vuotiaiden sekä toimihenkilöiden ja ylempien toimihenkilöiden vastauksista. Työkykynsä

suhteessa työn fyysisiin vaatimuksiin 43 % palkansaajista koki erittäin hyväksi ja 41 % hyväksi. Työkykynsä suhteessa työn henkisiin vaatimuksiin 32 % koki erittäin hyväksi ja 44 % melko hyväksi. Molemmissa osa-alueissa naisten havaittiin arvioivan työkykyään kriittisemmin miehiin verraten. (Lyly-Yrjänäinen 2023, 63–68.)

Yrityskenttä on alati muuttuva ja jatkuvasti liikkeessä oleva kokonaisuus, jossa kilpailemista ei kannata pitää toiminnan lähtökohtana. Vilkkaassa toimintaympäristössä taitavasti navigoivat yritykset, jotka keskittyvät asiakkailleen ja sidosryhmille tuotettuun arvoon, ovat vahvoilla. Yhteistyön avulla voidaan saavuttaa yhteiskunnallisesti ja kestävän kehityksen näkökulmasta merkittäviä ongelmien ratkaisemisinnovaatioita. (Kilpinen 2022, 16.) Hyvää huolta työntekijöistään pitävä organisaatio on vahvoilla rekrytoinneissa hyvän työnantajakuvan myötä (Sarkkinen 2020; Forma 2023, 71–72).

Suoranaisesti työkykyjohtamiseen liittyvää kirjallisuutta on vielä verraten vähän, joka antaa viitteitä siitä, että ilmiö vasta nousemassa yleiseen tietoisuuteen ja keskiöön yrityksissä (Forma 2023, 15). On mielenkiintoista tietää, mitä strategisesta työkykyjohtamisesta jo olemassa olevan tutkimuksen ja niistä saadun tiedon perusteella tällä hetkellä tiedetään, sekä miten asiantuntemusta aihepiiriin ympärillä voidaan syventää ja laajentaa (Efron & Ravid 2019, 1; Vilka 2023, 6). Yhteen koottua tietoa voidaan hyödyntää muun muassa erilaisten toimintaohjeiden ja suositusten tekemisessä sekä päätöksenteon tukena (Vilka 2023, 16).

## 2.2 Tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Kirjallisuuskatsauksen tavoitteena on vahvistaa ymmärrystä strategisen työkykyjohtamisen tärkeydestä. Tarkoituksena on selvittää, miten työkykyjohtaminen voidaan sisällyttää osaksi organisaation strategista johtamisjärjestelmää.

Kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymykset:

1. Millaisena työkykyjohtaminen näyttäytyy nykypäivän johtamiskulttuurissa?
2. Miten työkykyjohtaminen saadaan strategisesti osaksi johtamisjärjestelmää?

### 3 Tietoperusta

#### 3.1 Strateginen johtaminen

Johtamistyö koostuu vuorovaikutustilanteista ja hallinnollisesta työstä. Esihenkilönä toimiessa työpäivät voivat olla hyvinkin vaihtelevia ja pitää sisällään monimuotoisesti eri tehtäviä, aina arjen työn sujumisen hallinnasta toiminnallisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin liittyviin vastuisiin. Johtamistyössä on mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön toimintakulttuuriin jollaisella pienelläkin kohtaamisella ja päätöksellä. (Työterveyslaitos a.)

Hyvän johtajuuden keskiössä ovat dialogi ja kohtaamiset, tasavertaisessa ihmisten välisessä suhteessa (Kilpinen 2022, 19). Lähiesihenkilötyön ja johtajuuden kehittäminen on tärkeää, sillä hyvä johtajuus on yhteydessä hyvään työhyvinvointiin (Viitala 2021, 140). Myös johtaja tarvitsee esihenkilönsä tuen, johtamisen työskentelytasosta riippumatta (Sarkkinen 2020). Dialoginen ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde johtajan ja johdettavan välillä luo mahdollisuuksia voimavarojen ja vahvuuksien aktivointiin, osallisuuteen ja uusille merkityksille (Kilpinen 2022, 108).

Strategia määrittää yrityksissä tulevaisuuden suunnan vastaamalla kysymyksiin, miksi, miten ja mitä (Kilpinen 2022, 17–19; Forma 2023, 72). Strategian tarkoituksena on koko organisaation yksilöiden toiminnan ohjaaminen kohti yhteistä päämäärää. Tämä ei ole mahdollista, ellei johtamisen keinoin pystytä luomaan henkilökohtaista kytköstä strategian ja jokaisen organisaatiossa toimivan ihmisen välille. Inhimilliseksi muotoiltu strategia peilautuu yrityksessä työtä tekeviin ihmisiin, työntekijöihin ja heidän arkeensa. (Kilpinen 2022, 17–19.)

Kilpinen (2022, 83–84) mukaan ihmiskeskeisellä strategialla voidaan saavuttaa perinteistä strategiaprosessia parempi tulos. Ihmiskeskeinen strategia kuuluu koko yrityksen henkilöstölle ja ilmenee jatkuvana dialogina, jossa johto mahdollistaa toiminnallaan strategian konkretisoitumisen. Yrityksen henkilöstön osaaminen ja ideat pyritään tuomaan mukaan prosessiin osallistamisen ja yhteisen toimijuuden kautta. Jalkauttamisen sijaan strategia viedään käytäntöön sisäistämisen, sitoutumisen ja arkisten tekojen kautta. (Kilpinen 2022, 83–84.)

Strategian luominen on yritykselle mahdollisuus erottua yritysten kilpailukentässä. Innovaatiivisilla strategisilla valinnoilla, inhimillisellä otteella ja laadukasta strategiaviestintää toteuttaen saavutetaan todennäköisimmin strategian tavoiteltu arkipäiväistäminen. (Kilpinen 2022, 85–86.) Strategiatyö voi olla rullaavaa tai toteutua erimittaisina strategiakausina (Forma 2023, 72).



Strategian konkretisoituminen teoksi vaatii johtamistoimenpiteitä. Johtamisessa täytyy kyetä jatkuvasti yhdistämään kokonaiskuva, organisaation toiminta ja ihmiset. Konkreettilla esimerkeillä voidaan kytkeä arkipäiväiset asiat yrityksen strategiaan. (Kilpinen 2022, 102–103.)

### 3.2 Työkyky

Viitalan (2021, 130) mukaan työkyky tarkoittaa yksinkertaistettuna ihmisen kykyä tehdä työtään tai suoriutua siitä. Tarkemmin kuvattuna työkyky koostuu työntekijän omista voimavaroista sekä työstä, työoloista, esihenkilötyöstä ja johtamisesta. Henkilökohtaisiin voimavaroihin kuuluvat fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen toimintakyky, terveys, osaaminen, arvot, asenteet sekä motivaatio. Osaaminen koostuu koulutuksesta, ammatillisesta osaamisesta ja jatkuvasta oppimisesta. Asenteet pitävät sisällään työntekoon liittyvät asenteet, työn mielekkyyden ja riittävän haastavuuden. Työkyky on ihmisen voimavarojen sekä työn ja ympäristön jatkuvaa yhteensovittamista. (Sarkkinen 2020; Viitala 2021, 130; Työterveyslaitos b; Forma 2023, 40; Lyly-Yrjänäinen 2023, 61.)

Työkykyä voidaan kuvata ja havainnollistaa Professori Juhani Ilmarisen kehittämän Työkykytalo -mallin kautta. Työkykytalon pohja muodostuu terveydestä ja toimintakyvystä. Tämän päälle rakentuu osaaminen, jonka päälle arvot, asenteet ja motivaatio. Päällimmäisenä talon kerroksena toimii johtaminen, työyhteisö ja työolot, joiden jälkeen talossa on kaikki alemmat kerrokset yhteen kokoava työkyky -katto. (Työterveyslaitos b; Forma 2023, 40–41.)

Työkyvyn kaikkien osa-alueiden tulisi tukea toinen toisiaan, sillä työntekijän vanhenemisen ja työhön liittyvien muutosten myötä eri osa-alueissa ilmenee väkisinikin muuttujia. Työhön liittyvien muutosten keskiössä on tärkeää huomioida työntekijöiden edellytykset vastata muutoksiin, jottei tämä osa-alue ala käymään liian raskaaksi, ja vaikuta näin ollen negatiivisesti myös henkilökohtaisiin voimavaroihin. Työntekijä on itse päävastuussa omista voimavaroistaan, kun taas työhön, työoloihin ja johtamiseen liittyvä vastuu on työnantajalla, eli esihenkilöllä ja organisaation johtotasolla. (Työterveyslaitos b.; Forma 2023, 16.)

Työkykyisen työntekijän voidaan nähdä suoriutuvan työstään sekä palautuvan työpäivän aikaisilla tauoilla, vapaa-ajalla sekä lomien aikana. Tilanne näyttäytyy tällöin työhön liittyvän kuormituksen ja työympäristön hallintana, joka pitää tilanteen tasapainoisena. Lyhyet sairauspoissaolot liittyvät useimmiten ohimeneviin infektioauteihin tai oireisiin, mutta toistuviin ja pitkittyviin poissaoloihin on tärkeää reagoida varhaisen tuen mallien mukaisesti. (Forma 2023, 35.)

Mahdollinen työkyvyttömyys voi olla määräaikaista, jolloin työntekijä pystyy paranemisen tai kuntoutumisen jälkeen palaamaan työhönsä. Mikäli työkyky ei palaa täysin, vaan jää

osittain alentuneeksi, voi työntekijää jatkaa työssään osatyökykyisenä. Osatyökykyisillä työ-aikaa voidaan vähentää tai työtehtävät vaihtaa alentuneeseen työkykyyn vaatimustasoltaan sopiviksi. Mikäli työntekijä ei kykene ansiotyöhön enää ollenkaan, todetaan hänet työkyvyttömäksi, saaden toimeentulonsa työkyvyttömyyseläkkeen kautta. (Forma 2023, 35.)

Työntekijöiden työkyvyn tukeminen ja johtaminen mahdollistuu parhaiten työyhteisöissä, joissa vallitsee välittämisen ja luottamuksen kulttuuri. Matala puheeksi oton ja huolenpidon kulttuuri helpottaa asioiden esille nostamista ja käsittelyä. (Sarkkinen 2020.) Psykologisesti turvallisessa työyhteisössä uskalletaan puhua rohkeasti mahdollisuuksista, onnistumisista, haasteista ja epäonnistumisista (Kilpinen 2022, 108).

Inhimillinen pääoma on yksi tärkeimmistä yrityksen voimavaroista. Työntekijöiden hyvinvointi sekä osaamisen varmistaminen ja tukeminen ovat olennaisia tämän turvaamiseksi. (Kilpinen 2022, 15–16.) Työkyvyttömyydestä aiheutuu yritykselle kustannuksia menetettynä työpanoksena ja erilaisina maksuina (Forma 2023, 112). Johtotason on tärkeää olla kiinnostunut työstä ja työhyvinvointia häiritsevista tekijöistä, sekä pyrkiä löytämään ratkaisuja yhdessä työntekijöiden kanssa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa (Työterveyslaitos a).

### 3.3 Työkykyjohtaminen

Työkykyjohtaminen on kaikille aloille kuuluva hyvän johtamisen osa-alue, jonka tavoitteena on tukea työntekijöiden hyvinvointia ja työkykyä (Sarkkinen 2020). Se on suunnitelmallista ja johdonmukaista toimintaa, jonka tavoitteena on työkyvyn edistäminen, työkykyongelmien ennaltaehkäisy ja esiintyvien työkykyongelmien hallinta. Työkykyjohtamista voi ilmetä organisaatio-, riskiryhmä- tai yksilötasolla. (Forma 2023, 46, 111.)

Työkykyjohtaminen on työnantajan vastuulla, mutta sitä tehdään yhteistyössä johdon, HR-ammattilaisten, esihenkilöiden, työsuojeluvaltuutettujen, työntekijöiden sekä työyhteisön ulkopuolisten toimijoiden, kuten työterveyshuollon, työeläkeyhtiön ja vakuutusyhtiön kanssa. Jokaisella yhteistyötaholla on oma vastuunsa työkykyjohtamisessa. (Sarkkinen 2020; Forma 2023, 46.) Työkykyä ylläpitävässä toiminnassa parhain tulos saavutetaan yhteistyön kautta. Sekä työntekijöiden aktiivinen työyhteisön hyvinvoinnin edistämisen ote, että työnantajan tuki työntekijöiden henkilökohtaisten voimavarojen kehittämisessä, on tärkeää. (Työterveyslaitos b.)

Työkykyjohtamisen tavoitteena on, että työntekijät suoriutuvat työtehtävissään mahdollisimman hyvin omilla voimavaroillaan. Tukena voidaan käyttää myös tarpeen mukaan toteutettavia työkykyä tukevia toimenpiteitä, kuten työntekijöiden terveyden edistämistä, ammatillisten valmiuksien tukemista ja työyhteisön sosiaalisen toimivuuden kehittämistä. (Viitala

2021, 131.) Työkykyä voidaan tukea myös sairauspoissaolojen seurannan ja poissaoloihin liittyvien toimintatapojen myötä tunnistettuihin työkyvyn uhkiin varhaisesti puuttumalla (Lyly-Yrjänäinen 2023, 61).

Koska merkittävä osa ihmisen työkykyä koostuu henkilökohtaisista voimavaroista, on työkykyjohtaminen yritystasolla monenlaisten tilanteiden ja vaiheiden äärellä tasapainoilua. On tärkeää tuntea, minkälaisista ihmisistä yrityksen henkilöstö koostuu. Muun muassa ikä- ja sukupuolijakaumalla, henkilöstön sosioekonomisilla asemilla ja elämäntilanteilla on vaikutusta kokonaisuuteen. Tilannekuva henkilöstön työkykytilanteesta voidaan muodostaa toimialaan liittyvästä tuntemuksesta sekä kerätyn datan kautta. Sen tulisi olla organisaation avainhenkilöiden yhteinen ymmärrys työkykytilanteesta, tunnistaa vahvuudet ja haasteet. (Forma 2023, 25–26, 70–71, 112–113.)

Henkilöstön ja työkyvyn näkökulma voidaan tuoda osaksi strategiatyötä pitämällä se osana kaikkia strategian visualisointeja, käytännössä purkamalla se konkreettisiksi toimiksi. Työkyvyn näkökulman ollessa kiinteä osa strategiaa, kehitetään toimeenpanovaiheessa työkykyä ja työkykyjohtamista erilaisilla kehitystoimilla sekä johdetaan työkykyä mittareilla ja tavoitteilla. Todellisuudessa yrityksen toimintaympäristön kaikilla tekijöillä, kuten megatrendeillä, toimialalla ja henkilöstörakenteella on yhteys työkykyyn ja sen johtamiseen. (Forma 2023, 72–74.)

Työterveyslaitos (c) määrittää työkykyjohtamisen osaksi nykyaikaista johtamista. Sen kokonaisvaltaiset hyödyt työhyvinvointiin ja työkykyyn, tuottavuuteen, laatuun, kustannuksiin sekä organisaation maineeseen ovat merkittävät. Sairauspoissaolojen pysyessä vähäisinä myös työkyvyttömyyteen liittyvät kustannukset ovat pienempiä. (Työterveyslaitos c; Sarkkinen 2020; Viitala 2021, 129.)

Työkykyjohtamisen äärellä tehty työ ei aina välity käytäntöön, jonka vuoksi yrityksen eri tasoilla voi olla hyvin erilainen käsitys työkykyjohtamisesta. Mikäli toimintamallit eivät ole yhdessä sovitut, kaikkien tiedossa ja myös johto niihin sitoutunut, on käytäntöjen kirjavuudelle suuri riski. Työkykyasioihin liittyvällä osaamisen lisäämisellä työntekijätasosta aina ylimpään johtoon saakka voidaan edistää työkykyasioiden hyvää hoitoa koko organisaatiossa. (Sarkkinen 2020; Työterveyslaitos c; Forma 2023, 113.) Työterveyslaitoksen (c) mukaan vaikuttavan työkykyjohtamisen taustalla ovat keskiössä johdon asenteet ja sitoutuminen.

## 4 Kirjallisuuskatsauksen toteutus

### 4.1 Kirjallisuuskatsaus tutkimusmenetelmänä

Kirjallisuuskatsauksessa tuotetaan uutta tietoa jo kerättyä tutkimustietoa arvioimalla, tulkitsemalla ja yhdistelemällä. Monimenetelmällinen, analyyttinen ja vaativanakin pidetty tutkimustapa yhdistää sekä määrällisellä, että laadullisella tutkimustavalla tehtyjä alkuperäistutkimuksia, pyrkimyksenä syventää ja laajentaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä. (Efron & Ravid 2019, 2; Vilkkä 2023, 10, 14.) Kirjallisuuskatsaus tarjoaa tekijälleen mahdollisuuden osoittaa syvällistä oppineisuutta aiheesta (Efron & Ravid 2019, 2).

Kirjallisuuskatsauksessa edetään tarkasti ennalta tehdyn suunnitelman mukaisesti ja jokainen prosessin vaihe läpinäkyvästi dokumentoiden (Efron & Ravid 2019, 35; Vilkkä 2023, 11). Etenkin aineiston hankintaan liittyvät kriteerit, avainsanat, haku- ja valintakriteerit, käytetyt tietokannat ja hakutulokset tulee kuvata tarkasti perustellen, arvioiden ja tulkiten (Vilkkä 2023, 11). Asetettu tutkimuskysymys tai -kysymykset, tavoite, tarkoitus ja kohde-ryhmä ovat kirjallisuuskatsauksen ydin, joihin kaikkia katsauksen aikana tehtyjä valintoja ja päätöksiä peilataan. Kirjallisuuskatsauksessa pyritään läpinäkyvyyden myötä toistettavuuteen, systemaattisuuteen ja kriittiseen lopputulokseen. (Vilkkä 2023, 13–14.)

### 4.2 Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Tämä opinnäytetyö toteutetaan integratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Integratiivinen kirjallisuuskatsaustyyppi on traditionaalinen, osin kuvaileva ja laadukkaasti tehtynä systemaattisen tarkka, läpinäkyvä ja toistettavissa. Sen avulla voidaan kuvata tiettyyn ilmiöön liittyvää tietoisuutta, tunnistaa tutkimuksella vastaamattomia näkökulmia sekä yhdistää tutkimusten kautta tutkimusmetodologisia ja kirjallisuuden kautta teoreettisia lähtökohtia uusiksi näkökulmiksi. Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen aiheen käsitteellisen ja temaattisen kehyksen muodostamisessa sekä tutkimustiedon yhdistämisessä, arvioinnissa ja tulkitsemisessä aikaansaadun synteesin tuloksena saadaan aikaan malli, käsitteellinen kehys tai käsitys, merkitys tai syvempi tietämys. (Efron & Ravid 2019, 34–35; Vilkkä 2023, 20, 22.)

Integratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen voidaan valikoida kattavan kuvan aihetta käsittelevästä kirjallisuudesta antava aineisto, sillä mukana voi olla sekä laadullisia, että määrällisiä tutkimuksia. Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tekijä voi katsauksen tarkoitukseen peila-ten valita, painotetaanko katsauksessa vain teoreettisia lähtökohtia tai empiirisiä kokemuksia, vai molempien alkuperäistutkimuksia. Aiheeksi sopiikin tämän myötä jo paljon tutkimuk-sen kohteena ollut aihe. (Efron & Ravid 2019, 18; Vilkkä 2023, 22.)

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen raporttiin sisällytetään teoreettinen viitekehys eli tietoperusteiset luvut, joissa kuvataan kirjallisuuskatsauksessa käytetty teoreettinen näkökulma. Tämä ohjaa kirjallisuuskatsaukseen valittavaa aineistoa, ja auttaa tutkimusten havainnointia, analysointia ja arviointia. Teoreettinen viitekehys ei koostu integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tutkimuksen kohteena olevista tutkimuksista. (Vilkkä 2023, 30–31.)

#### 4.3 Tutkimusprosessi

Kirjallisuuskatsauksen prosessi voidaan jakaa kolmeen tai kuuteen vaiheeseen. Kolmivaiheinen katsausprosessijako jakaa prosessin karkeasti esittäen määrittelyn ja hakujen vaiheeseen, analysoinnin ja synteesin luomisen vaiheeseen sekä lähdeaineiston ja muistiinpanojen läpi käynnin kautta edenneeseen kirjallisuuskatsauksen kirjoituksen vaiheeseen. (Vilkkä 2023, 33–34.) Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen prosessia kuvaa paremmin kuusivaiheinen iteratiivinen prosessikuvaus, joka korostaa katsausprosessin aikaista dynaamisuutta, kriittistä ajattelua ja jatkuvaa työstämistä. Kirjallisuuskatsauksen prosessi etenee aina vaihe vaiheelta toisiinsa kytkeytyen, jatkuvasti tulevaan peilaten ja jo tehtyä täsmen-tään. (Efron & Ravid 2019, 6; Vilkkä 2023, 33–34.)

Iteratiivinen prosessi lähtee liikkeelle kirjallisuuskatsauksen tekijälle ja hänen alalleen merkityksellisen aiheen valinnasta. Tutkimuksen pääpaino on määriteltävä tarkkaan tutkimuskelpoisuuden ja hallittavuuden varmistamiseksi. Aiheen valinnasta prosessi etenee tutkimuskysymyksen määrittämisen kautta hakusuunnitelman luomiseen. Sopivilla avainsanoilla ja hakustrategioilla eri tietokannoista voidaan koota laaja aineisto, joka analysoidaan tutkimuskysymysten kannalta olennaisimmin osin, tulkitsemalla ja tiivistämällä tietoa. Aineistolle tehdään myös laadunarviointi eri tutkimustavoille ominaisten kriteerien mukaan. (Efron & Ravid 2019, 6; Vilkkä 2023, 34.)

Tulosten ja johtopäätösten muodostamisen jälkeen prosessissa edetään lähdemateriaaliin peilautuvan katsauksen kirjoittamiseen, josta välittyy vakuuttavasti tekijän näkökulma. Valmiista integratiivisesta kirjallisuuskatsauksesta välittyy tekijän kyky yhdistää teoria ja tutkimus sekä muodostaa näiden kautta aiheesta syvälinen ymmärrys. Koko kirjallisuuskatsauksen prosessin ajan on tärkeää pohtia, vertailla, tehdä päätöksiä valikoiduista ja perustella omaa toimintaa. (Efron & Ravid 2019, 7; Vilkkä 2023, 34.)

#### 4.4 Hakustrategia ja sen toteutus

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen aineistoon valikoidaan ensisijaisesti vertaisarvioituja tutkimuksia, kuten tieteellisiä artikkeleita ja monografioita, konferenssijulkaisuja ja -tiivistelmiä sekä tieteellisiä postereita. Nämä mahdollistavat olemassa olevan tiedon keräämisen

sekä mahdollisten tietoaukkujen havaitsemisen. Myös vertaisarvioimattomista tutkimukseen perustuvista aineistot, kuten tutkimusorganisaatioiden, julkisyhteisöjen ja asiantuntijaorganisaatioiden tutkimukset, selvitykset ja raportit voivat nostaa esiin erittäin mielenkiintoisen aiheeseen liittyvän tiedon soveltamiskirjon. (Efron & Ravid 2019, 35; Vilkkä 2023, 28–29.) Efron & Ravid (2019, 6) nostavat esiin myös viittaukset erilaisiin arvosteluihin, tutkimusartikkeleihin ja kirjoihin sekä suositukset alalla toimivilta asiantuntijoilta, joista voidaan hyötyä suuresti.

Kirjallisuuskatsauksen hakuprosessin on oltava harkittu, huolellinen ja järjestelmällinen. Yleisenä aiheesta kiinnostumisena käynnistynyt haku täsmentyy tutkimuksen painopisteen tarkentumisen myötä. Tiedonhaku on nykyisten sähköisten tietokantojen avulla nopeaa ja tehokasta, jolloin löydetyn tiedon laatu ja luotettavuus on kyettävä selvittämään ja vahvistamaan. Kaikesta kerätystä tiedosta on tärkeää pitää huolellista kirjanpitoa, jotta tehtyihin hakuihin ja valittuun aineistoon on mahdollista palata. (Efron & Ravid 2019, 57–59.)

Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tiedonhaku aloitettiin tekemällä koehakuja eri tietokannoista, kokeilemalla monipuolisesti erilaisia hakulausekkeita. Tietokannoiksi valikoitui Finna, Emerald, Ebsco Business Source Elite ja Scopus. Myös manuaalista vapaahakua tehtiin. Kirjallisuuskatsauksen keskeisinä käsitteinä ovat strateginen johtaminen, työkyky, työkykyjohtaminen ja strateginen työkykyjohtaminen. Englanninkieliset keskeiset käsitteet ovat strategic leadership, work ability, work ability management ja strategic work ability management. Tiedonhaussa huomioitiin myös keskeisten käsitteiden synonyymit ja rinnakkaiskäsitteet sekä hyödynnettiin Boolean hakuoperaattoreita ja hakusanankatkaisua. Haku tehtiin suomen ja englannin kielellä.

Osa hauista tuotti liian suuren määrän hakutuloksia, jolloin tuloksia rajattiin hakulausetta täsmentämällä. Emerald -tietokannassa haasteeksi muodostui joko liian suuret hakutulospäämäärät ( $n > 5000$  ja  $n = 904$ ) tai rajauksen myötä tulosten nollautuminen. Tämän myötä Emerald -tietokanta jätettiin kirjallisuuskatsauksesta pois. Potentiaalisia osumia haut Finna, EBSCOhost Business Source Elitestä ja Emeraldista tuottivat 150. Näistä valittiin otsikon perusteella 39 artikkelia tarkempaan tarkasteluun. Tiivistelmien lukemisen jälkeen jäljelle jäi 29 artikkelia koko tekstinä luettavaksi. Analysoitavaksi valittiin alustavasti 16 artikkelia, joista lopulliseen analyysiin hyväksyttiin 14 tutkimusartikkelia (liite 1). Valintoihin johtanut tiedonhaku on kuvattu taulukossa 1.

## TAULUKKO 1. Valintoihin johtanut tiedonhaku.

TIETOKANTA	HAKULAUSE	RAJAUKSET	HAKU-TULOKSET	OTSIKOT	TIIVISTELMÄT	KOKO TEKSTIT	HYVÄKSYTYT
Finna	(työkyky* OR työkyv* OR "work ability" OR "ability to work") AND (johtami* OR johtaj* OR joht* OR management* OR lead*)	2019-2024, verkossa saatavilla, lehti/artikkeli/teksti, suomi/englanti	54	11	10	6	5 [3, 4, 12, 13, 14]
EBSCOhost Business Source Elite	työkykyjohtami* OR "työkyvyn tuk*" OR "työkyvyn joht*" OR "work ability management*" OR "work ability lead*"	full text	7	2	2	2	2 [1, 2]
Scopus	(työkyky* OR työkyv* OR "work ability" OR "ability to work") AND ("strategic lead" OR "strategic management")	2019-2024, open access, article, englanti	89	26	17	8	7 [5, 6, 7, 8, 9, 10, 11]
							yht. 14

Kirjallisuuskatsauksen aineistoksi valittiin tieteellisiä kokotekstinä maksuttomasti verkossa saatavilla olevia suomen- tai englanninkielisiä tutkimusartikkeleja, jotka käsittelevät kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymysten mukaisia teemoja. Vuosiväliksi asetettiin 2019–2024. Pois suljettiin tutkimusartikkelit, jotka olivat liian vanhoja, eivät käsitelleet kirjallisuuskatsauksen teemoja riittävän spesifisti tai joita ei ollut kokotekstinä maksuttomasti verkossa saatavilla.

Katsaukseen valituista 14 artikkelista 13 oli toteutettu kvantitatiivisilla ja yksi [2] kvalitatiivisilla tutkimusmenetelmillä. Tutkimuksista seitsemän oli toteutettu Suomessa [1,2,3,4,12,13,14], kaksi Italiassa [5,9], yksi Indonesiassa [7], yksi Taiwanissa [8] ja kaksi Kiinassa [10,11]. Tutkimukset oli julkaistu vuosina 2019–2023. Tarkemmat tiedot valituista artikkeleista on kirjattu liitteeseen 1.

### 4.5 Tutkimusaineiston laadun arviointi

Laadun arvioinnin tavoitteena oli kuvata katsaukseen valittujen artikkelien laatu, ei toimia poissulkukriteerinä. Laadun arviointi toteutettiin kuuden tutkimuksen laatua kuvaavan kriteerin kautta. Kriteerit arvioitiin kolmiportaisen ”kyllä”, ”heikko” ja ”ei raportoitu” asteikon avulla. (Moilanen ym. 2019, 331.) Katsaukseen valittujen artikkelien laatu todettiin kokonaisuudessaan erittäin hyväksi. Yksitoista artikkelia sai kaikista arviointikriteereistä ”kyllä” merkinnän. Todellisia ”ei raportoitu” merkintöjä ei arvioitu yhteenkään katsaukseen valittuun artikkeliin. Katsaukseen valittujen artikkelien laadun arviointi on esitetty liitteessä 2.

## 4.6 Tutkimusaineiston analyysi

Kirjallisuuskatsaus on toisen asteen tutkimusta, jossa tutkitaan jo olemassa olevaa tutkimusta. Kirjallisuuskatsauksen tekijällä, eli tutkijalla, voi olla analyysivaiheessa määrällisesti hyvinkin monta tutkimusta, joissa oleva tieto pitäisi koota yhteen. Aineiston ja tiedon järjestämisen apuna voidaan sisällönanalyysiä, jonka avulla aineistossa oleva tutkimustieto saadaan ryhmiteltyä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.)

Käytännössä aineistolähtöistä sisällönanalyysiä tehdessä aineistosta kerätään tutkimuskysymyksiä kuvaavat kohdat, eli alkuperäiset ilmaukset. Näistä epäolennainen karsimalla pois saadaan redusoitua eli pelkistettyä ilmaukset, jotka voidaan klusteroida eli ryhmitellä samaa ilmiötä käsitteleviksi alaluokiksi. Alaluokat nimetään sisältöä kuvaaviksi teemoiksi. Alaluokkia yhdistelemällä voidaan luokittelussa edetä tarvittaessa myös yläluokkien määrittämiseen. Analyysin tulee olla koko ajan tiiviisti yhteydessä kirjallisuuskatsauksen tutkimuskysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90–94, 102–103.)

Sisällönanalyysi tehtiin tutkimuskysymys kerrallaan. Aineisto oli ensimmäiseen tutkimuskysymykseen neljä sivuinen ja toiseen tutkimuskysymykseen yhdeksän sivuinen. Alkuperäiset ilmaisut pelkistettiin, jonka jälkeen näistä muodostettiin alaluokkia. Alaluokkien muodostumisvaihe oli selkeä, sillä tietyt teemat toistuivat aineistossa. Tämän vuoksi analyysiä ei jatkettu alaluokkien teemoitusta pidemmälle. Esimerkit analyysistä esitetään tutkimuskysymyksittäin liitteessä 3.

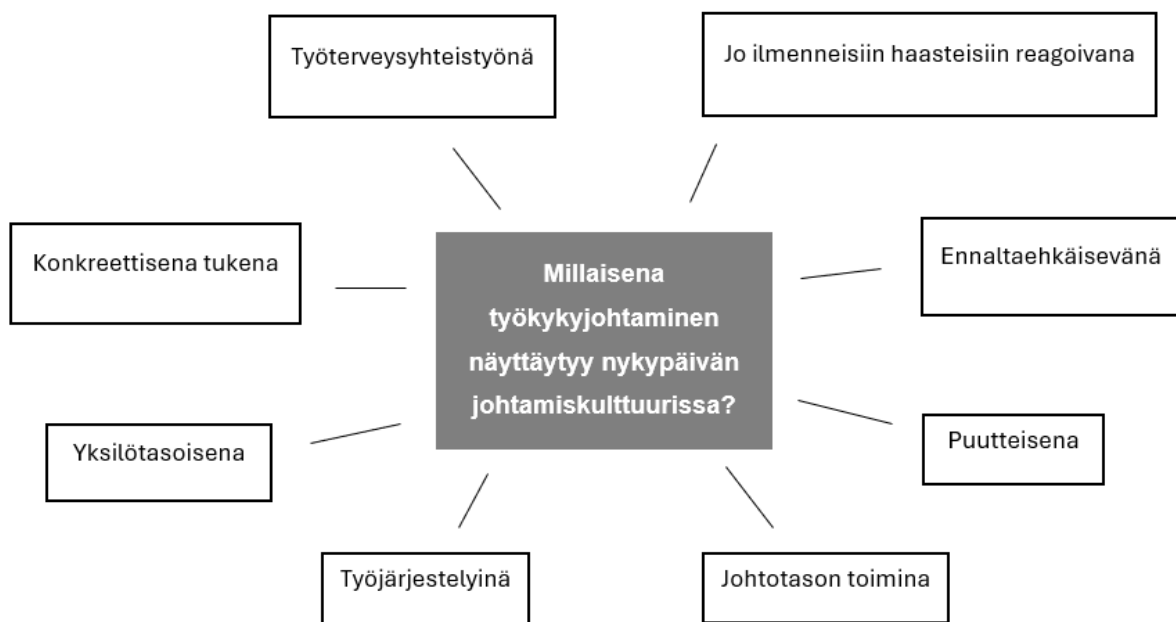
Aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä voidaan luoda kirjallisuuskatsaukseen systematiikkaa, tarkastelun runko sekä sisällysluettelo. Kirjallisuuskatsauksen tulos vaatii kuitenkin muodostuakseen sisällönanalyysillä saatujen luokkien sisällä olevan tiedon lähteisiin nojaavaa tarkastelua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103.) Tuloksia kirjalliseen muotoon kirjoittaessa alaluokista palattiin pelkistettyihin ja alkuperäisiin ilmaisuihin, jotta varmistettiin todenmukainen raportointi.



## 5 Tulokset

### 5.1 Työkykyjohtaminen nykypäivän johtamiskulttuurissa

Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan työkykyjohtaminen näyttäytyy nykypäivän johtamiskulttuurissa työterveysyhteistyönä, erilaisina ennaltaehkäisevinä toimina, yksilötasoisena, konkreettisena tukena, johtotason toimina, työjärjestelyinä ja jo ilmenneisiin haasteisiin reagoivana (kuvio 2). Työkykyjohtamisessa on havaittu myös puutteita.



KUVIO 2. Työkykyjohtaminen nykypäivän johtamiskulttuurissa.

Työterveysyhteistyö ilmenee työkykyjohtamisen prosesseissa muun muassa työterveyden hallintana (Anttilainen ym. 2023, 5). Työterveysyhteistyössä on havaittu puutteita, etenkin riittämättömänä yhteistyönä sairauspoissaoloista aiheutuvien poissaolojen jälkeisen työhön paluun tuen äärellä (Rissanen ym. 2021, 22). Työterveyshuollon roolin työkyvyn tukeen liittyvässä yhteistyössä on havaittu myös olevan usein liian vähäinen (Nissinen ym. 2021, 3).

Ennaltaehkäisevinä toimina työkykyjohtaminen ilmenee työturvallisuuden, terveyden sekä työkyvyn ylläpitämisenä ja edistämisenä. Näiden toimien tavoitteena on vahvistaa henkilöstön työkykyä. (Anttilainen ym. 2023, 2, 7.) Ennaltaehkäisevinä toimina ja työjärjestelyinäkin hyödynnetään työaika- ja tehtäväautonomiia, henkilöstön kykyjen käyttömahdollisuuksien lisäämistä sekä työyhteisön yhteistyön sujuvuuden turvaamista (Selandier ym. 2023, 255). Osin työkykyjohtamisen koetaan olevan enemmänkin yksilötasoisista, jossa korostuu yksilön vastuu työkyvyn tukemisessa ja tapaustyöskentely (Anttilainen ym. 2023, 5–7).

Konkreettisina tukikeinoina työkykyjohtaminen ilmenee työssä olon tukemisena, joka pitää sisällään myös työjärjestelyjä. Konkreettista tukea tarjotaan varhaisten työkyvyn laskusta kertovien merkkien tunnistamisen ja niihin reagoinnin myötä. (Anttilainen ym. 2023, 2, 6.) Henkilöstön kokemukset hyvän tuen saamisesta tekevät työkykyjohtamisen toimista konkreettisempia (Bonacci ym. 2020, 10). Konkreettista tukea tarjoaa yleisimmin esihenkilöt, joiden antamalla sosiaalisella hyväksynnällä ja tuen toimilla esimerkiksi sairauspoissaoloista aiheutuvan stressin äärellä on merkittävä (Cooper ym. 2023, 6).

Työkykyjohtaminen ilmenee osin vain jo ilmenneisiin työkykyhaasteisiin ja kohonneisiin sairauspoissaoloihin reagoitina (Anttilainen ym. 2023, 7). Tutkimusten mukaan työnantajat suhtautuvat osin myönteisesti esimerkiksi mielenterveyden haasteita kokevien työntekijöiden tukemiseen (Rissanen ym. 2021, 22). Myös osatyökykyisille työkykyjohtaminen saattaa ilmetä konkreettisemmalla tasolla, kuin koko henkilöstölle. Työkykyjohtamistoimet voivat olla väliaikaisia tai pysyviä työtehtävien uudelleen järjestelyjä tai erilaisten muiden ratkaisujen etsimistä työssä jatkamiseksi. (Anttilainen ym. 2023, 7.)

Työjärjestelynä ilmenevä työkykyjohtaminen voi olla myös työn muotoilua (Signore ym. 2023, 16), sopeuttamista tai mukauttamista (Rissanen ym. 2021, 26, 31), joilla pyritään vaikuttamaan positiivisesti ihmisten työstä suoriutumiseen. Työhön liittyvillä joustomahdollisuuksilla, kuten työaikaliukumilla, työn tauottamisella, etätyömahdollisuuksilla ja lyhennetyllä työajalla voidaan myös tukea työkykyä. Erilaiset mukauttamistoimet voivat vaihdella suurestikin ja olla osin riittämättömiä tilanteisiin nähden. (Rissanen ym. 2021, 22, 27.)

Työkykyjohtamisen on todettu ilmenevän nykypäivänä myös pitkälti johtotason toimina, jotka ilmenevät irrallisina organisaation strategiasta tai lähinnä organisaatiomuutosten aikaan johtoryhmän tasolla käytävinä työkyvyn hallinnan keskusteluina. Toisaalta prosesseja on pyritty turvaamaan kiristyvien resurssien äärellä, millä voidaan tukea henkilöstön työkykyä. (Anttilainen ym. 2023, 5, 8.) Johtotason toiminnan on havaittu välittyvän heikkona tiedottamisena ja haluttomuutena jakaa näkemyksiä työntekijöiden kanssa (Korkiakangas ym. 2019, 10). Tämä voi ilmetä muun muassa organisaation kohtaamien muutosten ja epävarmuustekijöiden vuoksi tehtyjen strategisten valintojen muodossa. Strategisilla valinnoilla voi olla negatiivinen vaikutus henkilöstöön, esimerkiksi työntekijöiden päätäntävällän vähene-  
misen sekä työmäärän ja epävarmuuden tunteiden lisääntymisen myötä. (Cooper ym. 2023, 4.)

Puutteita työkykyjohtamisessa on havaittu muun muassa henkilöstöasioista vastaavien ilmentämän pelon ja epävarmuuden muodossa. On todennäköistä, että työkykyhaasteiden äärellä toimiessa kohdataan hyvin monenlaisia tilanteita ja tunteita. (Rissanen ym. 2021,

27.) Työkyvyttömyysnäkökulman on osin koettu myös vieneen huomiota työkyvystä voimavarana (Anttilainen ym. 2023, 2).

Nykypäivän työkykyjohtamista on kuvattu osin lapsenkengissä olevana toimintana, jossa työkykyä tukeviin toimiin on koettu ryhdyttävän usein liian myöhään. (Anttilainen ym. 2023, 5.) Rissanen ym. (2021, 22) mukaan työnantajien vähäiset odotukset ja tiedon puute muun muassa erilaisista työkykyä uhkaavista ongelmista sekä niiden tarvitsemista tukitoimista voi olla riittämätöntä. Työkykyjohtamisen tukitoimenpiteiden on todettu toimivan paremmin suurissa organisaatioissa ja julkisella sektorilla. Osalla organisaatioista ei ole mitään tukitoimenpiteitä käytössä. (Rissanen ym. 2021, 28.)

## 5.2 Työkykyjohtaminen strategisesti osaksi johtamisjärjestelmää

Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan työkykyjohtaminen voidaan saada strategisesti osaksi johtamisjärjestelmää yhteistyöllä, organisaatiokulttuurisilla toimilla, systemaattisuudella, johtoa vastuuttamalla, työntekijänäkökulmalla, viestinnällä sekä työkykytoimia hyödyntämällä (kuvio 3). Tuloksissa ilmeni piirteitä, jotka vaikuttavat organisaation sisällä sekä piirteitä, joissa korostuu yhteistyö eri sidosryhmien kanssa.



KUVIO 3. Työkykyjohtaminen strategisesti osaksi johtamisjärjestelmää.

Työkykyjohtamisen strategisella tasolla ilmeneminen vaatii vahvaa yhteistyötä useiden eri sidosryhmien välillä. Keskeistä on, että työkykyjohtamisen päämääristä ollaan yhteisymmärryksessä. Yhteistyön tarve korostuu yritysmuutosten keskellä. (Leino ym. 2022, 10.) Tärkeimpiä yhteistyötahoja ovat työterveys, muut asiantuntijat, kuntoutustoiminta, sosiaalivakuutusyhtiöt (Anttilainen ym. 2023, 2), mielenterveyspalvelut sekä -järjestöt (Rissanen

ym. 2021, 32). Ulkopuolista tukea hyödyntämällä voidaan saada työkykyjohtamisen prosesseihin aivan uusia näkökulmia (Korkiakangas ym. 2019, 4).

Työterveyshuoltoyhteistyö on yksi keskeisimmistä osa-alueista strategisen työkykyjohtamisen myötä luodusta työkyvyn tukemisen verkostosta (Selandier ym. 2023, 258; Nissinen ym. 2021, 1; Anttilainen ym. 2023, 2; Rissanen ym. 2021, 32). Nissisen ym. (2021, 1, 9) mukaan työterveysyhteistyön sujuvuudessa keskeistä on yhteisten toimintatapojen sopiminen työkyvyn tuen tiedonhallinnan näkökulmasta. Laadukas raportointi sekä toiminnan arviointi ja seuraaminen edellyttävät tietoisuutta siitä, mitä tietoja halutaan ja millä tavalla. Työterveyshuollon osaamisen hyödyntäminen etenkin työkykyä kuvaavien tietojen, työnteon rajoitteiden ja työn muokkaustarpeiden näkökulmasta on tärkeää. (Nissinen ym. 2021, 1, 9.)

Yhteistyön tärkeys korostuu myös yrityksen sisäisissä toiminnoissa (Anttilainen ym. 2023, 8), joissa eri toimijaryhmien työn tekemisen arviointi ja kehittämistyöhön osallistaminen sekä ratkaisujen ja toiminnan arviointi yhdessä on keskeistä (Korkiakangas ym. 2019, 4). Olennaista on myös, että ylimmällä johdolla on samat tavoitteet muiden organisaatiotasojen kanssa. (Anttilainen ym. 2023, 8.)

Henkilöstön ottaminen mukaan päätöksentekoprosesseihin on strategista työkykyjohtamista eteenpäin vievää toimintaa (Bonacci ym. 2020, 10). Työntekijänäkökulman huomiointi on osa dynaamista organisaatiokulttuuria, lisäten johdon ja henkilöstön välistä synergiaa (Karepesina 2023, 7). Henkilöstön ja johtajatason välisellä toimivalla vuorovaikutussuhteella voidaan saavuttaa erityisiä tuloksia, niin organisaation kuin henkilöstön työn tekemisenkin näkökulmasta (Xu ym. 2022, 3).

Työntekijänäkökulma osana strategista työkykyjohtamista tarkoittaa muun muassa toimintojen voimavara- ja ratkaisukeskeisyyttä sekä työn hyvinvointiin ja työkykyyn vaikuttavien tekijöiden tiedostamista (Korkiakangas ym. 2019, 4–5). Työntekijät voivat kohdata työhönsä liittyen erilaisia ylimääräisiä ponnisteluja vaativia tilanteita, jotka on tärkeää tunnistaa johdon toimesta. Näissä tilanteissa työntekijöille on tärkeä muodostua kokemus organisaation tuesta. (Bonacci ym. 2020, 10.) Johtotason on tiedostettava kuilun todellisen ja toivotun välillä (Božac & Kostelić 2021, 3) sekä turvattava riittävät resurssit työtä tekeville (Signore ym. 2023, 30). Työntekijöiden stressistä palautumista ja toipumista johdonmukaisesti tukemisesta on henkilöstön työkyvylle merkittävä positiivinen vaikutus (Karepesina 2023, 30). Rissanen ym. (2021, 31) mukaan työkykyä tukevia toimenpiteitä tulisi käyttää ja hyödyntää nykyistä yleisemmin. Riskihenkilöiden tehokas kohdentaminen on tärkeää (Anttilainen ym. 2023, 10).

Osa työntekijänäkökulmaa on myös työntekijöiden urakehitykseen ja tulevaisuuden oppimisenäkymiin sekä mahdollisuuksiin keskittyminen. Henkilöstön osaamisen hyödyntämisestä on yritykselle iso etu. (Xu ym.2022, 10.) Selanderin ym. (2023, 242) mukaan työntekijöiden kykyjen käyttömahdollisuuksia on tärkeää johtaa.

Työkykyjohtamisen strategisesti osaksi johtamisjärjestelmää saaminen edellyttää muun muassa vastualueiden johdonmukaista organisointia. Erityisesti tämä korostuu esihenkilötason ja henkilöstöhallinnon osalta, sillä keskeisimmät työkykyjohtamisen vastuutehtävät ilmenevät henkilöstötasolle heidän kautta. (Leino ym. 2022, 10.) Työkykyjohtamisen tulisi olla osa päivittäistä johtamista (Anttilainen ym. 2023 (2), välittäen organisaation yhteneväisiä arvoja (Karepesina 2023, 1). Konkreettisimmin jokapäiväisessä työssä esihenkilöt tukevat muun muassa sairauden vuoksi työstä poissa olevia tai olleita (Karepesina 2023, 30). Henkilöstön työhön sitoutumista ja psykologista hyvinvointia tuetaan muun muassa työn muotoilulla (Signore ym. 2023, 15).

Tärkeä osa strategista työkykyjohtamista on työkykyjohtamisen keskeisten tekijöiden tunnistaminen ja implementointi, systemaattisesti osaksi organisaation toimintoja. Strategisesti työkykyä johtavassa organisaatiossa ylläpidetään työkykyjohtamisen struktuuria ja siihen liittyvien toimintojen aktiviteettia, reagoiden myös mahdollisten muutosten äärellä uudelleen organisointitarpeeseen. (Leino ym. 2022, 10). Toiminnoissa pyritään kestäviin ratkaisuihin (Korkiakangas ym. 2019, 4). Työkykyjohtamisessa huomioidaan myös henkilöstöhallinnon, esihenkilöstön ja korkeamman johtotason tukeminen, tiedon lisäämistarpeet, rohkaisu sekä työn kuormituksesta koituvien haittojen lieventäminen (Rissanen ym. 2021, 32; Božac & Kostelić 2021, 25).

Strategisesti työkykyä johtavassa organisaatiossa johto on vastuutettu osaksi työkykyjohtamisen prosesseja. Johdon vastuulla on varmistaa, että työkykyjohtaminen linkitetään myös liiketoimintatavoitteisiin. (Leino ym. 2022, 10.) Todellisuudessa työkyvyn näkökulman tulee olla mukana ja osa kaikkea päätöksentekoa (Anttilainen ym. 2023, 5). Signore ym. (2023, 16) mukaan johdon on tärkeää ymmärtää organisaation rooli työelämän laadussa. Strategisesti työkykyä johtavan organisaation johtajat ovat sitoutuneet tunnistamaan organisaation tavoitteet, rohkaisemaan tavoitteita kohti vievää käyttäytymistä sekä valvomaan yrityskulttuuria (Xu ym. 2022, 3). Johdolla tulee olla riittävästi aikaa ja tilaa koko henkilöstölle (Bonacci ym. 2020, 10). Liao ym. (2021, 1) pitävät yrityksen keskeisimpinä osina ja strategioiden kannalta tärkeimpinä toimijoina keskijohtoa ja toimitusjohtajia.

Työkykyjohtamisen strategisella tasolla on tärkeää ymmärtää, kuinka herkästi johtotason tunteet ja asenteet heijastuvat henkilöstölle (Božac & Kostelić 2021, 25). Negatiivisten tunteiden, kuten turhautumisen ja stressin, sijaan organisaatiossa tulisi levittää luottamuksen

ilmapiiriä (Karepesina 2023, 1). Terveessä organisaatiossa vaalitaan psykologisesti turvallista ilmapiiriä (Signore ym. 2023, 16). Johtotason tulisi työskennellä yhteisymmärryksessä uskomustensa ja periaatteidensa kanssa (Xu ym. 2022, 2). Strategisesti työkykyä johtavassa organisaatiossa johtamiseen liittyvien tekijöiden yhteyden tunnistaminen huonoon työkykyyn liittyen tunnistetaan (Selander ym. 2023).

Strategisessa työkykyjohtamisessa toiminnan ydin on systemaattisuus ja koordinointi (Anttilainen ym. 2023, 1). Selkeiden analyysien kautta saadun tiedon myötä edellytetään rohkeutta ryhmä toimiin (Božac & Kostelić 2021, 3). Xu ym. (2022, 10) korostavat myös tiedon jakamiseen panostamisen tärkeyttä, organisaation ja henkilöstön välistä viestintää lisäämällä ja kehittämällä.

## 6 Pohdinta

### 6.1 Tulosten tarkastelu

Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsauksen tulokset vahvistavat yhdessä ymmärrystä strategisen työkykyjohtamisen tärkeydestä. Työterveyslaitos (a) nostaa esiin, miten johtamistyössä jo pienelläkin kohtaamisella ja päätöksellä voidaan vaikuttaa työyhteisöön. Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan työkykyjohtamisen toimet, jotka myös lähiesihenkilöiden toiminnassa ilmenevät, eivät aina välity koko henkilöstölle konkreettisella tavalla. Työkykyjohtaminen saattaa ilmetä täysin organisaation strategiasta irrallisena, lähinnä johtotason toimintana tai tapaustyöskentelynä, jolloin henkilöstölle ei muodostu ymmärrystä tai kosketuspintaa mahdollisiin työkykyjohtamisen prosesseihin. (Anttilainen ym. 2023, 5–8.)

Työkyky on teoreettisen viitekehysten mukaan moniulotteinen ilmiö, jossa sovitetaan jatkuvasti yhteen ihmisen omia voimavaroja sekä työhön ja ympäristöön liittyviä tekijöitä (Sarkkinen 2020; Viitala 2021, 130; Työterveyslaitos b; Forma 2023, 40; Lyly-Yrjänäinen 2023, 61). Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan työnantajilla ei aina ole riittäviä tietoja ja ymmärrystä työkykyä uhkaavista ongelmista sekä niiden vaatimista tukitoimista, mikä heikentää organisaatioiden työkykyä tukevien toimenpiteiden ilmenemistä ja käyttöä huomattavasti (Rissanen ym. 2021, 28).

Strategisen työkykyjohtamisen keskeisin edellytys on tulosten ja teoreettisen viitekehysten mukaan yhteistyö, niin organisaation sisällä kuin sidosryhmien kanssa (Sarkkinen 2020; Forma 2023, 26; Selander ym. 2023, 258; Nissinen ym. 2021; Anttilainen ym. 2023, 2; Rissanen ym. 2021, 32; Leino ym. 2022, 10). Tulosten perusteella työkykyjohtamisen tukemisen verkostossa on työterveyshuollolla erityinen rooli, sillä heiltä löytyy merkittävä osaaminen työkykyä kuvaavien tietojen, työnteon rajoitteiden ja työn muokkaustarpeiden näkökulmasta. Vaikuttavan yhteistyön ytimenä on laadukas, tarvetta vastaava raportointi sekä toiminnan jatkuva arviointi ja seuranta. (Selander ym. 2023, 258; Nissinen ym. 2021, 1; Anttilainen ym. 2023, 2; Rissanen ym. 2021, 32.)

Teoreettinen viitekehys nostaa esiin inhimillisen pääoman yrityksen tärkeimpänä voimavarana, jonka vuoksi työntekijöiden hyvinvoinnin sekä osaamisen varmistamisen ja tukemisen toimivuus ovat olennaisia (Kilpinen 2022, 15–16). Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan johtotason toiminta saattaa kuitenkin välittyä heikkona tiedottamisena tai haluttomuutena jakaa näkemyksiä henkilöstön kanssa (Korkiakangas ym. 2019, 10). Tulosten mukaan johtotason tekemistä strategisista valinnoista voi aiheutua negatiivisia vaikutuksia henkilöstön päätäntävaltaan, työmäärään ja työhyvinvointiin (Cooper ym. 2023, 4). Tilanteisiin saattaa liittyä myös viestinnän puutteita ja haasteita (Xu ym. 2022, 10).

Teoreettinen viitekehys korostaa, miten tärkeää johtotason on tuntee, minkälaisista henkilöistä yrityksen henkilöstö koostuu (Forma 2023, 25–26, 70,71, 112–113). Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan myös strategisessa työkykyjohtamisessa keskeistä on, että johdolle on muodostunut aito ymmärrys henkilöstön tekemän työn eri osa-alueista ja että johtotaso hyödyntää tätä ymmärrystä päätöksenteossaan.

Työkykyjohtamisen hyödyt nousevat teoreettisesta viitekehuksesta selvästi esiin, niin työhyvinvoinnin, työkyvyn, tuottavuuden, laadun, kustannusten ja organisaation maineenkin näkökulmasta (Työterveyslaitos c; Sarkkinen 2020; Viitala 2021, 129). Kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan muun muassa työn muotoilua (Signore ym. 2023, 16) sopeuttamista ja mukauttamista ilmenee vaihtelevasti, mutta osin tilanteisiin nähden riittämättömästi (Rissanen ym. 2021, 22–31). Tuloksista nousee vahvasti esiin, kuinka tärkeää työkykyjohtamisen struktuurin ja siihen liittyvien toimintojen aktiivisuuden ylläpitäminen ovat (Leino ym. 2022, 10). Tulosten mukaan keskeistä on, että myös henkilöstöasioista vastaavia ja johtoa tuetaan, heidän tiedontarpeitaan kartoitetaan sekä työkykyä tuetaan (Rissanen ym. 2021, 32; Božac & Kostelić 2021, 25). Tulosten mukaan organisaatioissa on tärkeää tunnistaa myös johtamiseen liittyvien tekijöiden yhteys huonoon työkykyyn liittyen (Selandier ym. 2023). Johdon vastuu on merkittävä, jotta työkykyjohtaminen linkittyy liiketoimintatavoitteisiin (Leino ym. 2022, 10) ja jokapäiväiseen päätöksentekoon (Anttilainen ym. 2023, 5).

## 6.2 Eettisyys ja luotettavuus

Opetus- ja kulttuuriministeriön asettama neuvottelukunta (TENK) on laatinut kansallisen ohjeen hyvästä tieteellisestä käytännöstä (HTK), johon koko suomalainen tiede- ja tutkimusyhteisö voi sitoutua. Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluvat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto, joista tulee huolehtia koko tieteellisen toiminnan elinkaaren ajan. Menettelytavat voidaan liittää kahdeksaan tieteellisen toiminnan osa-alueeseen, joita ovat muun muassa tieteellisen työn tekeminen, tutkimusaineiston käsittely ja hallinta sekä tekijyys, julkaiseminen ja viestintä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 11.)

Jotta kirjallisuuskatsauksen lukijat voivat arvioida tutkimuksen tuloksia, on heillä oltava riittävän yksityiskohtaiset tiedot tutkimusprosessista. Kirjallisuuskatsauksen raportista tulee käydä ilmi, mikä on tutkimuksen kohde ja tarkoitus, millaiset tutkijan omat sitoumukset tutkimukseen ovat, miten aineisto on kerätty, millainen tutkimuksen aikataulu on ollut sekä miten aineisto on analysoitu ja raportti koottu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122.)



Opinnäytetyön aiheen valinnan myötä opinnäytetyön tekijä perehtyi käsiteltävään aihepiiriin laaja-alaisesti, hyödyntäen metodikirjallisuutta ja jo olemassa olevaa tutkimustietoa. Prosessi raportoitiin avoimesti, arvostavasti ja puolueettomasti, jatkuvasti sen laatua arvioiden (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2023, 12). Tutkimuksen vaiheet olisi mahdollista toistaa toisen tutkijan toimesta.

Aineistonhaun luotettavuutta lisää huolellisesti tehty aineiston seulonta, poissulku- ja mukaanotto kriteerit huomioiden. Prosessin edetessä opinnäytetyön tekijä luki lopulliseen kirjallisuuskatsaukseen valitut artikkelit läpi useampaan kertaan. Tämä vaihe on merkityksellinen, sillä valituista artikkeleista kymmenen oli englanninkielisiä.

Kirjallisuuskatsaukseen valittujen artikkelien laadun arviointi toteutettiin yhden tekijän toimesta, mikä on tärkeää huomioida tulosten luotettavuutta arvioidessa. Teoreettinen viitekehys ja kirjallisuuskatsauksen tulokset raportoitiin asianmukaisin viitemerkinnöin. Esiin nousseet tiedot tukivat toisiaan.

### 6.3 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Kirjallisuuskatsaus tuotti vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä lisäsi ymmärrystä strategisen työkykyjohtamisen tärkeydestä. Työkykyjohtaminen näyttäytyy tulosten mukaan osin puutteisena ja kehitystä vaativana. Ennaltaehkäiseviä toimia ja työn mukauttamistoimenpiteitä henkilöstön työkyvyn vahvistamiseksi hyödynnetään, mutta osin vain tapaustyöskentelynä tai tilanteisiin nähden riittämättöminä. Yksilön vastuuta korostetaan. Osassa organisaatioista ei ole mitään työkyvyn toimenpiteitä käytössä.

Osin työkykyjohtamisen prosesseissa reagoidaan jo ilmenneisiin työkykyhaasteisiin ja kohonneisiin sairauspoissaoloihin, jolloin työkykyjohtamisen toimet välittyvät vain asianomaisille osatyökykyisille, koko henkilöstön sijaan. Nykypäivänä ilmenevät työkykyhaasteet voivat olla hyvin moninaisia ja erittäinkin haastavia. Henkilöstöasioista vastaavien ja esihenkilöasemassa olevia on tärkeää tukea, jotta heillä on riittävä ymmärrys ja kyky sekä asianmukaiset keinot tarttua tilanteisiin. Tiedon ja ymmärryksen puute ovat merkittäviä riskejä työkykyjohtamisen näkökulmasta, niin henkilöstöhallinnossa kuin johdon eri tasoilla. Merkittävä keino tämän riskin hallitsemiseksi on yhteistyö, jossa esimerkiksi työterveyshuollon rooli on merkittävä, mutta kirjallisuuskatsauksen tulosten mukaan puutteinen.

Merkittävä rooli työkykyjohtamisessa on johtotason toiminnalla. Mikäli toiminta välittyy henkilöstölle heikkona tiedottamisena, haluttomuutena jakaa näkemyksiä henkilöstön kanssa ja jopa ristiriitaisena viestittävän sanoman ja välitettävän tunteen välillä, vaikuttaa toiminta henkilöstöön negatiivisesti. Strategisia valintoja on tehtävä erilaisten muutosten äärellä,

mutta organisaatiolla on mahdollisuus valita, miten tilanteet viestitään, hoidetaan ja käsitellään. Konkreettiset toimet esimerkiksi esihenkilötasolta välittyessä ovat tärkeitä.

Ennaltaehkäisevien toimien sujumisessa on keskeistä yhteinen tahtotila ja ymmärrys sekä selkeät prosessit toiminnan tukena. Työntekijänäkökulman huomioiminen parantaa tehtävien toimien vaikuttavuutta ja on edellytys toimintojen sujuvuudelle. Organisaatiokulttuurin pitäessä sisällään varhaisen puuttumisen toimintamallit, reagoidaan riskeihin jo ennen kuin ne ehtivät heikentää henkilöstön työkykyä. Toiminnan systemaattisuus ja struktuuri mahdollistavat kestävätkä työkykyä tukevat ratkaisut organisaatioissa.

Strategisen työkykyjohtamisen edellytys on toimintaan sitoutunut johto, jolla on ymmärrystä, halua ja kykyä johtaa omalla esimerkillä kohti työkykyä tukevaa yrityskulttuuria. Johto vastaa työkykyjohtamisen prosessien linkittymisestä kaikkeen organisaatiossa tehtävään päättöksentekoon. Strategisesti työkykyä johtavassa organisaatiossa kyetään tunnistamaan myös johtamiseen liittyvien tekijöiden yhteys huonoon työkykyyn.

Kirjallisuuskatsauksen tuloksista nousee kehittämis ehdotuksena työkykyjohtamisen nykytilan kartoitus organisaation koko ja toimintaympäristö huomioiden. Kartoitustarpeeseen voi organisaatio aktivoitua itse tai sen voi nostaa esille esimerkiksi henkilöstö, työterveyshuolto tai yhteistyökumppani. Keskeistä on, että organisaatiossa on riittävä ymmärrys työkykyjohtamisesta, jotta asiaan osataan reagoida. Työntekijänäkökulman esille nostaminen on keskeistä nykytilan kartoittamiseksi, jotta voidaan arvioida mahdolliset ristiriidat johtotason ja henkilöstön näkemysten välillä. Vastuu työkykyjohtamisen prosesseista on organisaatioilla, mutta yhteistyössä esimerkiksi työterveyshuollon toimijoiden kanssa saadaan vaikuttavampi kokonaisuus aikaiseksi. Työkykyjohtamisen nykytilaa arvioidessa voidaan hyödyntää liitteessä 5 esitettyä materiaalia. Materiaali on koostettu sellaiseen muotoon, että sitä voi hyödyntää henkilöstö, johtotaso, työterveyshuolto tai esimerkiksi yhteistyökumppanit.

#### 6.4 Jatkotutkimusaihe

Jatkotutkimusaiheeksi ehdotetaan työkykyprosessien hallinnan kartoitusta eri johtamisen tasoilla. Merkittävin tutkimustieto saataisiin tutkimuksesta, jossa hyödynnetään eri organisaatioiden johdolta kerättyä tietoa, mutta peilaten myös yksittäisen organisaation eri johtamisen tasoja keskenään. Miten johtajat kuvaavat työkykyprosesseja ja niiden keskeisimpiä tavoitteita? Millaiseksi johtajat kokevat oman osaamisensa suhteessa työkykyjohtamiseen? Vastaako osaaminen ja ymmärrys nykypäivän vaatimuksia? Eroavatko ymmärrykset organisaation sisällä, eri johtajuuden tasoilla?

## Lähteet

Anttilainen, J., Pehkonen, I., Savinainen, M. & Haukka, E. 2023. Social and health care top managers' perceptions and aims of strategic work ability management in the midst of change. *Work* 77, 533–545. Viitattu 3.6.2024. Saatavissa DOI: 10.3233/WOR-230034

Bonacci, I., Mazzitelli, A. & Morea, D. 2020. Evaluating Climate between Working Excellence and Organizational Innovation: What Comes First? *Sustainability* 12, 3340. Viitattu 30.7.2024. Saatavissa DOI: 10.3390/su12083340

Božac, M. G. & Kostelić, K. 2021. HR Managers' Emotions in Strategic Decision-Making Events: Evidence from Croatia. *Sustainability* 13, 845. Viitattu 2.8.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.3390/su13020845>

Cooper, C. L., Chen, J. W., & Lu, L. 2023. Protecting well-being and performance after sickness presenteeism under demanding conditions: The dual effects of proactive personality and work reward as resources. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(5), 702–719. Viitattu 24.8.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.1080/1359432X.2023.2250083>

Efron, S. & Ravid, R. 2019. *Writing the Literature Review: A Practical Guide*. New York: Guilford Press. E-kirja. Saatavissa <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/reader.action?docID=5522670>

Forma, P. 2023. *Johtajan työkykykirja*. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/FAGBIXETEB#piste:t1FN>

Karepesina, M. T. 2023. Performance of civil servants: The role of motivation and organizational culture. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(3), 385–394. Viitattu 18.8.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i3sip13>

Kilpinen, P. 2022. *Inhimillinen strategia*. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JACBFXETEB#kohta:1\(\(20\)JOHDANTO\(:Nelj\(\(e4\)s\(\(20\)teollinen\(\(20\)vai\(\(20\)ensimm\(\(e4\)inen\(\(20\)inhimillinen\(\(20\)vallankumous?piste:tAF](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.saimia.fi/teos/JACBFXETEB#kohta:1((20)JOHDANTO(:Nelj((e4)s((20)teollinen((20)vai((20)ensimm((e4)inen((20)inhimillinen((20)vallankumous?piste:tAF)

Korkiakangas, E., Batista, L., Turpeinen, M., Salmi, A. & Laitinen, J. 2019. Työkyvyn talo -mallin soveltuvuus yhteisölliseen terveyden ja työkyvyn edistämiseen. *Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning* 17, 103–118. Viitattu 14.6.2024.

- Leino, T., Turunen, J. K. A., Pehkonen, I. & Juvonen-Posti, I. 2022. Important collaborative conditions for successful economic outcomes of work disability management: A mixed methods multiple case study. *Work* 74, 685–697. Viitattu 26.5.2024. Saatavissa DOI: [10.3233/WOR-210026](https://doi.org/10.3233/WOR-210026)
- Liao, Y., Lin, B., Zhou, H. & Yang, X. 2021. The Power of Unrequited Love: The Parasocial Relationship, Trust, and Organizational Identification Between Middle-Level Managers and CEOs. *Front. Psychol.* 12. Viitattu 24.8.2024. Saatavissa DOI: [10.3389/fpsyg.2021.689511](https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.689511)
- Lyly-Yrjänäinen, M. 2023. Työolobarometri 2022. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:13. Viitattu 12.2.2024. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM\\_2023\\_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164723/TEM_2023_13.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Moilanen, T., Siipi, H. & Kangasniemi, M. 2019. Yksilön ympäristövastuulliset terveysvalinnat ja niitä selittävät tekijät: kirjallisuuskatsaus. *Sotilaslääketieteellinen aikakauslehti* 56, 327–340. Viitattu 21.9.2024.
- Nissinen, S., Soini, S. & Palmgren, H. 2021. Työterveyshuollon kokemuksia työkyvyn tuen tiedonhallinnasta työterveysyhteistyössä. *Finnish Journal of eHealth and eWelfare* 13 (4) [pdf]. Viitattu 24.8.2024.
- Pursio, H., Siukola, A., Savinainen, M., Kosonen, H., Huhtala, H. & Nygård, C-H. 2021. Associations between Work Resources and Work Ability among Forestry Professionals. *Sustainability* 13, 4822. Viitattu 8.6.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.3390/su13094822>
- Rissanen, P., Martin, M. & Jurvansuu, S. 2021. Henkilöstöjohtajien asenteet ja mielenterveysongelmien vuoksi alentuneen työkyvyn tukemisen toimenpiteet suomalaisilla työpaikoilla. *Kuntoutus* 44, 3. Viitattu 24.8.2024. Saatavissa DOI: <https://doi.org/10.37451/kuntoutus.111699>
- Sarkkinen, M. 2020. Työkykyjohtaminen on välittämistä, eikä sitä voi ulkoistaa. *Työpiste-verkkolehti*. Työterveyslaitos. Viitattu 13.1.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/tyopiste/tyokykyjohtaminen-on-valittamista-eika-sita-voi-ulkoistaa>
- Selander, K., Nikunlaakso, R. & Laitinen, J. 2023. Työn kuormitus- ja voimavaratekijät: Miten ylläpidetään vanhuspalveluissa työskentelevien työkykyä? *Työelämän tutkimus* 21 (2). Viitattu 24.8.2024. Saatavissa DOI: <https://doi.org/10.37455/tt.115055>

Signore, F., Ciavolino, E., Cortese, C. G., De Carlo, E. & Ingusci, E. 2023. The Active Role of Job Crafting in Promoting Well-Being and Employability: An Empirical Investigation. Sustainability 2024, 16, 201. Viitattu 24.8.2024. Saatavissa <https://doi.org/10.3390/su16010201>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Työterveyslaitos. A. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 10.2.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/hyva-johtaminen-on-tietoinen-valinta>

Työterveyslaitos. B. Työkyky. Viitattu 10.2.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>

Työterveyslaitos. C. Työkykyjohtaminen – yhteistyöllä työhyvinvointia. Viitattu 10.2.2024. Saatavissa <https://www.ttl.fi/palvelut/tyoyhteison-toimivuus-ja-hyvinvointi/tyokykyjohtaminen>

Vilkka, H. 2023. Kirjallisuuskatsaus metodina, opinnäytetyön osana ja tekstilajina. Helsinki: Art House Oy.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teorat ja trendit. Helsinki: Edita.

Xu, H., Wang, Z., Lian, N., Khan, A. & Zhang, L. 2022. The Impact of Transformational Leadership on Organizational Commitment and Intention to Stay: Empirical Evidence From China's Performing Arts Industry. Front. Psychol. 13. Viitattu 24.8.2024. Saatavissa DOI: 10.3389/fpsyg.2022.874803

Liite 1. Katsaukseen valitut artikkelit.

Tekijät, vuosi, maa	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimusmenetelmä ja -aineisto	Keskeiset tulokset
[1] Leino, T., Turunen, J., Pehkonen, I. & Juvonen-Posti, P. 2022. Suomi.	Selittää, miten työkyvyn tuen toimiin tehdyt kokonaisinvestoinnit vaikuttavat työkyvyttömyyden nettokustannuksiin.	Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto koostui 10 yritykseltä (14 yksiköstä) saatuihin liiketoiminnan, henkilöstön, työkyvyttömyyden hallinnan investointien ja prosessien sekä työkyvyttömyyden aiheuttamien kustannusten tiedoista vuosilta 2010–2013.  Aineistosta muodostettiin tapauskuvauksia, jotka analysoitiin laadullisen vertailevan analyysin avulla.	Viisi liiketoimintayksikköä saivat työkyvyttömyyden hallintaan tehdyistä investoinneista nettohyötyä noin 1,5-2,5% investoidusta summasta. Hyödyt luonnehdittiin neljän strategisen prosessin yhdistelmiksi: yhteistyön esteiden purkaminen, työkyvyn hallinnan strategisten tavoitteiden näkyvyyden parantaminen päivittäiskäytännöissä, työkyvyttömyyden hallinnan toimien kohdentaminen keskeisimpiin työkyvyttömyysriskeihin sekä monitoimijaisen yhteistyön helpottaminen koordinoinnin ja tiedonkulun avulla.
[2] Anttilainen, J., Pehkonen, I., Savinainen, M. & Haukka, E. 2023. Suomi.	Selvittää, miten sosiaali- ja terveysalan ylin johto määrittelee työkykyjohtamisen tavoitteet ja ovatko nämä strategisella tasolla.	Kvalitatiivinen tutkimus. 28 suomalaista sosiaali- ja terveysalan ylintä johtajaa haastateltiin puolistrukturoidusti vuosina 2019–2021.  Aineisto analysoitiin induktiivisesti käyttäen laadullista temaattista analyysia.	Ylimmän johdon määritelmä työkyvyn hallinnasta oli pääasiassa moniulotteinen. Työkyvyn tukemiselle asetettiin päätavoitteiksi työkyvyn tuki yksilötasolla (terveys ja toimintakyky, tuki, osaamisen kehittäminen, muutosten työkykyvaikutusten hallinta) ja organisaatiotasolla (työvoiman saatavuus, henkilöstön pysyvyys, työn sujuvuus, luotettavuus). Tavoitteiden kuvattiin olevan strategisella tasolla, mutta käytäntö ennakoivan sijaan reaktiivista.
[3] Pursio, H., Siukola, A., Savinainen, M., Kosonen, H., Huhtala, H. & Nygård, C-H. 2021. Suomi.	Selvittää, miten työn voimavaratekijät ovat yhteydessä metsäkoneyrittäjien ja kuljettajien työkykyyn.	Kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin vuonna 2018 verkkokyselyllä, johon osallistui 322 puunkorjuualan ammattilaista, 87 metsäkoneyrittäjää ja 235 metsäkoneenkuljettajaa.  Tilastollisessa analyysissä on käytetty Mann-Whitneyn U-testiä ja logistista regressioanalyysia.	Tehokas työn organisointi, työyhteisön sosiaalinen tuki sekä oman työn koettu mielekkäys olivat voimavaroja, jotka lisäsivät hyvän työkyvyn todennäköisyyttä. Tulosten perusteella hyvä johtaminen voi parantaa työvoimavaroja ja sitä kautta työtä kehittämällä on mahdollista tukea työntekijöiden työkykyä kilpailulliseen ympäristöön ja uusiin työmuotoihin liittyvien muutospaineiden keskellä.

[4] Korkiakangas, E., Batista, L., Turpeinen, M., Salmi, A. & Laitinen, J. Suomi. 2019.	Kuvata, millaisia työntekijän hyvinvoinnin sisältöjä Työterveyslaitoksen järjestämissä Sytyttaja-työpajoissa muodostuu Työkyvyn talon eri kerroksiin ja niiden ulkopuolelle.	Kvantitatiivinen tutkimus. Vuosina 2015-2016 Työterveyslaitoksen järjestämien Sytyttaja-työpajojen (n=11) yhteydessä piirrettyjen kuvat ja niiden hyvinvointia työntekijää tai yrittäjää kuvaavat ilmaisut (n=786) analysoitiin deduktiivisen sisällönanalyysin keinoin hyödyntäen Työkyvyn talo -mallia. Ulkopuolelle jääneet ilmaistua analysoitiin induktiivisella sisällönanalyysillä.	Sytyttaja-työpajamallin mukaisessa työskentelyssä hyvinvoinnin työntekijän/yrittäjän ominaisuudet kuvastivat vahvasti Työkyvyn talo -mallin kerroksia ja niiden määritelmiä. Ulkopuolelle jääneet sisällöt olivat voimavaroja lisääviä yksilön ominaisuuksia ja toimintatapoja.
[5] Bonacci, I., Mazzitelli, A. & Morea, D. Italia. 2020.	Osoittaa uudenlaisella lähestymistavalla, miten työilmapiirin ja suorituskyvyn välisiä korrelaatioita ei voida selittää ainoastaan niiden yhteisellä riippuvuudella henkilöstövoimavarojen hallintaan liittyviin tekijöihin.	Kvantitatiivinen tutkimus. Kolmen vuoden pitkittäistutkimus italialaisessa lastensairaalassa vuosina 2014–2017. Työympäristöön liittyvien käsitysten, odotusten ja seurausten tiedonkeruu suoritettiin haastatteluilla ja kyselytutkimusten kaltaisilla toimilla. Aineisto analysoitiin empiirisesti.	Organisaation ilmapiiriin vaikuttavat koettu organisaation tuki ja viestinnän laatu. Hyvä viestintä saa ihmiset kasvattamaan odotuksiaan sekä yksilön, että organisaation hyödyistä ja vähentämään huoltaan muutoksen hallinnasta.
[6] Božac, M. G. & Kostelić, K. Croatia. 2021.	Tutkia henkilöstöpäällikköjen tunteita strategisen ongelman ratkaisemisessa ja strategisessa suunnittelussa.	Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin sähköisellä kolmiosaisella kyselyllä keväällä 2020; ensimmäiseen kyselyyn vastasi 55 henkilöstöpäällikköä, toiseen 48 ja viimeiseen 45. Aineisto analysoitiin kuvailevien tilastojen avulla.	Tulosten mukaan voimakkaimmin koettu tunne positiiviksi koetuissa strategisissa päätöksentekotilanteissa on innostus ja negatiiviksi koetuissa turhautuminen. Strategisessa suunnittelussa voimakkaimmin koetaan negatiivisista tunteista pettymystä. Tilanteissa mukana olevat tunteet ovat moninaisia ja rinnakkaisia. Strategisen ongelmanratkaisun osoitettiin laukaisevan suuremman tunnekuohun, kuin strateginen suunnittelu.
[7] Karepesina, M. T. Indonesia. 2023.	Analysoida organisaatiokulttuurin ja työmotivaation vaikutusta virkamies-ten suorituskyvyn.	Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin kyselyllä, johon vastasi 31 henkilöä. Aineisto analysoitiin tilastollisella regressioanalyysillä, IBM SPSS Statistics -ohjelmiston avulla.	Tulosten mukaan motivaatiolla ei ole vaikutusta työntekijöiden suorituskyvyn. Jotta työntekijät haluavat työskennellä optimaalisesti, on johdon kannustettava ja edistettävä työntekijöiden motivaatiota. Miellyttävien työskentelyolosuhteiden mahdollistamiseksi täytyy huomioida myös viestintä, koordinointi, ympäristö, saavutusten tunnustaminen ja keskinäinen kunnioitus.

[8] Cooper, C.L., Chen, J. W. & Lu, L. Taiwan. 2023.	Testata moderoitua sovittelumallia presenteismistä; olettaen raskaan työtaakan aiheuttavan sairauspoissaoloja, johtaan kohonneeseen uupumukseen ja heikentyneeseen työsuoritukseen.	Kvantitatiivinen tutkimus. Kahden aallon paneelitutkimus (tammikuu 2020 ja tammikuu 2021), jossa kerättiin kyselyllä tietoja Taiwanissa eri toimialoilla työskenteleviltä. Aineisto koostui 218 työntekijästä.	Tulokset osoittivat, että työtaakka on positiivisessa yhteydessä työsuorituksen lisääntyneen läsnäolon kautta, mutta vain niillä, joilla oli proaktiivinen persoonallisuus ja korkea työn palkitsevyyden taso.
[9] Signore, F., Ciavolino, E., Cortese, C. G., De Carlo, E. & Ingusci, E. Italia. 2023.	Tarkistaa työn vaatimukset ja resurssit -mallin puitteissa proaktiivisen käytäytymisen välittäjävaikutus, työn vaatimusten ja resurssien muuttamiseksi.	Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto koostui 641 työntekijästä, jotka vastasivat sähköiseen kyselyyn 11/2018–3/2019.  Kuvailevien, korrelaatio-, luotettavuus ja diskriminointivälitteiden analyysien jälkeen suoritettiin yleinen PLS-SEM -malli.	Tulosten mukaan työn epävarmuuden ja emotionaalisen uupumuksen välillä on yhteys. Työn epävarmuuden, työhön sitoutumisen ja psykologisen hyvinvoinnin välillä on negatiivinen yhteys.
[10] Xu, H., Wang, Z., Lian, N., Khan, A. & Zhang, L. Kiina. 2022.	Havainnoida transformatiivisen johtajuuden suoria ja epäsuoria vaikutuksia organisaation sitoutumiseen sekä aikomusta pysyä organisaatiossa henkilön ja työn yhteensopivuuden, sosiaalisen ja psykologisen pääoman kautta.	Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin esiintyville artisteille kohdennetulla kyselyllä, johon saatiin 224 vastaajaa. Kysely hyödynsi 7 portaista Likertin asteikkoa. Analyysissä hyödynnettiin PLS-SEM ohjelmaa.	Transformationalisella johtajuudella havaittiin olevan myönteinen vaikutus organisaation sitoutumiseen sekä henkilön ja työn väliseen sopivuuteen, mutta sillä ei ollut merkittävää vaikutusta aikomukseen jäädä. Henkilön ja työn sopivuudella oli merkittävä vaikutus sosiaaliseen pääomaan, joka vaikutti merkittävästi psykologiseen pääomaan. Psykologinen pääoma korreloi selvästi organisaatioon sitoutumiseen, mutta ei aikomukseen jäädä. Organisaatioon sitoutumisella oli merkittävä yhteys aikomukseen jäädä.
[11] Liao, Y., Lin, B., Zhou, H. & Yang, X. Kiina. 2021.	Tutkia, miten keskitason johtajien ja toimitusjohtajien välinen parasosiaalinen suhde vaikuttaa keskitason johtajien organisaation kohdistuvaan luottamukseen ja organisaation identifioitumiseen.	Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto koostui 12 551 kyselyyn vastaajasta, 1568 yrityksestä (v.2014). Talous- ja kirjanpitoliedot olivat kaikki CSMAR-tietokannasta. Aineisto käsiteltiin regressioanalyysillä.	Tulosten mukaan keskijohdon ja toimitusjohdon välisellä parasosiaalisella suhteella on positiivinen vaikutus keskijohdon identifioitumiseen, jota keskijohdon organisaatioon kohdistuva luottamus välittää.



<p>[12] Rissanen, P., Martin, M. &amp; Jurvansuu, S. Suomi. 2021.</p>	<p>Eri toimialojen ja eri kokoisten organisaatioiden henkilöstöjohtajien asenteet ja näkemykset psyykkisen työkyvyn tukemisen toimenpiteistä sekä niiden välisistä yhteyksistä.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineisto on osa Mielenterveyden keskusliiton ja Sosiaali- ja terveysministeriön vuonna 2017 toteuttamaa Mielenterveys-barometria, jonka aineisto kerättiin yli viiden hengen työpaikkojen henkilöstöjohtajille tehdyllä kyselyllä. Aineisto koostui 300 henkilöstöjohtajan tai -päällikön tai henkilöstöasioista vastuussa olevan vastauksista. Aineisto analysoitiin tilastollisin menetelmin hyödyntäen suoria jakaumia, ristiintaulukointia, logistista regressioanalyysiä ja tilastollisia testejä.</p>	<p>Mielenterveysongelmista kärsiviin työntekijöihin suhtauduttiin myönteisesti, toivoen työntekijöiltä avoimuutta. Työkyvyn toimenpiteinä olivat työajan joustomahdollisuus ja työn uudelleen organisointi, joita useimmiten toteutettiin isommilla työpaikoilla ja julkisella sektorilla.</p>
<p>[13] Selander, K., Nikunlaakso, R. &amp; Laitinen, J. Suomi. 2023.</p>	<p>Tuottaa tietoa vanhuspalvelutyön (kotihoito, palveluasuminen, poliklinikka- ja osastohoito, palveluohjaus-, tuki ja viriketoiminta) kuormitus- ja voimavaratekijöistä sekä niiden suhteesta huonoon työkykyyn, verrattuna muuhun sote-henkilöstöön.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto kerättiin v.2020 julkisista sosiaali- ja terveysalan organisaatioista (sairaanhoitopiirit ja kuntayhtymät). Vastauksia saatiin 22 528, joista 4347 työskenteli vanhuspalveluissa ja 18 155 muualla sotessa. Aineisto analysoitiin kuvailevilla ja monimuuttujamenetelmillä, kuten logistisella regressioanalyysillä ja kovarianssianalyysillä.</p>	<p>Kuormitus- ja voimavaratekijät olivat samoja vanhuspalveluissa ja muualla sotessa, mutta niiden tasoissa oli eroja. Kuormitustekijöitä liittyi eniten kotihoitoon, palveluasumiseen sekä poliklinikka- ja osastohoitoon. Vanhuspalveluissa oli voimavaratekijöistä työaika-autonomiaa ja kykyjen käyttämahdollisuuksia vähiten.</p>
<p>[14] Nissinen, S., Soini, S. &amp; Palmgren, H. Suomi. 2021.</p>	<p>Selvittää työterveyshuollon ammattilaisten kokemuksia työkyvyn tuen tiedonhallinnasta.</p>	<p>Kvantitatiivinen tutkimus. Aineisto (n=86) kerättiin sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin Työterveyslaitoksen Laatuportaaliin kuuluvien työterveysyksiköiden yhteyshenkilöille marras-joulukuussa 2020. Aineisto analysoitiin SPSS-ohjelmalla, kuvattiin frekvensseinä ja prosenttijakaumina sekä tilastollisilla menetelmillä.</p>	<p>Työterveyshuollossa koetaan olevan osaamista työkykyriskien tunnistamiseen. Työkykytiedot olivat oleellisimmin osin suurimmalla osalla käytävissä, mutta ei aina siinä muodossa kuin toivotaan. Työkykytiedon jakamisen tapa yrityksen kanssa on syytä tarkentaa.</p>

Liite 2. Katsaukseen valittujen artikkelien laadun arviointi.

Kriteeri	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]	[14]
<i>Tarkoitus ja tavoite on esitetty selkeästi</i>	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	h	k	k
<i>Tutkimusasetelma on kuvattu asianmukaisesti</i>	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k
<i>Tutkimusmenetelmät ovat tarkoituksenmukaisia</i>	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k
<i>Viitekehys on selkeä</i>	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k
<i>Tutkimuksen rajoitukset on esitetty</i>	k	k	k	h	k	k	h	k	k	k	k	k	k	k
<i>Tutkimuksen johtopäätökset on tuotu esiin</i>	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k

k=kyllä, h=heikko, e=ei raportoitu

Liite 3. Esimerkit analyysistä tutkimuskysymyksittäin.

### 1. Millaisena työkykyjohtaminen näyttäytyy nykypäivän johtamiskulttuurissa?


<i>Alkuperäisilmaisu</i>	<i>Pelkistetty</i>	<i>Alaluokka (teema)</i>
<i>terveyden ylläpitäminen ja edistäminen [2]</i>	terveyden ylläpitämisenä ja edistämisenä	ennaltaehkäisevänä
<i>työterveyden hallintana [2]</i>	työterveyden hallintana	työterveysyhteistyönä
<i>heikkona tiedottamisena johdolta esim. muutosprosesseissa [5]</i>	heikkona tiedottamisena johdolta	puutteisena johtotason toimina
<i>Mukauttamistoimenpiteet mt-syiden äärellä vaihtelevat ja ovat riittämättömiä [12]</i>	vaihtelevina ja riittämättöminä mukauttamistoimenpiteinä	työjärjestelyinä puutteisena
<i>Osalla organisaatioista ei ole mitään tukitoimenpiteitä [12]</i>	puuttuvina tukitoimenpiteinä	puutteisena
<i>Työterveyshuollon rooli työkyvyn tukeen liittyvässä yhteistyössä on usein liian vähäinen [14]</i>	liian vähäisenä työterveyshuollon roolina työkyvyn tukeen liittyvässä yhteistyössä	työterveysyhteistyönä (puutteisena)
<i>ei välttämättä osa organisaation strategiaa [2]</i>	ei osana organisaation strategiaa	johtotason toimina puutteisena
<i>tapaustyöskentely [2]</i>	tapaustyöskentelynä	yksilötasoisena
<i>johdon haluttomuutena jakaa näkemyksiä työntekijöiden kanssa [5]</i>	johdon haluttomuutena jakaa näkemyksiä työntekijöiden kanssa	johtotason toimina (puutteisena)

## 2. Miten työkykyjohtaminen saadaan strategisesti osaksi johtamisjärjestelmää?

Alkuperäisilmaisu	Pelkistetty	Alaluokka (teema)
<i>menestyksellinen työkykyjohtaminen vaatii useiden eri sidosryhmien välistä yhteistyötä [1]</i>	useiden eri sidosryhmien välisellä yhteistyöllä	yhteistyöllä
<i>työkykyjohtamisen struktuurin ylläpitäminen [1]</i>	työkykyjohtamisen struktuurin ylläpitämisellä	organisaatiokulttuurisilla toimilla
<i>työkykyjohtamisen linkittäminen liiketoimintatavoitteisiin [1]</i>	työkykyjohtamisen liiketoimintatavoitteisiin linkittämisellä	organisaatiokulttuurisilla toimilla (johto vastuuttamalla)
<i>ryhmätasoon keskittyminen [4]</i>	ryhmätasoon keskittymällä	organisaatiokulttuurisilla toimilla
<i>henkilöstöhallinnon tärkeys ymmärtämällä; työilmapiirin parantamisella voidaan vaikuttaa suori-tuskykyyn, tuottavuuteen ja asetettujen tavoitteiden saavuttami-seen [5]</i>	henkilöstöhallinnon tärkeys ymmärtämällä työilmapiirin parantamisen positiiviset vaikutukset hyödyntämällä	organisaatiokulttuurisilla toimilla
<i>Keskijohto ja toimitusjohtajat ovat yrityksen keskeisimpiä osia sekä ratkaisevan tärkeitä yrityk-sen strategioiden kannalta [11]</i>	ymmärtämällä keskijohdon ja toimitusjohdon keskeisin rooli yritysten strategioiden kannalta	johto vastuuttamalla
<i>Työterveyshuollon ammattitaidon hyödyntäminen: työkykyä kuvaavat tiedot, työnteon rajoitteet, työn muokkaustarpeet [14]</i>	työterveyshuollon ammattitaitoa hyödyntämällä	yhteistyöllä
<i>Organisaation ja työntekijöiden välisen viestinnän lisääminen, tavoitteena oppia tuntemaan paremmin työntekijöiden työn myönteiset ja kielteiset puolet [10]</i>	organisaation ja työntekijöiden välistä viestintää lisäämällä henkilöstön työn myönteiset ja kielteiset puolet organisaatiolle opettamalla	viestinnällä organisaatiokulttuurisilla toimilla

# TYÖKYKYJOHTAMINEN

## NYKYAIKAISEN JOHTAMISEN TÄRKEIN OSA-ALUE



Työelämän uudistuessa myös yrityksiltä vaaditaan uudistumista.

Nyky päivänä ilmenevät työkykyhaasteet ovat moninaisia ja osin erittäin haastavia.

Yrityksen tärkein voimavara, eli työntekijät, kaipaavat inhimillisyyttä, organisaation tarkoituksen selkeyttämistä ja työn merkityksellisyyden lisäämistä.

### Työkykyjohtaminen

- on yrityksen vastuulla; johdon rooli merkittävä
- kuuluu kaikille toiminta-aloille, kaikenkokoisille yrityksille
- kuuluu osaksi yrityksen strategiaa; osa kaikkea päätöksentekoa
- kuuluu osaksi päivittäistä tekemistä
- on osa hyvää johtamista; hyvällä johtajuudella on suora yhteys hyvään työhyvinvointiin
- on enemmän kuin jo ilmenneisiin työkykyhaasteisiin ja kohonneisiin sairauspoissaoloihin reagoimista
- on ennaltaehkäisevää toimintaa
- on yhteistyötä; erityisesti työterveyshuollon kanssa
- parantaa yrityksen tuottavuutta, toiminnan laatua ja mainetta
- huomioi työntekijät ja työhyvinvointia häiritsevät tekijät sekä tukee ratkaisujen löytämistä yhdessä työntekijöiden kanssa
- tukee henkilöstön työhyvinvointia; hyvinvoivalla työntekijällä on edellytykset vastata esim. vanhenemisen ja työn uudistumisen myötä väistämättä eteen tuleviin muutoksiin
- vähentää kustannuksia; sairauspoissaolojen pysyessä vähäisinä myös työkyvyttömyyteen liittyvät kustannukset ovat pienempiä

### Työkykyjohtaminen näyttäytyy vielä puutteisena, jonka vuoksi on tärkeää tarkastella yrityksen tämänhetkistä työkykyjohtamisen tilaa:

Onko yrityksessä tietoa ja ymmärrystä työkykyjohtamisen tärkeydestä?

Onko yrityksen johdolla aito ymmärrys työntekijöiden työhyvinvoinnista?  
Henkilöstörakenteesta?  
Entä työhön liittyvistä voimavara- ja kuormitustekijöistä?

Millaisia työkykyä tukevia toimenpiteitä yrityksessä toteutetaan?

Onko prosessit koko henkilöstön tiedossa? Osa yrityksen strategiaa?

Millainen johtamiskulttuuri esihenkilöstöstä välittyy työntekijöille?

Miten yhteistyö työterveyshuollon kanssa toimii?  
Onko yhteiset toimintamallit selvästi sovittu?  
Palvelevatko ne yrityksen tarpeita?

Edetäänkö yrityksessä kohti yhteistä päämäärää?

*Edetään suunnitelmallisella ja johdonmukaisella toiminnalla kohti henkilöstön työkyvyn edistämistä, työkykyongelmien ennaltaehkäisyä ja esiintyvien työkykyongelmien hallintaa.*

