



Työkykyjohtaminen työnantajan näkökulmasta

Integratiivinen kirjallisuuskatsaus

Leila Nieminen

Opinnäytetyö, ylempi AMK

Kesäkuu 2023

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen ja kehittäminen

Nieminen Leila

Työkykyjohtaminen työnantajan näkökulmasta. Integratiivinen kirjallisuuskatsaus.

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kesäkuu 2023, 63 sivua.

Sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen tutkinto-ohjelma. Ylempi opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

Tiivistelmä

Valtioneuvoston julkaisemien sosiaali- ja terveysalan vuosille 2023—2026 valtakunnallisten tavoitteiden yhtenä teemana on työn tekemisen eri edellytykset eli työhyvinvointi, työolosuhteet ja johtaminen. Työkykyjohtaminen aiheena liittyy Valtioneuvoston ajankohtaisiin tavoitteisiin.

Opinnäytetyössä tutkittiin työkykyjohtamista työnantajan näkökulmasta sosiaali- ja terveysalalla. Opinnäytetyö toteutettiin integratiivisena kirjallisuuskatsauksena. Tutkimusartikkelit poimittiin eri tietokannoista. Sisällönanalyysinä käytettiin teorialähtöistä sisällönanalyysiä.

Tuloksina todettiin, että työkykyjohtaminen oli tavoitteellista toimintaa yhdessä organisaation johdon, henkilöstön ja työterveyshuollon kanssa. Esihenkilö oli tärkein toimija ja käytännön toimenpiteiden toteuttaja yhdessä työterveyshuollon kanssa.

Johtopäätöksinä todettiin, että työkykyjohtaminen on organisaation suunnitelmallista yhteistyötä henkilöstön, henkilöstöhallinnon, johdon ja työterveyshuollon kanssa. Työkykyjohtaminen on jokaisen asia. Esihenkilö on tärkein toimija työkykyyn liittyvässä käytännön suunnittelussa ja toimenpiteissä työpaikalla.

Jatkotutkimusaiheina todettiin, että työkykyjohtaminen vaatii strategisen suunnittelun kehittämisen tutkimista osana organisaation pysyvää toimintaa sekä seurantaa helpottavien mittareiden kehittämistä. Yhteistyökumppanitoiminnan kehittämisen tutkimista sekä työpaikoilla tapahtuvan käytännön toimenpiteiden seurannan tutkimista.

Avainsanat (asiasanat)

Työkyky, johtaminen, työnantajat, työyhteisö, työhyvinvointi

Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet)

-

Nieminen Leila

Workforce Management from The Employer's point of view. An integrated literature review.

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, June 2023, 63 pages. Master's Thesis.

Master's Degree Programme in Social and Health Services Development and Management.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Work ability management as a topic is related to the Government's current goals for the years 2023-26.

The thesis examined work ability management from the employer's point of view in the social and health sector. The thesis work was implemented as an integrative literature review. Research articles were extracted from different databases. Theory-based content analysis was used as content analysis.

The results concluded that work ability management was a goal-oriented activity together with the organization's management, personnel and occupational health care. The supervisor was the most important actor and implementer of practical measures together with occupational health care.

As conclusions, it was stated that work ability management is the organization's planned cooperation with personnel, personnel administration, management, and occupational health care. Work ability management is everyone's business. The supervisor is the most important actor in practical planning and measures related to work ability in workplace.

As further research topics, it was concluded that workforce management requires the study of strategic planning development as part of the organization's permanent operations as well as the development of metrics that facilitate monitoring. Studying the development of cooperation-partner activities and studying the monitoring of practical measures at workplaces.

Keywords/tags (subjects)

work ability, work ability management, employers, wellbeing at work

Miscellaneous (Confidential information)

-

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Työkykyjohtaminen kokonaisuutena.....	5
2.1	Taustaa Työkyvyn talo- mallille	5
2.2	Johtaminen ja työkyky.....	8
2.3	Työkykyjohtaminen	11
2.4	Työyhteisö johtaminen.....	15
2.5	Työhyvinvointi	19
3	Työkykyjohtaminen sosiaali- ja terveysalalla.....	21
3.1	Työkykyjohtaminen aiempien tutkimusten valossa.....	21
3.2	Tutkimisen tarve sosiaali- ja terveysalalla tulevaisuudessa.....	23
4	Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus ja tavoite.....	25
5	Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen	25
5.1	Integratiivinen eli kuvaileva kirjallisuuskatsaus menetelmänä	25
5.2	Aineiston hankinta	30
5.3	Aineiston tietokantahakujen osumat.....	31
5.4	Aineiston arviointi ja valinta.....	33
5.5	Aineiston analysointi	37
6	Tutkimustulokset.....	40
6.1	Tulosten tarkastelua.....	40
6.2	Yhteenvedo tuloksista.....	44
7	Pohdinta.....	48
7.1	Tutkimustulosten tarkastelua	48
7.2	Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	54
8	Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	55
	Lähteet	56
	Liitteet	61
	Liite 1. Tietokantahaut ja hakulausekkeet	61
	Liite 2. JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle	62
	Liite 3. Kirjallisuuskatsauksen aineiston artikkelit	63
	Kuviot	
	Kuvio 1. Työkykytalo- malli	6
	Kuvio 2. Vuorovaikutteisen esihenkilötoiminnan osatekijät	16

Kuvio 3. Työhyvinvoinnin synergia.....	20
Kuvio 4. Kirjallisuuskatsauksen eteneminen Finckin mallina.....	29
Kuvio 5. Aineiston poissulku- ja sisäänottokriteerit	31
Kuvio 6. Aineiston analyysin vaiheet	37
Kuvio 7. Havainnollistus tulosten yhteenvedosta.....	47
Kuvio 8. Kuormittavuuden hallintakeinoja	51

Taulukot

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineisto	34
Taulukko 2. Esimerkki aineiston ilmaisuista luokiteltuina	39

1 Johdanto

Suomi on tulevaisuudessa haasteiden edessä työelämän suhteen. Maamme väestö on suuressa määrin vanhenevaa ja uusia ikäluokkia syntyy vähän. Muutos on jatkuvaa työelämässä ja kykyä sopeutua kiihtyvään muutosvauhtiin vaaditaan sekä johdolta että henkilöstöltä. Työelämän kannalta tämä tarkoittaa työikäisten työhyvinvoinnin entistä parempaa huomioimista ja siihen panostamista sekä työikäisten pitämistä työelämässä mahdollisimman pitkään; jopa vapaaehtoisesti yli eläköitymisiin. Asiaa voidaan tarkastella myös työnantajien kautta; eli voidaan todeta, että sellaiset yritykset menestyvät parhaiten, jotka panostavat työntekijöidensä työhyvinvointiin sekä hyvinvoinnin hyvään johtamiseen. (Lindholm 2021, 21–23.)

Sosiaali- ja terveysalalla on merkitystä kansantalouttakin ajatellen. Ala on merkittävä väestön työllistäjä maassamme. Yhtenä haasteena on ollut alan palveluiden pirstaleisuus aina 1960-luvulta lähtien näihin päiviin saakka. Syyksi esitettiin palveluiden rakentuminen osa osalta sekä laajan maamme alueellinen eroavaisuus palvelujen suhteen. (Stenvall & Virtanen 2012, 11–13.) Tämän vuoden alusta on Suomen ”sotemuutos” aloitettu ja hyvinvointialueet ovat aloittaneet toimintansa. Kukaan meistä ei voi vielä tietää millaisiksi eri hyvinvointialueiden toiminnot muodostuvat. Olemme uuden äärellä. Valtioneuvoston uudet sosiaali- ja terveysalan valtakunnalliset tavoitteet on julkaistu vuosille 2023–2026. Tavoitteiden yksi näkyvä teema on kiinnittää huomiota työn tekemisen eri edellytyksiin; työolosuhteisiin, työhyvinvointiin ja johtamiseen. Henkilöstön työolosuhteet tulee olla kaikin puolin kestävä ja erityisesti psykososiaalisia riskitekijöitä on tavoitteena minimoida. (Niemi 2022, 20.)

Valtakunnallisia tavoitteita ajatellen työn tekemisen edellytyksiin on ehkä eniten vaikuttanut lähi-mennessä ollut globaali pandemia. Se on vaikuttanut negatiivisesti väestön hyvinvointiin muun muassa yksinäisyyden tunteen kasvuna sekä toisaalta sosiaali- ja terveysalan henkilöstön voimakkaana kuormittumisena. Pandemia on myös osaltaan vaikuttanut johtamiseen ja sen kehittämiseen olosuhteissa, kun suurelta osin työntekijät eli alaiset ovat johdettavissa etäältä ja johtamiseen on täytynyt kehittää uusia toimintamuotoja. (Niemi 2022, 13–14.)

Aiheena työkykyjohtaminen on ajankohtainen siis sosiaali- ja terveysministeriön tavoitteidenkin kautta; eli edellytyksiä johtamiseen ja työyhteisön toimintaan tulisi kehittää entisestään. Lisäksi Suomessa työllisten eli työssä olevien aikuisten määrä vähenee koko ajan toimialasta riippumatta suurten ikäluokkien eläköityessä ja näin työelämässä olevien joukko pienenee. Työelämässä olevien tulisi olla kansantaloudenkin kannalta mahdollisimman pitkään työtehtävissään ja huolehtia älyllisestä kunnostaan yhtä hyvin kuin fyysisestä kunnosta. Edellä mainittu asettaa haasteita työhyvinvointitoiminnalle maassamme, ja sen tulisikin olla yhä enemmän ennakoivaa ja opastavaa; yhä lisääntyvässä määrin ennaltaehkäisemistä ja varhaista tukea eikä niinkään jo olemassa oleviin ongelmiin puuttumista pelkästään. Tietotyön lisääntymisen myötä tulisi työterveyttä kohdistaa enemmän älylliseen kuntoon. (Ojala 2011, 20–24.) Kiihtyvässä muutosvauhdissa työelämä tarvitsee ehkä eniten hyvää arkijohtamista. Suomessa osa suurista työeläkelaitoksista on perustanut työkykyjohtajan - tai työkykykehittäjän ammattinimikkeitä ja tarjoavat tällä tavoin asiakkailleen keinoja kehittää hyvää arkijohtamista. (Mitä on työkykyjohtaminen? n. d.)

Työkykyjohtamista on tutkittu paljonkin työntekijöiden näkökulmasta erilaisina lähijohtamisen, työhyvinvoinnin ja työssä viihtymisen näkökulmien kautta. Aiheena työkyky- ja siihen liittyvä johtaminen on toimialasta riippumatonta ja yrityksillä yksi merkittävä kilpailutekijä henkilöstön sitouttamisessa ja työn tuottavuuden parantamisessa (Virtanen & Sinokki 2014, 148).

Tämän kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena on kuvata työkykyjohtamista työnantajan näkökulmasta sosiaali- ja terveysalalla. Kirjallisuuskatsauksen tulokset pyrkivät tuomaan esille työnantajan näkökulmaa työkykyjohtamisesta eli mitä se työnantajan mielestä on koskien pääkäsitteitä työkykyjohtaminen ja esihenkilötyöskentely. Tarkoitus on lisäksi tuoda lisää ymmärrystä työkykyjohtamiseen ja sen kehittämiseen työnantajien, esihenkilöiden sekä henkilöstöasiantuntijoiden työnkuviin liittyvissä suunnittelutehtävissä sekä muussa kehittämistyössä koskien hyvää työkykyjohtamista ja sen toteuttamista käytännössä.

2 Työkykyjohtaminen kokonaisuutena

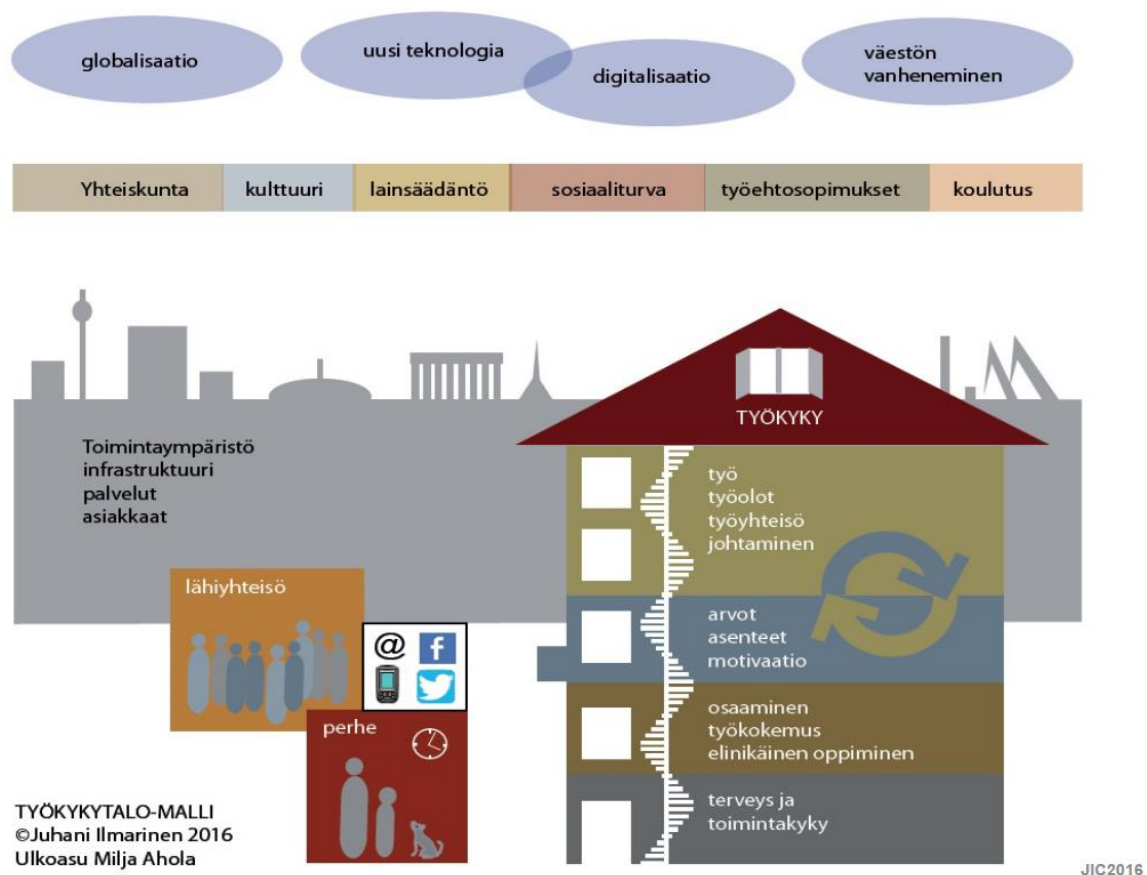
2.1 Taustaa Työkyvyn talo- mallille

Suomessa on työntekijöiden työhyvinvoinnista julkaistu laajastikin tutkimuksia ja työhyvinvointi sinänsä puhuttaa koko yhteiskuntaa sekä yksilön eli työntekijän, mutta erityisesti myös työnantajan näkökulmasta. Erityisesti sosiaali- ja terveysalan ajankohtainen työvoimapula, palkkakriisit sekä työntekijöiden kokemukset työstään alalla ovat vaikuttamassa tulevaisuudessa myös alan johtamiseen ja johtamisen kehittämiseen. Sosiaali- ja terveysalan yhtenä erityispiirteenä voidaan pitää alan johtamisosaamisen määrittelemättömyyttä, vaikka alan moninaiset ammatit ja pätevyudet ovat laissa ja asetuksissa tarkoin säädetty sekä työnkuviltaan tarkoin rajattu. (Rissanen & Lammin-takanen 2021, 268–269.) Yksilön itsensä vastuu omasta työkyvystään korostuu tulevaisuuden skenaarioissa, mutta työkyky ei ole pelkästään yksilön omalla vastuulla, vaan oikeanlaisella tuella ja johtamisella työnantajan taholta luodaan hyvinvointia ja mahdollisimman pitkiä työuria (Kokkinen, Ala-Laurinaho, Alasoini, Varje, Väänänen & Toppinen-Tanner 2020, 92–94).

Työkykyä tutkitaan jatkuvasti, ja sitä on kuvattu erilaisilla malleilla ja teorioilla. Kuntoutuksessa on perinteisesti keskitytty ihmisen toimintakykyyn ja suoraan siihen liittyviin rajoituksiin mittaamalla erilaisia toimintakykyyn liittyviä suoritteita erilaisin mittarein. Ihmisen työuran aikana työkyvyn mittaamiset vaihtelevat eri kontekstissa; on työhön soveltuvuuden mittausta, työn tulosten mittausta sekä toisaalta taas työkyvyttömyyden mittaamista sosiaalivakuuttamisen näkökulmasta eri etuisuuksia -tai eläkettä arvioidessa. Ihmisen elämänvaiheet kulkevat mukana myös työelämässä. Olennaista on löytää tasapaino työn ja yksilön työkyvyn mittaamisessa, jolloin ihmisen yksilölliset voimavarat ja työn vaatimukset tulisi sovittaa yhteen. Joskus se voi tarkoittaa yksilön voimavaroja kohentavia tekijöitä samalla kun työn vaatimuksia vähennetään eli tietynlaista työn yksilöllistämistä kullekin sopivaksi organisaation reunaehdot huomioiden. (Järvikoski, Takala, Juvonen-Posti & Härkäpää 2018, 8–9.)

Valtakunnallisesti tarkastellen työkyvystä ja työkyvyn mittaamisesta voidaan eri menetelmin ja tutkimuksin vetää johtopäätöksiä tietyn ammatin, iän, koulutuksen, sosiaalisen aseman, perintötekijöiden ja sukupuolen perusteella. Työkyvyn mittaamisessa tulisi aina muistaa peruskysymyksenä se, että kenen näkökulmasta työkykyä arvioidaan ja ketkä sitä saavat ja voivat arvioida eli kenellä on valtaa päättää työkyvystä ja siitä mitä se on. (Gould & Ilmarinen 2010, 33.)

Yhtenä osatekijänä työkykyä ajatellen voidaan pitää palautumista. Palautuminen työstä usein saatetaan sivuuttaa, vaikka muut työkykyyn liittyvät asiat nostettaisiinkin tarkasteltaviksi erilaisissa viitekehyksissä. Viime vuosina on työstä palautumista tutkittu enemmän ja todettu, että myönteinen ja toisia huomioiva ilmapiiri töissä vaikuttaa uneen ja hermoston lepotilaan nukkuessa. Hyvä uni on taas palautumisen kannalta elintärkeää ihmiselle. Nykyään on todettu, että työssä palautumista täytyy olla myös työpäivän sisällä. Olisi huolehdittava lyhyistä tauoista, jotka tapahtuvat työssä työaikana. Työkykyjohtamisen kokonaisuutta ajatellen olisi tärkeää, että työpaikan kulttuuri ja konkreettiset työolot sallisivat tauot ja tukisivat palautumisen aatetta. (Aro 2018, 102–103.)



Kuvio 1. Työkykytalo-malli (Ilmarinen, 2016)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa taustalla olevana teoreettisena viitekehyksenä voidaan pitää Työkyvyn talo- mallia Korkiakankaan, Batistan, Turpeisen, Salmisen ja Laitisen (2019, 103–116) mukaan sekä Ilmarisen (2019) Työkykytalo-mallin mukaan, ja lähemmin mallin 4. kerrosta. (Ks. kuvio 1.) Työkyvyn talo- mallin (kuviossa Työkykytalo-malli nimisenä) 4. kerros eli ylin kerros sisältää käsitteet työ, työolot, työyhteisö ja johtaminen, jotka liittyvät pääkäsitteeseen työkyky; työkyvyn joh-

taminen. Sekä Korhonen ja muiden (2019) että Ilmarisen (2019) malleissa on samansuuntainen ajatus työkyvyn eri osa-alueista eli kerroksista, sekä siitä, että mallin ylin kerros sisältää suurimman vaikutuksen työkykyyn. Yhdessä kaikki Työkyvyn talon kerrokset sekä yhteiskunta, lähiympäristö, perheolosuhteet ja vapaa-aika vaikuttavat työkykyyn. Lyhyesti Työkyvyn talo- mallin muut kerrokset ovat alhaalta ylöspäin ensimmäisenä terveys ja koko toimintakyky, toisena osaaminen, hankittu työkokemus ja jatkuva oppiminen, kolmantena arvot, asenteet ja motivaatio ja ylimpänä työ, työolot, työyhteisö ja johtaminen. (Ilmarinen 2019.)

Työkyvyn talo- malleja on teoreettisesti kehitettyinä paljonkin eri näkökulmista, mutta Korhonen ja muiden (2019) sekä Ilmarisen (2019) mallien laajuus myös lähiympäristön tekijät huomioiden kuvaa hyvin työkykykäsitteen moniselitteisyyttä sekä sitä, mistä näkökulmasta ja kuka asiaa arvioi. Molemmissa malleissa on paljon samaa, ja ne pyrkivät kuvaamaan työkykyä laajasti sekä esittämään mitä eri tekijöitä käsitteeseen työkyky voidaan liittää, kun sitä kuvataan yksilön ja yhteiskunnan taholta. Yksilön työhyvinvointiin ja mahdollisiin voimavara-tekijöihin lääketieteellisen näkemyksen sijaan, alettiin kiinnittää enemmän huomiota 1990-luvulla, jolloin myös erityyppiset työkykymallit saivat alkunsa. (Korhonen ym. 2019,106.)

Työkyvyn talo- malli on toimiva viitekehys ja lähtökohta, kun työkykyä tarkastellaan yhteisöllisenä ominaisuutena, johon vaikuttavat sekä yksilö, työyhteisö ja lähiympäristö tavoitteena terveyden edistäminen työpaikalla. Työkykyä täytyy johtaa myös, jos tavoitteena on työyhteisön hyvinvointi. Mallin merkitys piilee sen laajassa näkökulmassa työkykyyn, joka sisältää sekä ennalta ehkäisemistä työkyvyttömyyden osalta, itse työtä koskevaa sisältöä sekä terveyttä edistävää sisältöä hahmottaessa kehittää myös johtamisosaamista tavoitteena koko organisaation parempi hyvinvointi. (Korhonen ym. 2019, 103,106.)

Tulevaisuudessa Suomessa väestön ikääntyminen johtaa työkyvyn ja ikääntyvän henkilön työkyvyn huomioimiseen työpaikoilla yhä paremmin ja tähän voidaan Ilmarisen (2019) mukaan panostaa laadukkaasti vain, jos eri instanssit antavat ikääntyvien työkykyä huomioivien ammattilaisten panokseen riittävästi aikaa, mittareita ja mahdollisuuksia saavuttaa tuloksia. Monissa muissakin Euroopan maissa joudutaan miettimään kohennuksia työntekijöiden työhyvinvointiin ja miettimään

jo työikäisten työurien aikana mahdollisimman sujuvaa siirtymistä eläkeikään suhteellisen terveinä, koska terveiden työikäisten siirtyminen hyväkuntoisina eläkkeelle hyödyttää koko yhteiskuntaa. (Ilmarinen 2019.)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa Työkyvyn talo- mallin 4. kerros rajataan koskemaan käsitteitä johtaminen ja työyhteisö. Käsitteiden johtaminen ja työyhteisö rinnalla mainitaan tässä kirjallisuuskatsauksessa työhyvinvointi, jonka voidaan ajatella tässä kirjallisuuskatsauksessa limittyvän sekä johtamiseen että työyhteisön toimintaan hyvin läheisesti. Käytännössä on vaikeaa tarkastella johtamista ja työyhteisöä ilman, että työhyvinvoinnin käsitettä ei lainkaan mainittaisi, ymmärrettäisi tai liitettäisi käsitteisiin johtaminen ja työyhteisö yhtenä huomioitavana seikkana. Työkykyjohtaminen on monisäikeinen kokonaisuus, jossa edellä mainittuja käsitteitä on vaikeaa erotella täysin toisistaan tai tarkastella täysin irrallisesti.

2.2 Johtaminen ja työkyky

Johtamisen käsitettä on vaikea määritellä yhdellä lauseella. Johtaminen voi olla suunnan näyttämistä, toimintaedellytysten luomista johdettaville, sovittujen asioiden johtamista tai tulosten aikaansaamista ihmisten avulla. Yhtenä keskeisenä ajatuksena johtaminen voidaan mieltää kykynä saada johdettavat toimimaan haluttuun suuntaan eli organisaation yhteisen tavoitteen saavuttamisen suuntaan. Samoin johtamisen eri tavoista voidaan puhua eri tyyllisuuntauksin; tavoite- tai tulosjohtaminen, tilannejohtaminen, laatujohtaminen ja valmentava johtaminen tai tunnejohtaminen. Johtamisen tyyli saattaa hiukan vaihdella toimialoittain. Konkreettisesti sanoen, johtaminen opitaan käytännössä siinä kontekstissa, jossa sitä harjoitetaan ja johtamisessa voi kehittyä. (Koskamo 2004, 15–20.) Kellermanin (2012) mukaan johtamisen, oppina, täytyy kyetä muuttumaan ajassa yhteiskunnan muutosten myötä, kestäämään kritiikkiä ja kiinnittämään huomiota myös seuraajiinsa ja yleiseen hyvinvointiin (Kellerman 2012, 199–200).

Johtamisella ei ole mitään tarkkaa muotoa ja sisältöä. Jokainen työyhteisö muokkaa omintakeisesti siihen työyhteisöön soveltuvan tavan johtaa ajan kuluessa. Tähän muovautuneeseen johtamisnäkemykseen vaikuttavat useat eri tekijät. Monesti johtaminen muokkaantuu työyhteisön kohdassa ristiriitoja tai etsittäessä ongelmiin ratkaisua. Kun näissä tilanteissa onnistutaan ja niistä päästään eteenpäin, on johtaminen muovautunut onnistuneeksi. Tietenkin työyhteisö voi myös

jäljitellä muissa työyhteisöissä käytettyjä tapoja johtaa sovelletusti omaan toimintaympäristöön.
(Juuti & Juuti 2021, 151–152.)

Eri konteksteissa synnytetty johtaminen voi hajaantua lukuisiin eri näkökulmiin johtamisesta. Johtamisnäkökulmat ovat osin kirjallisuudessa tuotettua eri ideoiden yhdistämistä ja toisaalta käytännön työssä kohdattuja ongelmatilanteita. Käytännössä samaa organisaatiota voidaan johtaa eri johtamisoppien sekoittuessa toisiinsa. Tällä tuskin on olennaista merkitystä, jos valittu tapa johtaa saavuttaa organisaation tavoitteet ja tuloksellisuus ylläpidetään. Johtaminen on siis sekä laadun, tuloksen, että ihmisten johtamista aina. (Juuti 2011, 156.)

Hyvän johtajan täytyy tuntea itsensä hyvin voidakseen johtaa muita. Johtajan olisi ymmärrettävä tiettyjä persoonatyyppejä sekä niihin liittyviä käyttäytymiseen vaikuttavia ominaisuuksia, jotta kaikkien alaisten tuloksellinen johtaminen olisi mahdollisimman tyydyttävää organisaation kannalta sekä yksilön itsensä kannalta. Hyvän johtajan ominaisuuksiin kuuluu humaani ja ihmisiä ”lukeva” toimintatapa. (Benfari 2013, 9–10.)

Hyvä johtaja keskittyy olennaiseen toimialasta riippumatta. Johtaja seuraa organisaationsa poikkeamia, mutta luo pitkän aikavälin tavoitteita. Kilpailukyvyyn säilyminen täytyy varmistaa koko organisaation tasolla. Hyvä johtaja uskaltaa myös tehdä vaikeita päätöksiä tarvittaessa ja seistä niiden takana. Täysin yksin ei voi hyvä johtajakaan toimia vaan hän tarvitsee organisaation johtoryhmän ja esihenkilöiden yhteistyötä. (Suonsivu 2008, 135.)

Pohjoismaissa on tutkittu sairaanhoidollisesta näkökulmasta johtamista. Pohjoismaat ovat edelläkävijöitä sairaanhoidollisissa käytännöissä, koulutuksessa ja tutkimuksissa sekä väestömäärään nähden hoitajia on edelleen hyvin resursoitu suhteessa moneen muuhun Euroopan maahan. Vapaa koulutus, vahva demokratia yhteiskunnassa, yhteiskunnan järjestäytyneisyys sekä miesten ja naisten välinen tasa-arvoisuus sekä turvallisuus yhteiskunnassa edesauttavat vahvan sairaanhoidollisen kulttuurin muodostumisessa. Johtajuus on muodostunut osaksi sairaanhoidollisen työn, koulutuksen ja myöhemmin tieteelliseen näyttöön perustuvan toiminnan kehittymisen kautta. (Hafsteinsdottir, Jonsdottir, Kirkevold, Leino-Kilpi, Lomborg & Hallberg, 2019, 1–5.)

Sosiaali- ja terveystalouden johtaminen (Suomessa) on hyvin moniulotteinen ja laajaa osaamista vaativa konsepti. Alalle on tyypillistä moniammatillisuus, joka korostaa tiedolla johtamista, mutta myös hyvinvointipalveluja tuottavana alana tulisi johtajan hallita ihmisten johtaminen ja tietää yksikkönsä eri tehtävien sisällöt pääasiallisesti. Hyvältä johtajalta vaaditaan sekä ymmärrystä sisällöllisesti alan moniin työkuviin, että toisaalta myös kykyä käyttää tunneälyä ja omata ”pelisilmää” ihmisten eli alaistensa kanssa toimimiseen. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 13–18.)

Työkyvyn huomiointi kuuluu osana johtamisen kokonaisuuteen organisaatiossa. Työkyky on ihmisen työssä suoriutumista vammoista ja rajoitteista huolimatta. Työkykyyn liittyvät näkökulmat vaihtelevat tarkoituksen mukaan. Voidaan puhua yksilön työkyvystä, työn tekemisen, tuottavuuden, johtamisen ja koko yhteiskunnan näkökulmasta. Yhteisenä tavoitteena yhteiskunnassa lienee näkemys mahdollisimman ehjistä ja pitkistä työurista riippumatta minkä tahon kautta asiaa tutkitaan tai määritellään. (Kaski 2012, 134–137.)

Työkyky on muutakin kuin yksilön fyysinen tai psyykinen olotila. Työkyvyn käsite on laajentunut työssä tarvittavan riittävän terveydentilan ja toimintakyvyn lisäksi yksilön arvoihin, asenteisiin ja motivaatioon. Kokonaisuutena ajatellen työkyky on yksilön ominaisuuksien, työolosuhteiden- ja tehtävien, työorganisaation sekä yhteiskunnan asenteiden, lakien ja arvojen eräänlainen yhdistelmä, joka ei ole stabiili tila vuodesta toiseen. (Ervasti, Kausto, Leino-Arjas, Turunen, Varje & Väänänen 2022, 23.)

Työkyvystä puhuttaessa on tiedostettava myös ihmisen voimavaratekijät. Pelkkä työkyvyn riskien minimointi, sairaspotilaisten syiden selvittely tai uupumisen huomiointi eivät enää riitä. Hyvässä organisaatiossa tiedostetaan ja luodaan mahdollisuuksia ihmisten voimavaroille, työn mielekkyystekijöille sekä työn innostavuuteen ja työssä kehittymiseen annetaan oikeasti tilaa. Kokonaisuutena tulisi huomioida riittävän monipuoliset ja haastavat työtehtävät, esihenkilöiltä saatu tuki ja arvostus, omassa työssä vaikuttaminen ja hyvä johtaminen. Työn imua kokeva työntekijä on tuloksekkaampi organisaation kannalta kuin ne, joilla imu on kadoksissa syystä tai toisesta. (Viitala 2013, 212–213.)

Työkyky-käsitteen laaja-alainen ymmärtäminen tukee siis hyvää johtamista työorganisaatiosta tai toimialasta huolimatta. Työkykyyn liittyy vahvasti työhyvinvointi. Johtaminen työkyvyn näkökulmasta on kokonaisuus, jossa ymmärretään työhyvinvointiin liittyvä kulttuuri osana organisaationa, mielletään työkyvyn (työhyvinvoinnin) vaativan jatkuvaa kehittämistä, joka toteutuu erilaisten mitareiden kautta seuraamisena sekä käytännön esihenkilötyönä yhdessä johdon ja työterveyshuollon kanssa. (Virolainen 2012, 106.)

Johtamisen ajattelu toiminnan tai liiketoiminnan kautta on varmasti jokaisella johtajalla työssään mielessä jatkuvasti. Mutta kuinka laajasti johtaja, riippumatta organisaatiosta, mieltää olevansa johtaja myös henkilöstön terveyttä ja hyvinvointia koskevissa asioissa ja niiden johtamisessa? Johdon vastuulla on myös työntekijöiden jaksamisen johtaminen. Johdon tehtävänä on asettaa henkilöstön jaksamista mittaavat tavoitteet sekä löytää siihen tarkoituksenmukaiset tavat mitata jaksamista. Tämän tulisi olla jatkuvaa arkijohtamista työpaikoilla. (Lappi 2022, 206–207.)

Terve ja kokonaisvaltainen johtaminen tarkastelee sekä tavoitteita pitkältä aikaväliltä että henkilöstön hyvinvointia suhteessa tuloksellisuuteen. Johdon prosesseihin kuuluu myös henkilöstön työkyvyn, jaksamisen ja työhyvinvoinnin johtaminen, joka jalkautetaan organisaatiossa työntekijätasolle taitavien esihenkilöiden keinovalikoimien kautta. (Lappi 2022, 207.)

Työkykyä kartoittaessa, nousee organisaation johtaminen hyvin usein tärkeimmäksi vaikuttajaksi henkilöstön työkykyisyyteen ja työhyvinvointiin. Ei varmaankaan voida ajatella enää, että johtaja on vain ja ainoastaan tuloksista vastaava. Johtajan tulee luoda yhteisöllisyyttä, luottamusta ja mehenkeä. Johtajan täytyy kyetä sanallistamaan johtamansa yrityksen tavoitteet, toiminta-ajatus ja tuloksellisuus vuorovaikutuksellisin keinoin henkilöstölleen. Hyvä johtaja asettaa itsensä vuorovaikutuksellisesti samalle tasolle henkilöstönsä kanssa ja välittää aidosti tunteensa. (Virtanen & Sinokki 2014, 147.)

2.3 Työkykyjohtaminen

Tässä kirjallisuuskatsauksessa johtamisella tarkoitetaan työkykyjohtamista. Työkykyjohtamista voidaan pitää kaikkien työyhteisössä olevien asiana. Se on enemmän kuin työhyvinvoinnin johtaminen tai pelkästään työterveyshuollon vastuulla. Manka ja Mankan (2016, 67–77) mukaan toimiva työkykyjohtaminen edellyttää yhteistyötä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon välillä.

Johtamisen kannalta firman työntekijöiden kunnolla ja erityisesti älyllisellä kunnolla on merkitystä. Tietyin painotuksin voidaan ajatella, että tulevaisuudessa älytyön lisääntyessä eri toimialoilla, firmojen yksi menestystekijöistä tulee olemaan työntekijöiden älyllinen toimivuus, johon kannattaa panostaa. Älyllisesti hyvin toimiva organisaatio on kilpailukykyinen ja kykenee selviytymään muutoksissa. Entistä enemmän kehitetään myös erilaisia mittareita seuraamaan työn kuormittavuutta, työstä palautumista, työn mielekkyyttä, sekä työn hallinnan ja osaamisen tunnetta. (Ojala 2011, 22–24.)

Tulevaisuudessa siis organisaatiot, jotka luovat työntekijöilleen mahdollisuuksia ylläpitää ja kehittää älyllistä kuntoaan, menestyvät. Toiminnassa täytyy huomioida yksilö itse, eli kunkin yksilön tulisi olla voimavaroiltaan riittävän kehittävässä työnkuvassa. Tämä on käytännössä toki monimutkaista eikä mitenkään helposti järjestettävissä. Johtamiseen kuuluvat edelleen myös muun terveyteen liittyvän repertuaarin järjestäminen eli työterveyshuollon järjestäminen, työsuojelliset asiat, sairauspoissaoloprosessit, varhaisen tuen malli, päihdeohjelmat sekä muu tukeminen sekä mahdollisuus työyhteisön yhteiseen virkistykseen. (Alahautala & Huhta 2018, 21–24.)

Miten työkykyä eli terveyttä voidaan johtaa? On varmaan selvää, että terveyden johtamisella ei tarkoiteta yksilön mahdollisia eri sairauksia tai niiden puuttumista vaan nimenomaan työhön liittyvän toimintakyvyn hallintaa ja siihen liittyvää johtamista. Eri työnkuviissa tarvitaan toimintakyvyltä erilaisia ominaisuuksia. Joissakin työnkuviissa jokin ihmisen rajoite tai sairaus haittaa työtehtävistä selviytymistä ja joissakin ei. Yksilön itsensä kokemaa toimintakykyä on myös merkityksellinen riippumatta suoraan työtehtävistä. (Alahautala & Huhta 2018, 21–22.) On myös muistettava, että ihminen on psyykinen, fyysinen ja sosiaalinen kokonaisuus ja työkyky on aina yksilön itsensä määrittämänä subjektiivinen (Alahautala & Huhta 2018, 19–20).

Keskeisiksi asioiksi työkykyjohtamisessa nousevat selvillä olemisen periaate yhtenä periaatteena, jolla tarkoitetaan kokonaisvaltaista henkilöstön työkyvyn tilan tiedostamista kuormitustekijöineen, riskeineen ja kustannuksineen. Johtamisen kannalta tämän tilan kokonaisuuden ajankohtaista seuraamista siis. Toinen keskeinen periaate on kyky olla varautunut muuttuviin olosuhteisiin eli hallita henkilöstöriskejä ja kyky osata puuttua ennaltaehkäisevästi. Tämä periaate korostuu tulevaisuudessa, koska työelämä on jatkuvassa muutosliikkeessä tänä päivänä. Kolmas periaate liittyy osallis-

tumiseen eli selvityksiin yksilön työssä jatkamisen mahdollisuuksista sekä selvitys työterveysyhteistyön merkityksestä työturvallisuuteen. Nämä kaikki kuuluvat toimivaan työkykyjohtamiseen. (Manka & Manka 2016, 67.) Edellä mainittu on Elinkeinoelämän keskusliiton malli työkykyjohtamisesta, jota myös Manka ja Manka (2016, 68) mukailevat ja nostavat tärkeiksi tekijöiksi työyhteisön toimivan vuorovaikutuksen, ennaltaehkäisyn ja varhaisen puuttumisen työkyvyttömyyden uhattessa sekä työhön paluun tuetusti.

Työkyky on jokaisella ihmisellä erilainen ja täten yksilön kannalta on merkitystä, kuinka hänen työkykyään johdetaan. Pohjimmiltaan työkyky on kykyä asettaa sekä työn että yksityiselämän velvollisuudet tasapainoon kunkin voimavaroja parhaiten tyydyttävällä tavalla. Ihmiset hakevat koko työelämänsä ajan optimaalista tasapainoa työn haasteiden ja muun elämän eri haasteiden välillä. Työkyky on siis yksilötasolla muuttuva sekä todellinen työkyky ja yksilön itsensä kokema työkyky saattavat olla erilaisia keskenään. On tärkeää ymmärtää, että työkyky ei ole vakio yksilön elämässä vaan muuttuu iän, elämäntilanteiden, olosuhteiden, terveyden ja työn vaatimusten vaikuttaessa siihen. Mitä merkityksellisemmäksi yksilö työnsä kokee ja mitä paremmin työoloja ja työjärjestelyjä kehitetään sitä todennäköisemmin ihminen jaksaa työelämässä aina pidemmälle, ehkä myös virallisen eläköitymisiän jälkeenkin halutessaan. (Nygård, Savinainen, Kirsi & Lumme-Sandt 2011; Perkiö-Mäkelä 2011, 222–228.)

Työkyky ja erityisesti työkyvyn hyvä toimivuus, on nähtävissä myös taloudellisesta näkökulmasta yrityksessä. Työkyvyn eri osa-alueita tukemalla, tuetaan tuottavuutta työssä ja näin myös yrityksen tuloksellisuus kasvaa Alahautalan ja Huhtan (2018, 20–21) mukaan, joten taloudellisestikin hyvää työkykyjohtamista voidaan pitää yrityksen yhtenä menestystekijänä.

Työkyky puhututtaa myös maailmanlaajuisesti. Lapin (2022) mukaan Euroopassa aiheuttavat eniten sairauspoissaloja työstä erilaiset stressiin liittyvät sairaudet sekä Suomessa Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimuksen mukaan (v.2011) naisista lähes viidenneksellä esiintyy lievää työuupumusta ja miehillä vain hiukan vähemmän. Kun ajatellaan, että ihminen on työssään esimerkiksi uupuneena, mutta jatkaa ja sinnittelee, niin heijastusvaikutuksilta koko työyhteisöön tuskin voidaan välttyä. (Lappi 2022, 34–35.) Kuinka työyhteisöissä voitaisiin johtamisen ja esihenki-

lötyöskentelyn kautta tukea jo varhaisessa vaiheessa kuormittunutta työntekijää, jotta sairauspoissaoloilta ja niiden aiheuttamilta kuluilta vältyttäisiin kenties kokonaan tai niitä voitaisiin merkittävästi vähentää eli seurata henkilöriskejä.

Useat organisaatiot seuraavat yhä tarkkaankin aineellisia ja tuotannollisia riskejä, mutta henkilöriskien seuraaminen on vasta viime vuosina tullut tutummaksi esimerkiksi suurten työeläkevakuuttajien keskuudessa. Henkilöriski voidaan ajatella olevan henkilöstöön kuuluvaksi tai henkilöstöstä aiheutuvaksi riskiksi organisaation toiminnalle. Henkilöriskit liittyvät koko työsuhteen elinkaareen ja siksi niitä tulisi hallita organisaation tavoitteiden saavuttamisen näkökulmasta. Henkilöriskejä on monenlaisia: inhimilliset virheet työsuorituksessa tai ajattelussa, liikesalaisuuksien epärehellinen käsitteleminen, työpaikkakiusaaminen tai puutteellinen johtaminen ja esihenkilötyöskentely. (Halonen 2013, 14–15.)

Työkyvyttömyys on merkittävä henkilöriski maassamme Halosen (2013, 15) mukaan. Työkyvyttömyyden syitä tarkastellessa ja sitä ehkäistäessä on myös tarkasteltava työn käytännön vaatimuksia. Kokonaisuudessaan henkilöriskien tunnistaminen ja hallinta on vielä alkutekijöissään Suomessa. Organisaatioiden työterveyshuoltoa ei nähdä strategisena tai tasavertaisena kumppanina henkilöriskienhallinnan aktiivisena toimijana eikä työterveyshuolto välttämättä tunne riittävän hyvin edelleenkaan organisaation töiden eri sisältöä, muutoksia tai luonnetta. Organisaation ja työterveyshuollon väliltä puuttuu dialogisuus ja yhteinen tahtotila henkilöriskien vähentämisen menetelmille ja mittareille tai riskien ajantasaiselle seuraamiselle. (Halonen 2013, 151–153.)

Usein työkykyjohtamisesta ajatellaan edelleen, että se on pelkästään johdon vastuulla. Osin näin onkin, mutta lopulta työkyvystään huolehtiminen ja sen ylläpitäminen on jokaisen vastuulla, mutta yhteistyössä muiden kanssa toimien. Työkykyjohtaminen voidaan määritellä monella tavalla, mutta selkeästi ajatellen se on kaikkia niitä toimia, joilla tavoitteellisesti henkilöstön terveydestä kokonaisvaltaisesti, työturvallisuudesta ympäristöineen ja henkilöstön työkyvystä huolehditaan. (Visuri, Ruokolainen, Kaleva & Nyberg 2022, 15.)

Visuri ja muut (2022) totesivat pienehköissä yrityksissä tekemässään tutkimuksessa, että käytännön toimien tasolla työkykyjohtamista toteutetaan epämuodollisesti useinkin arjen työssä, mutta

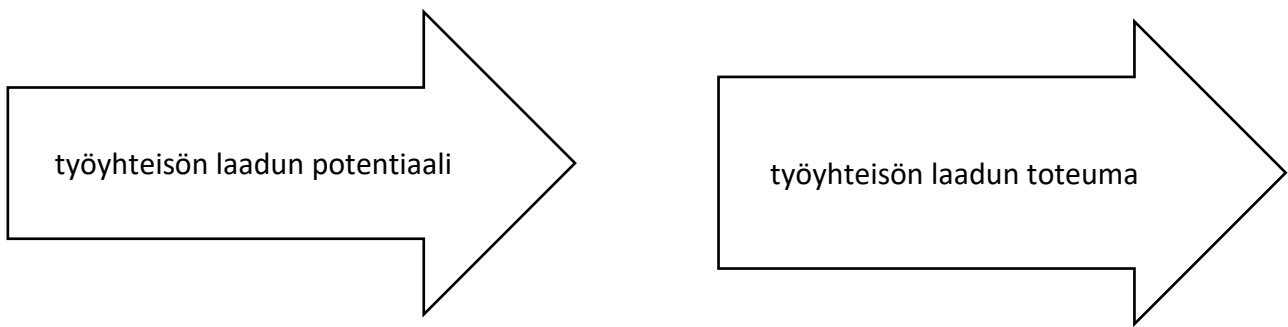
vastuullisemmaksi ja yhteistyön tiivistämiseksi olisi hyvä laatia kirjallinen toimintasuunnitelma, johon koko yritys sitoutuu. Lisäksi työterveyshuollon kanssa käyty yhteistyö mahdollistaa paremman varautumisen ennakoimiseen ja riskien ehkäisyyn. (Visuri, Ruokolainen, Kaleva & Nyberg 2022, 91–92.) Työntekijöiden työssäjaksamista ja riskien ennakoimista työterveyshuollon tuella tutki myös Pihlajamäki (2021). Tutkimuksessa selvitettiin tietyillä terveystarkastuksilla ja tietyn tiedon synteisillä työkyvyttömyysriskin esiintyvyyttä ja ennustettavuutta tietyn ajanjakson sisällä, jotta tukitoimet voitaisiin kohdentaa ennakoivasti juuri oikeille ihmisille. (Pihlajamäki 2021, 17–18.)

Edellä jo todettiin, että työkyvyn johtamisella on merkitystä organisaatiolle. Johtajien arkikielessä, johtamista ajatellen, on vakiintunut jo sana kyvykkyys, jota saatetaan sekoittaa moneen asiaan. Kyvykkyys tarkoittaa pohjimmiltaan organisaation kykyä saavuttaa halutut tavoitteet sisäisin ja ulkoisin voimavaroin. Yksi edellytys saavuttaa kilpailussa hyvät edellytykset on kyetä johtamaan kyvykkyyttä inhimillisestä näkökulmasta käsin. Silloin siihen kuuluvat myös ne aineettomat asiat, ja tavoitteet, joista työntekijän työkyky ja työhyvinvointi muodostuu. (Kilpinen 2022, 135–136.)

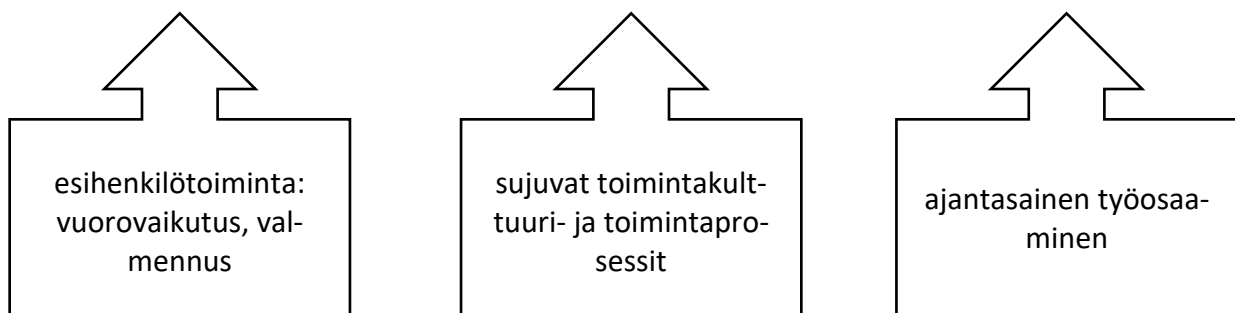
2.4 Työyhteisö johtaminen

Työkykyjohtamisen kokonaisuuteen kuuluu esihenkilötyöskentely ja työyhteisö. Tässä kirjallisuuskatsauksessa työyhteisön johtamisella tarkoitetaan esihenkilötyöskentelyä. Työkyvyn talo- malli esittää Ilmarisen (2019, 3) mukaan myös työympäristön merkitystä tärkeänä sisältäen työkuultuurin eli työpaikan tavat ja työpaikan vuorovaikutuksen. Kokonaisuutena työkykyjohtaminen sisältää siis sekä käsitteet työkykyjohtaminen että työhyvinvointi ja esihenkilötyöskentely, jotka liittyvät toisiinsa.

Esihenkilötoiminta on keskeinen tekijä organisaation tuottavuutta ajatellen ja keskeinen tekijä henkilöstön työhyvinvointia ajatellen. Kestin (2013) mukaan esihenkilötoiminnan ollessa kehittämätöntä syystä tai toisesta, on organisaation tuottavuus myös niukkaa ja heikkoa. Esihenkilön täytyy kyetä toimimaan vuorovaikutteisesti ja valmentavalla otteella suunnitellun strategian mukaisesti, jotta työssä viihtyvyys ja organisaation tuottavuus toimivat. (Kesti 2013, 86.) (Ks. kuvio 2.)



työyhteisön kasvua eteenpäin, työn laadun kehittymistä eteenpäin



Kuvio 2. Vuorovaikutteisen esihenkilötoiminnan osatekijät (Kesti 2013, 86, muokattu)

Kuviossa (2) havainnollistetaan vuorovaikutteisen ja kannustavan esihenkilötoiminnan koostuvan työyhteisön ennakoivasta toimintakulttuurista toimivine työmenetelmineen, ajantasaisine osaamisineen johtavan koko työyhteisön tuottavuuden kasvuun ja laadun paranemiseen (Kesti 2013, 86).

Esihenkilötyö ja lähijohtaminen ovat nykyään myös oman työyhteisöjohtamisen ohella pitkälti verkostoituneita ja toimintaa erilaisten sidosryhmien kanssa. Muutosten virta on esihenkilötyössä jatkuvaa Mäen, Liedenpohjan ja Parikan (2014, 9) mukaan lisäten kiireen tuntua ja ristiriitoja käytännön työssä. Esihenkilö on edelleen työyhteisössä malli muille. Työntekijöiden on hyvä tietää esihenkilönsä työtehtävät pääpiirteissään ja hyvän esihenkilön kannattaa keskustella omaan työhönsä liittyvistä haasteista myös alaistensa kanssa. Tutkimusten mukaan suhde esihenkilöön on merkittävä työntekijän hyvinvoinnille ja suoriutumiseksi työstä. Esihenkilöiden stressi on myös noussut viime vuosina työelämässä. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 11.)

Esihenkilön tulee hallita moninaisuus yhtenä keskeisenä ominaisuutena työyhteisöissä. On erilaista johtaa ikääntyneempää työntekijää kuin vastaavasti nuorta työntekijää yhteisiin tavoitteisiin. Esihenkilön tulee olla selvillä alaistensa taustoista riittävän hyvin eli esimerkiksi koulutustaustasta. Hyvä esihenkilö ymmärtää alaistensa eri elämäkokemukset ja eri arvomaailmat. Esihenkilö mukauttaa oman roolinsa eri persoonaisille ihmisille, koska perustehtävä eli työ täytyy hoitaa tavoitteellisesti. Hyvä esihenkilö kuitenkin tuntee ja osaa kuunnella alaisiaan ja kohdella heitä tasavertaisesti. (Komulainen 2015, 86–88.)

Esihenkilöllä ja heidän johtamisellaan suhteessa alaisiin, on tärkeä rooli hyvässä, työkykyä tukevassa johtamisessa. Esihenkilön itse on tunnettava työelämän lainalaisuudet ja tiedostettava oman organisaationsa hyvät toimintamallit ja lisäksi osattava hyödyntää verkostoa organisaatiossaan tuoksellisen ja alaisia tukevan hyvän johtamistavan hengessä. Esihenkilön tulee huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, jotta hän voi olla tukena alaistensa hyvinvoinnille. (Ahola 2011, 61.)

Esihenkilön työyhteisöjohtamista tukee esihenkilön oma valmius tiedostaa organisaationsa olennaiset tekijät työkyvyn, työhyvinvoinnin ja työterveyden kannalta; sekä edistävät tekijät että riskit. Hyvällä esihenkilöllä tulee myös olla rakentava asenne ihmisiin ja asioihin, jotka edistävät tavoitteellisuutta organisaatiossa ja innostavat alaisia. (Ahola 2011, 63.)

Esihenkilön rooliin liittyy työorganisaatiossa kuitenkin lähes aina tiettyä ristiriitaisuutta. Esihenkilön oman työssäjaksamisen kannalta saattaa haastetta tuoda oman roolin yksinäisyys. Esihenkilö ei itse saa tukea tai kokee olonsa roolissaan yksinäiseksi. Oman työn hallinnan tunne ja tunne vaikutamisesta omaan työhönsä ja päätöksiinsä, lisäävät tyytyväisyyttä myös esihenkilön roolissa. Useissa tutkimuksissa esihenkilöt kuitenkin saavuttavat paremmat tulokset omassa työssään, jos he kokevat pystyvänsä vaikuttamaan oman työnsä hallintaan, vaikka työmäärä olisi suurikin. (Virolainen 2012, 201–202.)

Esihenkilö on organisaatiossa alaista lähinnä oleva välittävä toimihenkilö tai virkamies. Työntekijän sairaspoissaolojen kannalta on esihenkilön välittämällä iso merkitys alaisen työhön paluun sujumisessa sairausloman jälkeen. Esihenkilö tarvitsee kuitenkin ylemmän johdon hyväksynnän ja esimerkiksi työterveyshuollon avun käytännön asioiden läpiviemiseen sairauslomatilanteissa. Käytännön tilanteissa työpaikalla tosin tällainen sujuva kahdenkeskinen keskustelu ei saisi olla liian

muodollista lomakkeiden täyttöä tai asioiden kirjaamista varsinkaan pitkän sairaspöissaolon jälkeen. Työhön paluuta tulisi rakentaa hyvässä hengessä senhetkisten voimavarojen mukaan. (Havunen & Lavikkala 2010, 171–172.)

Esihenkilötyö ei ole välttämättä aina esihenkilön päätyö monessakaan organisaatiossa. Esihenkilölle saattaa kuulua paljonkin hallinnollisia tehtäviä, itse asiakastyötä tai sitten kaikkea mahdollista varsinaisen esihenkilötyön lisäksi. Tämä lisää kuormittumista, koska esihenkilötyössä on tärkeää olla läsnä ja kuunnella alaisiaan: työtä ei voi tehdä osittain, puolittain tai kaiken ohessa. (Mäki, Liedenpohja & Parikka 2014, 12.)

Esihenkilön tukena henkilöstöjohtamisessa on henkilöstöammattilaiset- tai suunnittelijat. Viitalan (2013) mukaan esihenkilöt ovat tärkein sisäinen asiakasryhmä organisaation henkilöstövoimavarojen johtamisessa. Ylempi johto vastaa henkilöstön voimavarojen tavoitteista ja raameista ja lähiesihenkilöt vastaavat tavoitteiden toteutumisesta käytännön työssä. Sillä on siis merkitystä, kuinka tavoitteellisesti lähiesihenkilö haluaa voimavaroja ohjata. (Viitala 2013, 267.)

Esihenkilötyöskentelyyn liittyen voidaan mainita myös alaistaidot. Hyvillä alaistaidoilla on merkitystä työyhteisön toiminnan sujuvuuteen. Alaistaidot eivät tarkoita passiivista johdettavana olemista. Alaistaitoinen työntekijä on hyvinkin lähellä myös esihenkilöön liittyvinä ominaisuuksina. Alaistaidot voidaan tiivistää kaikenlaisena työyhteisön toimintaa auttavana, kunnioittavana, huomioivana ja rakentavana vuorovaikutuksena tai tehtävinä. Turvallisessa esihenkilö-alaissuhteessa uskalletaan puhua myös ikävistä asioista tai huomioista ja keskeneräisistä asioista. (Kokkonen, Strömberg & Syvänen 2015, 21–22.)

Esihenkilötyö on vaativaa nykyään ja myös esihenkilötyö voidaan nähdä yrityksen yhtenä kilpailutekijänä. Esihenkilö ei voi toimia alaistensa kehittymisen innostajana, jos hän ei itse halua kehittyä työssään. Hyvin toimivassa kilpailukykyisessä yrityksessä myös esihenkilöillä on omat kehityssuunnitelmansa, joita ylin johto seuraa. (Joki 2021, 98–99.)

Huono ilmapiiri työpaikalla maksaa yritykselle monin verroin enemmän kuin hyvän ilmapiirin ylläpitäminen, jossa myös esihenkilöillä on tärkeä roolinsa. Aikuisten välinen epäasiallisuus, huono kohtelu tai jopa suoranainen kiusaaminen on yllättävän yleistä suomalaisilla työpaikoilla. Henkinen

väkivalta on oire yrityksen tai organisaation toimintahäiriöstä. Eri tehtävien ristiriidat, tiedon kulun puute, huonot edellytykset vaikuttaa työhön, yleinen heikko ilmapiiri sekä tyytymättömyys esihenkilötyöhön ovat usein henkisen väkivallan taustalla. Edellä mainituille altistavat tekijät vähenevät, kun työyhteisön toimintaa kokonaisuutena sekä esihenkilötyötä kehitetään. (Joki 2021, 152.)

2.5 Työhyvinvointi

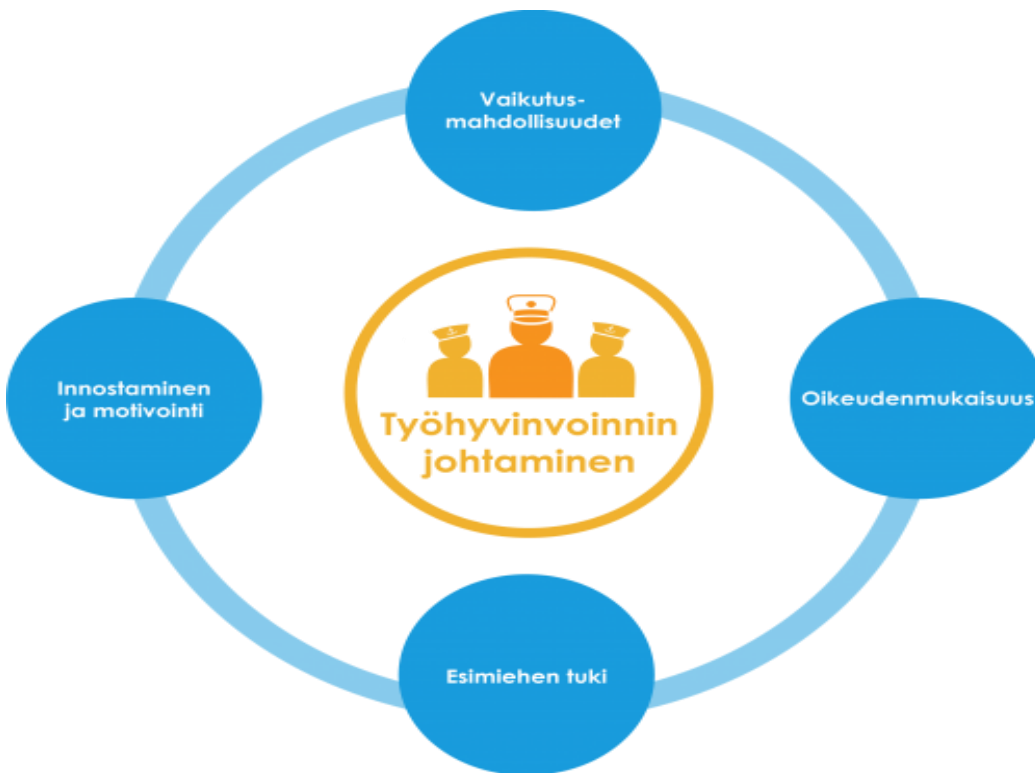
Työhyvinvointi pitää sisällään monta asiaa. Laajemmin termiä alettiin käyttää 2000-luvulla, kun haluttiin avata asiaa työn mielekkyyden kannalta eikä pelkästään nähdä työntekijää suorittajana vaan myös työssä viihtyvänä. (Alahautala & Huhta 2018, 18.) Työhyvinvointi on otettu mukaan omana käsitteenään tähän kirjallisuuskatsaukseen lyhyesti, mutta se on yhteydessä tässä työssä käsitteiden työkykyjohtaminen ja työyhteisöjohtaminen kanssa.

Eri tahoilla on työhyvinvoinnista hiukan eri näkemys. Sosiaali- ja terveysministeriö ajattelee työhyvinvoinnin olevan kokonaisuus, jossa keskiönä ovat työ, sen mielekkyys, turvallisuus, terveys ja hyvinvointi. Työhyvinvointiin kuuluu tärkeänä osana lisäksi hyvä johtaminen ja työyhteisön ilmapiiri sekä luonnollisesti työntekijöiden ammattitaito. Työterveyslaitos näkee työn tuottavana terveellisessä työyhteisössä, jota johdetaan hyvin. Osa tutkijoista näkee työn enemmän voimavarakeskeisenä kokonaisuutena, jossa on luotava kanavia myös työntekijöille vaikuttaa oman työnsä suunnitteluun, hallintaan ja työjärjestelyihin eli osallistamisella on vaikutusta työhyvinvointiin. (Alahautala & Huhta 2018, 16–17.)

Tiivistettynä voidaan sanoa, että työhyvinvointi on jokaisen työyhteisössä olevan vastuulla ja yhteistyössä toimien oleva kokonaisuus; sekä johdon ja esihenkilöiden että alaisten. (Alahautala & Huhta 2018, 16–18.) Eli työhyvinvointiin kuuluvat ja vaikuttavat oleellisesti hyvä työkykyjohtaminen, joka on koko työyhteisön vastuulla. Irrallisina toimien työkykyjohtaminen, työyhteisö ja työhyvinvointi eivät voi kehittyä ja vaikuttaa määräänsä enempää, mutta yhdessä toimien nämä kaikki tähtäävät koko organisaation parempaan hyvinvointiin. (Kaski 2012, 134–140.)

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jota tulee hoitaa ylläpitämällä sitä. Se ei synny itsestään työpaikoilla vaan sitä täytyy suunnitella, kehittää ja arvioida. Työhyvinvointi on konkreettisia, usein pieniä tekoja, joihin kuuluvat esimerkiksi työn kiireen tunnun vähentäminen ja työn imun lisääminen.

Työn imu vahvistuu työpaikoilla, joissa tuetaan työkaveria, kerrotaan onnistumisista, ollaan avoimia, annetaan mahdollisuuksia oman työn hallintaan ja siihen vaikuttamiseen, annetaan mahdollisuus kehittymiseen ja työtehtävissä etenemiseen sekä luotetaan kollegaan ja johtoon. (Andersson, Ristolainen & Rouhelo 2021.) Työhyvinvoinnin keskeisiä elementtejä havainnollistetaan kuviossa 3.



Kuvio 3. Työhyvinvoinnin synergia Anderssonin, Ristolaisen ja Rouhelon (2021) mukaan (Sotenavi 2021)

Kuviossa (3) keskeisiä tekijöitä, joilla hyvää työilmapiiriä pidetään yllä ovat oman työn vaikutusmahdollisuudet, tasa-arvoisuus ja reiluus, innostaminen sekä esihenkilön tuki (Andersson, Ristolainen & Rouhelo 2021).

2020-luvulla on työntekijöiden itseohjautuvuus työpaikoilla noussut yhdeksi toimintamalliksi ja työhyvinvointikeskusteluun yhtenä tekijänä esille. Itseohjautuvuuden mallia ei ole kuitenkaan empiirisesti riittävästi tutkittu, eikä se ole asiana mitenkään helposti mitattavissa osana työyhteisön muuta työjärjestelyä, jotta voitaisiin osoittaa sen todelliset hyödyt työorganisaatioissa. Itseohjautuvuudesta tarvitaan lisää tutkimustietoa, jotta itseohjautuvuuden hyödyt ja haitat työntekijöiden työhyvinvointiin olisivat paremmin hyödynnettävissä. (Larjovuori, Kinnari, Nieminen & Heikkilä-Tammi 2021, 19.)

3 Työkykyjohtaminen sosiaali- ja terveysalalla

3.1 Työkykyjohtaminen aiempien tutkimusten valossa

Tiedeyhteisöissä on tutkittu työkykyjohtamista. Pasanen (2022, 76–77) tarkasteli työkyvyttömyyttä ehkäiseviä tekijöitä kuntoutuksen kontekstissa erityisesti työnantajan edustajan ja kuntoutettavan välisen vuorovaikutuksellisen yhteistyön merkityksestä käsin. Pasanen (2022, 77) mukaan työnantajan edustajalla ja hänen läsnäolollaan kuntoutusprosessissa on iso merkitys itse kuntoutumisen onnistumiseen. Tietoa työnantajan roolista työhön paluun tukemisessa on tutkittu sekä todettu, että työntekijän kuntoutuminen vahvistuu erityisesti työpaikan edustajan vahvasta läsnäolosta koko kuntoutumisprosessissa (Seppälä - Järvelä 2018, 21–32). Tutkimus korostaa henkilöstöasiantuntijoiden roolia työnantajan suuntaan viestien välittäjänä koko kuntoutumisen edistymisessä sekä ylipäänsä työkykyjohtamisen erilaisten käytännön toimien toteuttamisessa omassa organisaatiossa (Seppälä-Järvelä 2018, 21–32).

Lääkärin työnkuvaan liittyen on tehty tutkimusta työkykyjohtamisen merkityksestä suhteessa lääkärin kokemaan työssä viihtymiseen. Kirjallisuuskatsauksessa tutkittiin lääkäreiden kokemusta työhyvinvoinnistaan ja erityisesti työn hallinnan kokemuksella oli suuri merkitys koettuun työhyvinvointiin sekä siihen liittyen koettiin, että työkykyjohtamiseen liittyen jatkuvalla työhyvinvoinnin huomioimisella sekä työhyvinvoinnin ylläpitämisellä eri keinoin on merkitystä työssä jaksamiseen. (Päätalo & Kauppi 2016, 30–43.)

Suomessa tehty, osin kansainvälinen tutkimus, tutki palomiesten henkilökohtaisia ominaisuuksia suhteessa työkykyyn tutkimushetkellä ja siitä 10 vuoden kuluttua. Tuloksena oli, että suurin vaikuttava tekijä oli työntekijän itsensä kokema työkyky työhön sitoutumisessa ja viihtymisessä yli muiden tekijöiden. (Airila, Hakanen, Schaufeli, Luukkonen, Punakallio & Lusa 2014, 87–105.) Eräässä toisessa kansainvälisessä tutkimuksessa todettiin, että työntekijöiden osallistamisella kaikkeen työhönsä liittyvään päätöksentekoon on merkittävä vaikutus työhyvinvointiin. Johdon antamat kannustimet ja palkkiot hyvin tehdystä työstä lisäsivät työntekijöiden suorituskykyä. (Retnowati, Kemarauwana, Lestari, Mardikaningsih & Purwantiningsih 2022, 14.)

Vaikuttaa siltä, että on tutkittu paljonkin työntekijöiden tai eri ammattiryhmien näkökulmasta työkykyjohtamista ja sitä mitä se heidän mielestään on tai miten heihin vaikuttaa. Työpaikan toimenpiteitä ikääntyville työntekijöille tutkittiin eräässä kirjallisuuskatsauksessa. Toimenpiteet olivat Söderbackan, Nyholmin ja Fagerströmin (2020) mukaan terveystarkastuksia ja yksilöllistä neuvontaa sekä esihenkilöiden tukea. Johtopäätöksissä todettiin, että työpaikan toimien tulisi kohdistua työntekijöihin jo varhaisessa vaiheessa ja ennaltaehkäisevästi, joskin yksilötasolla myös iäkkäämmät työntekijät hyötyvät terveysneuvonnasta. (Söderbacka, Nyholm & Fagerström 2020,1–9.)

Suomessa tutkittiin vuonna 2013 työterveyshuoltoon erikoistuvien terveydenhoitajien ja lääkäreiden käsityksiä työterveyshuollon työstä. Tutkimus tehtiin laadullisena tutkimuksena ja toteutettiin avoimena tiedonkeruukyselynä. Tulokset osoittivat työterveyshuollon ominaisen profiilin, jolle on tyypillistä vahva yhteistyö työnantajien kanssa, moniammatillisuus ja asiantuntijuus työkykyyn liittyvissä asioissa. Lisäksi sekä työterveyshoitajien että lääkäreiden työssä korostuu ennaltaehkäisy työkyvyttömyyttä ajatellen, yhteistoiminta työpaikan ja sairaanhoidon kanssa yksilötasolla. Tutkimus osoitti koulutuksen lisäämisen suuntaan lisäten ennalta ehkäisyn tarvetta terveyteen liittyvissä seikoissa, moniammatillisuutta, sekä tiivistä verkostoyhteistyötä työnantajiin päin. (Utriainen & Ala-Mursula 2013, 97–99.)

Ruotsissa tutkittiin työkykyyn liittyvien monien kysymysosien sijaan tarkennetun yhden kysymyksen käyttöä sairaslomien esiintyvyydessä ja kestossa hoiva-ammateissa. Tutkimus osoitti, että tarkennettu kysymys (kysymykset) voisivat olla hyvä keino arvioida työkyvyn tilaa ja edistymistä pitkäaikaisilla sairaslomilla olevilla naisilla, kun mietitään työhön paluuta. Olennaista oli selvittää mitkä tekijät juuri omassa työssä ovat sellaisia, joiden ennalta ehkäisyn tai vastaavasti kohentamisen kautta työssä oleminen jatkuisi ilman pitkiä sairaslomia. (Ahlstrom, Grimby-Ekman, Hagberg & Dellve 2010, 404, 411.)

Hoitajien pysymistä työssään alentuneen työkyvyn osalta tutkittiin eurooppalaisessa pitkittäistutkimuksessa kyselylomakkeen avulla. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että hoitajilla, joilla oli jo alentunut työkyky, myös työpaikan epäsuotuisat olosuhteet lisäsivät ammatin jättämistä. Tutkimus osoitti, että hoitoalan johtajien tulee kiinnittää huomiota strategioihin, jotka lisäävät hoitoalan työntekijöiden viihtymistä työssä sekä kehittää työpaikan työolosuhteita paremmiksi. (Rongen, Robroek, van der Heijden, Schouteten, Hasselhorn & Burdorf 2013, 1065).

3.2 Tutkimisen tarve sosiaali- ja terveysalalla tulevaisuudessa

Sosiaali- ja terveysala on muutoksen keskellä uusien hyvinvointialueiden vasta aloittaessa toimintaansa tämän vuoden alussa. Alalla joudutaan miettimään muun muassa alan vetovoimatekijöitä vallitsevan työvoimapulan vuoksi. Hallituksen arvioissa sosiaali- ja terveyspalveluiden menot kasvavat tulevina vuosina noin 17–18 prosenttia. (Tevameri 2021, 86.) Kustannusten nousu ja toisaalta pula työntekijöistä pakottavat alaa uudistumaan. Tulevaisuudessa täytyisi alalla kiinnittää huomiota entistä enemmän työntekijöiden toimintakykyyn ja terveyden edistämiseen eli alalla pysymiseen ja jaksamiseen vaikuttaviin tekijöihin. Digitaaliset innovaatiot tulevat lisääntymään alalla rajusti lähivuosina, mutta ne eivät voi täysin korvata alan ominaista hoivapalvelua, eli asiakkaiden ja potilaiden hyvää hoitoa. (Tevameri 2021, 87.)

Tulevaisuudessa yhteiskuntamme joutuu miettimään alasta riippumatta ihmisten jaksamista työpaikoilla ja miettimään, mitkä seikat siihen vaikuttavat. Työhyvinvointia tulee johtaa suunnitelmallisesti yrityksissä ja luoda sille oma strategiansa. Auran ja Ahosen (2016, 218–219) mukaan tavoitteellinen työhyvinvoinnin johtaminen lisää tuottavuutta ja säästää sairauspoissaolokuluissa. Alasta riippumatta, työhyvinvointiin panostamiseen ja sen vaikuttavuuden mittaamiseen oikeinlaisilla välineillä, säästetään välittömässä terveystaloudessa ja työhyvinvointi ja tuottavuus lisääntyy (Aura & Ahonen 2016, 219).

Esihenkilöt ovat avainasemassa työhyvinvoinnin ohjelman suunnittelussa ja jalkauttamisessa. Organisaation johdon on kuitenkin otettava vastuu koko ohjelmasta, jossa esihenkilöt ja alaiset rakentavat yhdessä tavoitteita, joihin työhyvinvoinnissa pyritään eli työhyvinvointi on jatkuvaa yhteistä kehittämistä. Suunnitelmallisuus, välitavoitteet, soveltavat mittarit ja koko henkilöstön sitoutuminen työhyvinvointiin luovat mahdollisuuksia vaikuttavuudelle. (Aura & Ahonen 2016, 218.)

Julkisen hallinnon näkökulmasta on Suomessa tutkittu työelämässä tarvittavia tulevaisuuden taitoja alati muuttuvassa organisaatioiden toimintaympäristössä erityisesti korkeakoulutettujen kesken eli asiantuntija- ja erityisasiantuntijatasossa, eli tehtävänimikkeissä tai osaajissa, joita sosiaali- ja terveysalan hyvinvointialueetkin tulevat tarvitsemaan. Tutkimus toteutettiin sekä kyselynä että vuorovaikutteisena työpajana ja siihen liittyvänä asiantuntijapaneelina. Tutkimuksen tulokset

osoittivat, että tulevaisuuden koulutuksessa ja siten asiantuntijatasen osaamisvaatimuksissa korostuvat muutosvalmius ja muuntautumiskyky, verkostoituva osaaminen sekä yhteistyökyvykkyys ja asiakaslähtöisyys. Edellä mainitut kompetenssit korostuvat toimialoittain, mutta yksinkertaistettuna; jatkossa myös julkisen hallinnon toimijat joutunevat ottamaan entistä enemmän huomioon kestävän kehityksen, monimuotoisuuden, digitalisaation, asiakaslähtöisyyden, osallistamisen ja verkostoitumisen jo koulutusvaatimuksissaan. (Autioniemi, Mäntylä, Kosonen, Partinen & Pernaa 2021, 94–107.)

Sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden käsityksiä oman alansa työnjaosta tutkittiin yksilöhaastatteluna ja verkkokyselyinä muutama vuosi sitten ennen hyvinvointialueita. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että uutta työnjakoa määrittää sosiaali- ja terveysalan uudet palvelumuodot, sekä asiakkaan roolin vahvistuminen enemmän osallisena, aktiivisena ja oikeutena valita palvelunsa itse. Lisäksi hoidon ja palveluiden vaikuttavuusajattelu ja kustannuksissa säästäminen määrittelevät uutta työnjakoa lähivuosina alan ammattilaisten kesken. Ammattilaiset näkevät tulevat työnkuvansa entistä joustavimpina, tilannekohtaisimpana ja mahdollisuuksina osata hyödyntää digitalisaatiota ja robotiikkaa. Tutkimuksen johtopäätökset korostivat kaiken kaikkiaan työnjaon joustavuutta, yhteistyötä eri ammattiryhmien kesken ja toisaalta taas työntekijöiden itsenäistä otetta asiakkaiden palveluiden kohdentamisessa. (Tolmala, Koponen, Hämäläinen, Korhonen, Koskinen, Asikainen & Kangasniemi 2021, 31–36.)

Edellä mainittujen tutkimusten johtopäätökset vaikuttaisivat viittaavan siihen suuntaan, että myös johtajilta edellytetään omaa panostaan, jotta ammattilaiset saisivat täyden potentiaalin käyttöönsä tulevaisuuden alati muuttuvissa työympäristöissä. Sosiaali- ja terveysalan johtaminen mielletään tulevaisuudessa pitkälti muutosjohtamiseksi, jossa kenttänä toimivat jatkuvasti muuttuvat verkostot. Ala pysyy kansalaisten eli veronmaksajien mielissä, koska sosiaali- ja terveyspalvelut nostattavat helposti tunnepitoista suhtautumista. Alan näkyvyys mediassa sekä työvoiman kuoritus työvoiman puutteineen tuskin vähentävät tärkeyttä siltä, että tulevaisuudessakin on alan johtamiseen, työhyvinvointiin ja ihmisten alalla pysymiseen kiinnitettävä huomiota. (Myllärinen 2014, 90.)

Terveyden johtaminen Suomessa on kehittymässä arvopohjaiseen johtamiseen Kokon (2022) mukaan. Aikaisemmat hallitukset 2000-luvun alussa aloittivat tämän kehityssuunnan ja arvopohjaisen

johtamisen taustalla on tietojohdaminen. Arvopohjainen johtaminen sisältöineen ja merkityksineen on maassamme vielä määrittelemättä. Asetelma on monitulkintainen, kenen näkökulmasta arvoa tuotetaan ja miten sitä johdetaan? Onko arvo asiakkaan määrittelemä hoivapalvelun (tuotteen) arvo vai palvelun tuottama arvo yhteiskunnallisesti? Tulevaisuudessa Suomessa siis on arvojohtamisesta saatava lisää tutkimustietoa sekä sen vaikuttavuudesta. (Kokko 2022, 89, 91, 95.)

4 Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus ja tavoite

Opinnäytetyö tehtiin kirjallisuuskatsauksena. Kirjallisuuskatsauksen tarkoitus oli kuvata mitä työkykyjohtaminen on työnantajien edustajien eli johdon ja henkilöstöasiantuntijoiden mielestä. Tutkimusongelmaksi asetettiin kysymys:

Mitä työkykyjohtaminen on työnantajan näkökulmasta?

Tarkoituksena oli koota kirjallisuuskatsauksen aineiston hakusanoilla nousseiden tutkimusten sisältämät keskeiset asiat yhteen ja peilata niitä teoreettisena viitekehyksenä olevaan Työkyvyn talomallin 4. kerroksen kahteen teemaan eli johtamiseen ja työyhteisöön liittyviin seikkoihin. Kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena oli tuoda lisää ymmärrystä työkykyjohtamisen käsitteelle hyvän johtamisen näkökulmasta, kun johtamista mietitään nimenomaan henkilöstön voimavaratekijänä. Tuloksia voidaan myös huomioida esihenkilöiden sekä henkilöstöasiantuntijoiden yhtenä työn suunnittelun työkaluna tai kun kehitetään työhyvinvointia ja terveyden johtamista työpaikoilla. Toki taustalla oli tutkijan oma kiinnostus aiheeseen ja aiheen ajankohtaisuus yhteiskunnassa.

5 Kirjallisuuskatsauksen toteuttaminen

5.1 Integratiivinen eli kuvaileva kirjallisuuskatsaus menetelmänä

Suomenkielinen termi kirjallisuuskatsaus saattaa olla hiukan erheellinen. Termillä ei tarkoiteta yksittäisen kirjan arvostelua, kirjallisuusreferaattia tai kirjallisuusluetteloja. Täsmennetyksi, kirjallisuuskatsauksen teko on järjestelmällistä ja kriittistä tiedon hankintaa sekä sen analysointia perustellusti muotoillun tutkimuskysymyksen kautta. Hakuprosessi on suunniteltu ja on toistettavissa. (Marjamaa & Sinisalo 2022; Fink 2005, 3, Solt & Routasalo 2007,58, Johansson 2007,3, Salminen 2011,3.)

Kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan käsitellä teoriaa monella eri tavalla: luoda kokonaisvaltaista kuvaa tutkimusongelmasta, tunnistaa lisää ongelmia tai jäsentää ja tutkia teoriankehitystä. Olennaista on tiedostaa, että kirjallisuuskatsaukset eivät ole yksi, kaiken kattava yhtenäinen menetelmä, vaan kokonainen joukko eri menetelmiä sekä eri lähteiden mukaan niitä voidaan myös nimetä hiukan eriävästi. (Marjamaa & Sinisalo 2022.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on kirjallisuuskatsauksen perustyyppi. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkittavaa aihetta kuvataan laaja-alaisesti ja katsausta tehtäessä voidaan hankkia aineistoja ilman tarkkoja sääntöjä tai rajoitteita. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen voi jakaa alakategoriioihin, joita ovat: integroiva eli integratiivinen, kartoittava katsaus ja narratiivinen. (Marjamaa & Sinisalo 2022; Grant & Booth 2009, Salminen 2011, 6, Pham ja muut 2014, 371–372.)

Narratiivinen katsaus on kaikista kevyin menetelmänä ja perustuu helppolukuisuuteen ja tarinallisuuteen. (Marjamaa & Sinisalo 2022; Salminen 2011, 7–8, Johansson 2007,4.) Kartoittava katsaus on laajaa aiheen kartoitusta yleensä isompiin tutkimushankkeisiin. (Marjamaa & Sinisalo 2022; Pham ja muut 2014, 371–372, Kunnela 2021, Suhonen ja muut 2016, 10–11.) Integratiivinen katsaus on monipuolinen tapa käsitellä aineistoa ja lisäksi siihen liittyy aineiston kriittinen tarkastelu sekä aineistosta tehty synteesi. Integratiiviseen kirjallisuuskatsaukseen sisältyy sekä kuvailevaa että systemaattista katsausta. (Marjamaa & Sinisalo 2022; Salminen 2011, 7–8, Suhonen ja muut 2016, 13 Sulosaari & Kajander-Unkuri 2016, 107–117.)

Kirjallisuuskatsaus on tutkimustyyppiltään laadullista tutkimusta, jossa aineiston käsittelyä ohjaa tutkimuksessa jo aiemmin esille nostettu tutkimuksen teoriapohja tai viitekehys. Teoriapohjassa tai viitekehyksessä on määritelty ja avattu tutkimuksen käsitteet, johon valitulla menetelmällä hankittu tutkimuksen aineisto antaa lisäselvitystä. Eli näin ollen, tutkimuksen teoriapohjan ja aineiston välille täytyisi löytää yhdistäviä tekijöitä. Aineistosta etsitään tutkimuksen teoriaan liittyviin käsitteisiin yhteneväisyyksiä eikä mitä tahansa mitä aineistosta nousee esille. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 23.)

Kirjallisuuskatsauksen tehtävänä on muodostaa kokonaiskuva tietyistä aihealueesta tai asiakokonaisuudesta. Siltikin kirjallisuuskatsaus voi tunnistaa tutkittavasta ilmiöstä myös ristiriitaisuuksia

tai ongelmia. Tai joskus saattaa olla, että etsittyjä yhteneväisyyksiä ei löydy aineistosta tai että tutkimuksen aiheesta on vähän saatavilla asianmukaista luotettavaa tutkimustietoa. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 7.)

Kuvailevan eli integratiivisen kirjallisuuskatsauksen käyttäminen erityisesti hoitotieteen sekä sosi- ja terveystieteen tutkimuksissa on lisääntynyt viime aikoina. Erilaiset hoitotieteen tieteelliset lehdet sekä kuntoutuksen tutkimusartikkelit julkaisevat yhä enemmän integratiivisen kirjallisuuskatsauksen keinoin tuotettuja tutkimuksia. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 108–109.)

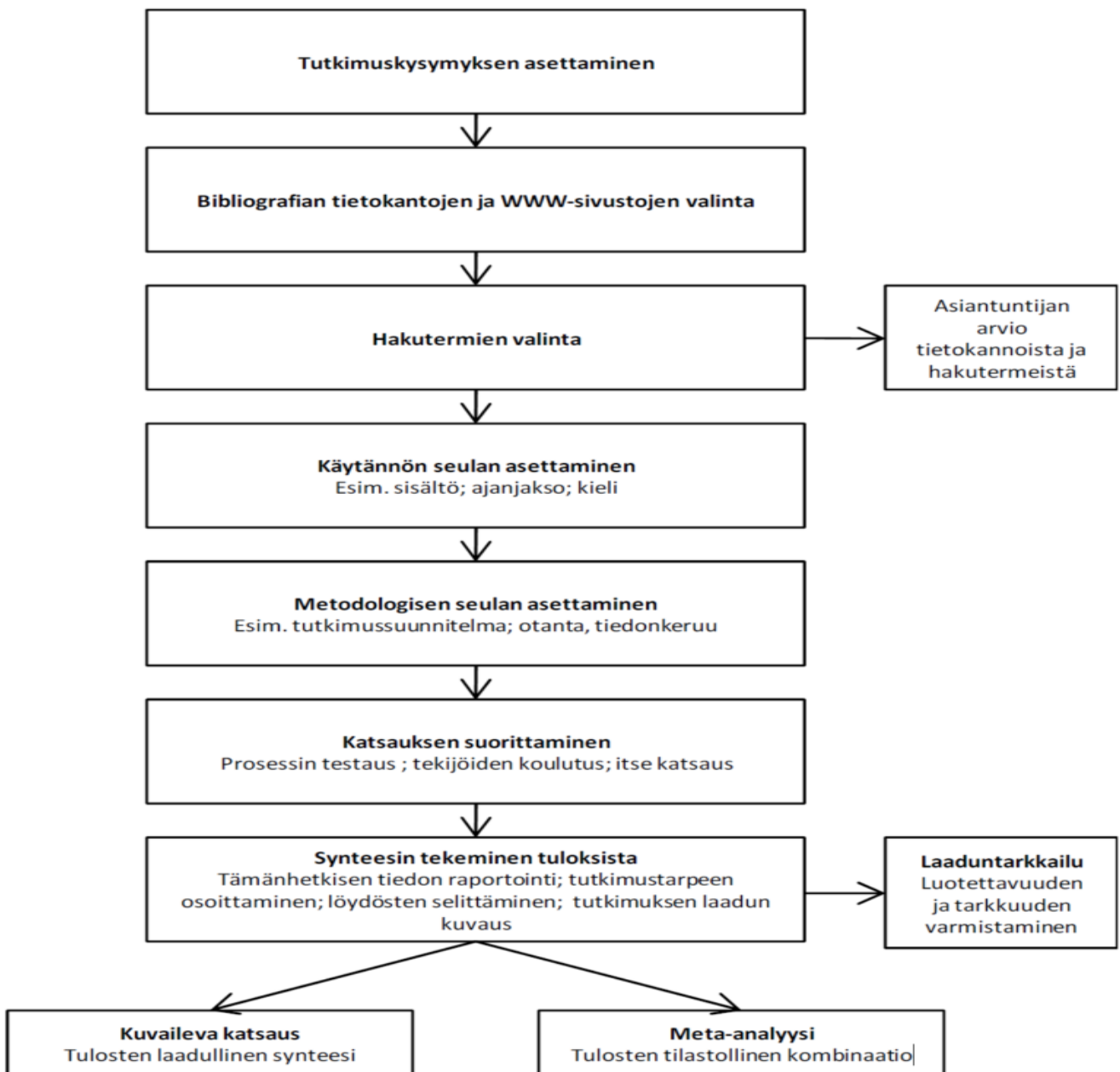
Integratiivisen kirjallisuuskatsauksen yhtenä tavoitteena, onnistuessaan, on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tällaisen kirjallisuuskatsaustyyppin yksi tärkeimpiä seikkoja on tuottaa erilaisin tutkimusasetelmin tuotettujen tutkimusten tuloksista yhteenveto. Tällaisen analyysin tai synteesin tekeminen on vaativaa, mutta parhaimmillaan menetelmä tuottaa melko syvällisen ja laajankin ymmärryksen tutkittavasta aiheesta. Hankaluutena saattaa olla se, että menetelmät eri tutkimusten löydösten yhdistelyyn ovat monenkirjavia. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 13; Whittemore & Knafel 2005.)

Kuvailevan eli integratiivisen kirjallisuuskatsauksen tarkoituksena ei ole listata luettelomaisesti aikaisempaa olemassa olevaa tutkimusta, vaan arvioida jo olemassa olevaa tietoa ja koota synteesi aikaisemmista tutkimuksista. Kuvaileva kirjallisuuskatsaus sisältää loogisesti etenevät vaiheet. (Ks. Kuvio 4.) Ensimmäinen vaihe on tutkimuskysymyksen asettaminen, toinen on tutkimusaineiston haku ja hankkiminen, kolmas on aineiston keruu ja neljäs on tutkimusaineiston laadun arviointi sekä viimeisenä eli viidentenä vaiheena aineiston analysointi. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 107–115.)

Kuvaileva kirjallisuuskatsaus ja luokittelu sopii tutkimuksiin, jossa pääfokuksena on erilaiset kielelliset, käsitteellispainotteiset tai historialliset asiat, joissa ei ole merkityksellistä näyttöön perustuva toiminta tai yleisyys. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 86; Kangasniemi & Pölkki, 2013.) Kuvailevan luokittelun tarkoituksena on saada tietoa mitä ilmiöstä tiedetään, ilmiön pääkäsitteet ja niiden väliset suhteet (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 86; Polit & Beck 2012).

Kuvaileva luokittelu etenee aineiston perehtymisen jälkeen valintaan luokittelun muodosta. Aineiston luokittelua määrittää tutkimuskysymys. Aineistoa voidaan luokitella joko aineistolähtöisesti (induktiivisesti) tai deduktiivisesti eli jonkin teorian kautta, jota on jo aikaisemmassa tutkimuskirjallisuudessa lähestytty. Luokittelua tehdään suhteessa alkuperäistutkimuksissa käytettyihin malleihin tai teorioihin tai käsitteisiin tai sitten sisällöllisesti ajallisesti, hierarkkisesti, erilaisina rakenteina tai prosessina. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 86; Kangasniemi ja muut 2013.) Kun luokittelumuoto on päätetty, haetaan tutkimuksista suhteessa ilmiöön relevantit kuvaukset. Näitä esiintyy tutkimuksissa yleensä johdannossa, tiivistelmässä, tuloksissa tai johtopäätöksissä. Osuvat kuvaukset poimitaan, luokitellaan, esitetään yleensä taulukkona koottuna ja tiivistettynä saatu tulos. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 86.)

Parhaimmillaan kirjallisuuskatsaus tuottaa siis olemassa olevan tiedon keruun lisäksi uutta tietoa, arvioi olemassa olevaa teoriaa ja antaa mahdollisuuden kokonaisvaltaisen ymmärryksen saamiseen tutkittavasta ilmiöstä sekä tunnistaa ilmiön mahdollisia haasteita. Tässä tutkimuksessa käytettiin kuvailevaa eli integratiivista kirjallisuuskatsausta, koska se antaa väljyyttä aineiston koaamiseen ilman tarkkoja rajoituksia ja aineisto voidaan valita ilman metodisia sääntöjä. Tutkittavaa ilmiötä kuvaillaan laajasti ja tarvittaessa luokitellaan tutkittavan ilmiön ominaisuuksia. (Salminen 2011, 6.) Kirjallisuuskatsauksen perusrakenne voidaan myös esittää kuviona. (Ks. kuvio 4.)



Kuvio 4. Kirjallisuuskatsauksen eteneminen Finckin mallina (Salminen 2011, 11)

Kuvio (4) esittää kirjallisuuskatsauksen tutkimuksellisen rakenteen perustyyppittelyn vaiheet esimerkin omaisesti. Käytännön tasolla osa vaiheista saattaa olla joissakin kirjallisuuskatsauksissa perusteltuina käyttämättä tai noudattaa hiukan eri järjestystä.

Kirjallisuuskatsaus toteutettiin tässä tutkimuksessa integratiivisena eli kuvailevana kirjallisuuskatsauksena. Integratiivinen eli kuvaileva kirjallisuuskatsaus luokitellaan laadulliseksi tutkimukseksi, jolloin tutkimuksen luotettavuus jää tutkijan omaan näyttöön ja lupaukseen siitä, että tutkitaan niitä asioita mitä sanotaan tutkittavan. Kirjallisuuskatsaus ei ole kuitenkaan koskaan täydellinen

näkemyksistä tutkittavasta ilmiöstä. Tutkijan tulee pystyä perustelemaan käyttämänsä menetelmät ja arvioida tietoa mahdollisimman puolueettomasti ja kriittisesti kaikissa vaiheissa Kirjallisuuskatsauksen tarkka raportointi alusta loppuun lisää luotettavuuden arviointia koko prosessin ajan. (Hirsjärvi 2009, 22–23.)

5.2 Aineiston hankinta

Aineistoa kirjallisuuskatsaukselle alettiin miettimään teoriaosuuden käsitteiden kautta. Pääkäsitteitä olivat työkyky, työkykyjohtaminen, johtaminen, työyhteisö (esihenkilötyöskentely) ja työhyvinvointi, joka edellisten käsitteiden kautta liittyy olennaisesti työkykyjohtamiseen. Nämä pääkäsitteet haettiin vielä sanoina Finto.fi-palvelusta, jotta varmistuttiin oikeiden sanojen käyttäminen. Tutkimusongelmaksi oli asetettu työnantajan näkökulma työkykyjohtamisesta, joten aineiston hankinnassa tuli miettiä sisällöllisesti edellä mainittujen käsitteiden esiintyminen työnantajan tai edustajansa toimenpiteiden taholta eri tutkimuksissa.

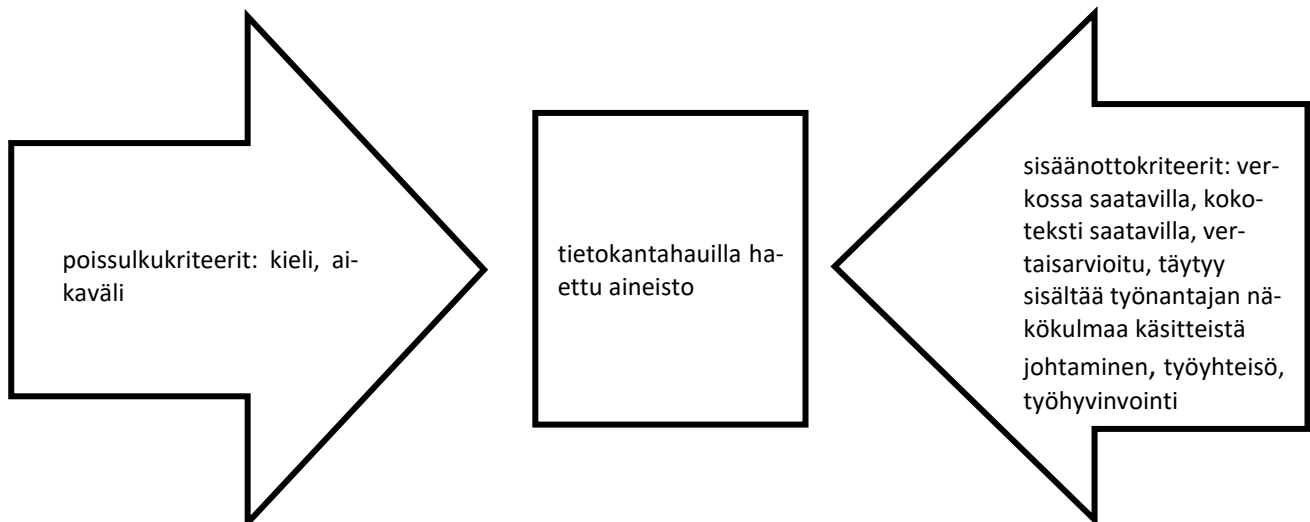
Aineiston hankinnan kohderyhmänä olivat kansalliset ja kansainväliset erilaiset tutkimukset, väitöskirjat ja vertaisarvioidut tutkimusartikkelit, joissa pääfokuksena oli työkykyjohtaminen työnantajan näkökulmasta sosiaali- ja terveysalalla.

Kirjallisuuskatsaukseen haettiin edellä mainittu aineisto eri tietokannoista, joista koottiin yhteen hakusanoilla saadut tutkimukset, joista koottiin synteesi eli yhteiset tekijät pyrkimyksenä selvittää mitä työnantaja tai hänen edustajansa käsittää työkykyjohtamisella, kun se liittyy johtamiseen, esihenkilötyöskentelyyn eli työyhteisöön sekä edellisten käsitteiden kautta kokonaisvaltaisesti työyhteisön työhyvinvointiin.

Tietokannat, joista hakua tehtiin, olivat: Finna.fi, Cinahl Ultimate, Medic ja ProQuest. Tutkija käytti myös manuaalisesti ammattikorkeakoulun kirjaston hakuja (JanetFinna) sekä Googlen kautta toimivia yleisiä hakuja (Google Scholar) ja Terveysportti.fi-hakua.

Pelkästään eri hakusanoilla haettaessa tuli eri tietokannoista enimmillään kymmeniä tuhansia tuloksia eli osumia. Tarkoituksenmukaisen aineiston löytämiseksi ja tutkijan resurssien vuoksi oli tarpeen rajata tietokantahakuja, joilla pyrittiin löytämään enemmän kirjallisuuskatsauksen tutkimusongelman näkökulmasta sopivampaa aineistoa. Tietokantahakua tehdessä määriteltiin aineiston

sisäänotto- ja poissulkukriteerit. Poissulkukriteereinä olivat: kieli, aikaväli. Sisäänottokriteereinä olivat: verkossa saatavilla, kokoteksti (open access) saatavilla, vertaisarvioitu, täytyy sisältää työnantajan näkökulman kuvattavasta ilmiöstä liittyen johtamiseen, työyhteisöön tai työhyvinvointiin. (Ks. kuvio 5.)



Kuvio 5. Aineiston poissulku- ja sisäänottokriteerit

Aineiston poissulku- ja sisäänottokriteereillä pyritään poimimaan tutkijan arvion mukaan olennaimmat artikkelilöydöt varsinkin, jos tietokantaosumissa on jo lähtökohtaisesti lukumääräisesti tuhansia osumia. (Ks. kuvio 5.) Haluttaessa löytää ajankohtaista tietoa on esimerkiksi aikaväli- kriteerin käyttäminen tehokas tapa rajata tietokantaosumia.

5.3 Aineiston tietokantahakujen osumat

Haku, josta kirjallisuuskatsauksen aineisto koottiin, tehtiin helmikuussa 2023. Finna -tietokannasta saatiin hakusanoilla työkyky*AND johtamin*AND työnantajat* ilman rajoituksia 748 osumaa ja hakusanoilla work ability AND management AND employers AND well being at work ilman rajoituksia 1 osuma. Rajoituksilla (koko teksti, kieli, verkossa saatavilla, aikaväli, vertaisarvioitu) hakusanoilla työ-

kyky* AND johtamin*AND työnantajat* saatiin 272 osumaa ja rajauksilla (koko teksti, kieli, verkossa saatavilla, aikaväli, vertaisarvioitu) hakusanoilla work ability AND management AND employers And well being at work saatiin 20 osumaa.

Medic-tietokannasta saatiin hakusanoilla työkyky* AND johtamin* AND työnantajat* ilman rajoituksia 14 osumaa ja hakusanoilla work ability AND management AND employers AND well being at work ilman rajoituksia 0 osumaa. Rajoituksilla (koko teksti, kieli, verkossa saatavilla, aikaväli, vertaisarvioitu) hakusanoilla työkyky*AND johtamin* AND työnantajat* saatiin 5 osumaa. Rajoituksilla (koko teksti, kieli, verkossa saatavilla, aikaväli, vertaisarvioitu) hakusanoilla work ability AND management AND employers AND well being at work saatiin 0 osumaa.

Cinahl Ultimate- tietokannassa käytetään vain englanninkielisiä hakusanoja. Ilman rajoituksia hakusanoilla work ability AND management saatiin 591 osumaa ja hakusanoilla work ability AND management AND employers 36 osumaa ja hakusanoilla work ability AND management AND employers AND wellbeing at work saatiin 0 osumaa. Rajoituksilla (koko teksti, kieli, verkossa saatavilla, aikaväli, vertaisarvioitu) hakusanoilla work ability AND management AND employers AND well being at work saatiin 4 osumaa.

ProQuest-tietokannassa käytetään vain englanninkielisiä hakusanoja. Hakusanoilla, ilman rajoituksia, work ability AND management AND employers saatiin 8332 osumaa ja hakusanoilla, ilman rajoituksia work ability AND management AND employers AND wellbeing at work saatiin 5411 osumaa. Rajoituksilla (koko teksti, kieli, verkossa saatavilla, aikaväli, vertaisarvioitu) saatiin hakusanoilla work ability AND management AND employers 965 osumaa. Samoin rajoituksilla (koko teksti, kieli, verkossa saatavilla, aikaväli, vertaisarvioitu) hakusanoilla work ability AND management AND employers AND well being at work saatiin 4 osumaa.

Aineistoa haettiin manuaalisesti myös Google Scholarin kautta. Google Scholar tuotti hakusanalla työkykyjohtaminen 639 osumaa ja samalla hakusanalla rajoituksilla (koko teksti, kieli, verkossa saatavilla, aikaväli, vertaisarvioitu) saatiin 5 osumaa. Terveysportti.fi tietokantahaku hakusanalla työkykyjohtaminen tuotti 40 osumaa ja samalla hakusanalla rajoituksilla (koko teksti, kieli, verkossa saatavilla, aikaväli, vertaisarvioitu) tuotti 1 osuman.

Eri tietokantahaut tuottivat siis yhteensä seuraavat osumat eriteltyinä:

Finna.fi-tietokantahaku tuotti rajoituksen jälkeen 20 osumaa. Medic -tietokantahaku tuotti rajoituksen jälkeen 5 osumaa. Cinahl-tietokantahaku tuotti rajausten jälkeen 4 osumaa ja ProQuest – tietokantahaku tuotti rajausten jälkeen 4 osumaa. Lisäksi manuaalisesti haettiin Google Scholarin kautta ja Terveysportista, jotka tuottivat rajausten jälkeen viisi osumaa Google Scholar 4 osumaa ja 1 osuma (Terveysportti). Taulukko tietokantahauista liitteenä. (Ks. liite 1.)

5.4 Aineiston arviointi ja valinta

Hyväksytyjä artikkeleita oli yhteensä 12 kappaletta. Finna – tietokannasta valittiin mukaan kaksi kappaletta, Medic-tietokannasta kaksi kappaletta, Cinahl-tietokannasta 1 kappaletta, ProQuest-tietokannasta 3 kappaletta, sekä manuaalisen haun kautta (Google Scholar ja Terveysportti) yhteensä 4 kappaletta.

Hyväksytyt artikkelit käytiin kaikki läpi Hotus - sivuston JBI (Joanna Briggs Collaboration) laatukriteeristön kautta. (Ks. liite 2.) Joanna Briggs Collaboration- laatukriteeristö on tarkistuslista, jossa eri kysymyksillä varmistetaan laadullisen tutkimuksen metodologista laatua. Lopullisia artikkeleita valikoitui Hotus (JBI) -arvioinnin jälkeen kuusi kappaletta. Artikkelit olivat 2 vertaisarvioitua tutkimusartikkeliä, 1 väitöskirja, 1 raportti tutkimuksesta ja 1 raportti tutkimuksesta. Kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineisto oli koottu. (Ks.taulukko 1.)

Taulukko 1. Kirjallisuuskatsauksen tutkimusaineisto

Tutkimuksen, tekijä (t), nimi, vuosi, maa	Tutkimuksen tarkoitus	Tutkimuksen kohderyhmä ja aineistonkeruumenetelmät	Tutkimuksen keskeiset tulokset	Julkaisu-tyyppi
1.Rissanen Päivi Martin Marjatta Jurvansuu Sari Henkilöstöjohtajien asenteet ja mielenterveysongelmien vuoksi alentuneen työkyvyn tukemisen toimenpiteet suomalaisilla työpaikoilla 2021 Suomi	Tuoda tietoa työpaikan tukitoimista, kun kyseessä on alentuneen mielenterveyden vuoksi heikentynyt työkyky.	Henkilöstöjohtajat (yli 5 hengen työpaikat). Henkilöstöjohtajille suunnattu strukturoitu kysely.	Henkilöstöjohtajat suhtautuivat myönteisesti mielenterveyden ongelmien vuoksi alentuneen työkyvyn tukemiseen työpaikoilla. Poikkeuksena edelliseen oli teollisuusala, jossa esiintyi vähiten myönteisyyttä tukitoimiin. Suuret yritykset suhtautuivat tukitoimiin myönteisimmin, mutta edelleen tukitoimien käytännön toteutus oli vähäistä.	Vertaisarvioitu tutkimusartikkeli
2.Saaranen Terhi Kankkunen Päivi Mönkkönen Anita Työyhteisötekijöillä työhyvinvointia -kyselytutkimus terveysalan opettajille 2021 Suomi	Kuvata terveysalan opettajien arvioita työyhteisötekijöiden toteutumisesta omissa työyhteisöissään. Saada tietoa asiasta työyhteisötekijöiden kehittämiseksi.	Terveysalan opettajat viidestä eri koulutusorganisaatiosta. Sähköinen kyselylomake.	Opettajat olivat pääasiassa tyytyväisiä työpaikan työjärjestelyihin. Myös kollegiaalinen tuki ja työn arvostus olivat hyvällä tasolla. Esimiehen tukea toivottiin kuitenkin enemmän suurissa työyksiköissä sekä koettiin, että esimies-alaisuudessa olisi vielä kehitettävää paremman työssä viihtymisen lisäämiseksi.	Vertaisarvioitu tutkimusartikkeli

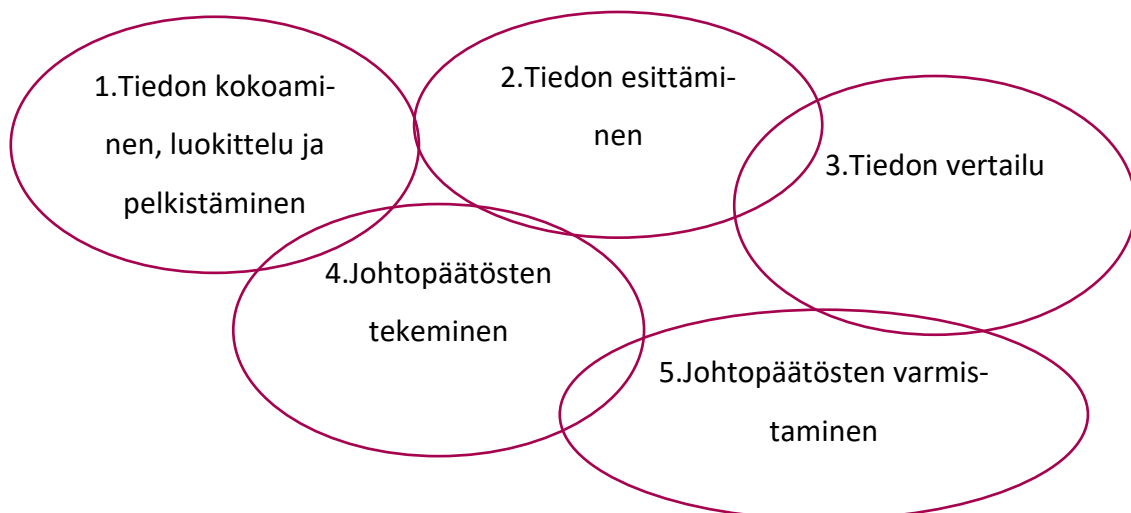
<p>3.Vänskä Maija Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa 2022</p> <p>Suomi</p>	<p>Tuoda tietoa työhyvinvoinnista ja sen hankemuotoisesta kehittämisestä julkisessa organisaatiossa. Tässä tarkastellaan vain väitöskirjan organisaatio, johtaminen ja esimiestyö-osa-aluetta suhteessa työhyvinvointiin.</p>	<p>HUSLAB kehittämishanke</p> <p>Hankkeeseen liittyvät asiakirjat sekä hankkeeseen liittyvien osallistujien kysely.</p>	<p>Johtaminen ja esimiestyö -osa-alue:</p> <p>Hyvällä johtamisella ja esimiestyöllä on suuri vaikutus koettuun hyvinvointiin työssä, joskin johtajiin ja esimiehiin liittyy usein ylisuuria odotuksia; hoitohenkilöstö koki huonoimmin hyvän johtamisen ja esihenkilön antaman tuen toteutumisen.</p>	<p>Väitöskirja</p>
<p>4. Oakman Jodi Neubane Subas Proper Karin Kinsman Natasha Nygård Clas-Håkan Workplace Interventions to improve work ability: A systematic review and meta-Analysis or their effectiveness 2018</p> <p>Australia</p>	<p>Tutkia onko työpaikan muutoksilla/kehittämideoilla vaikutusta lisätä työntekijöiden työssä viihtymistä ja vaikuttaa heidän työkykyynsä positiivisesti.</p>	<p>Eri tietokannoista etsittiin eri hakusanoilla sopivaa aineistoa.</p> <p>Kirjallisuuskatsaus ja meta-analyysi.</p>	<p>Saatiin hiukan näyttöä siitä, että työpaikan eri interventioilla voisi olla positiivinen vaikutus työkyvyn ylläpitämiseen.</p>	<p>Vertaisarvioitu tutkimusartikkeli</p>
<p>5.Pehkonen Irmeli Turunen Jarno Juvonen-Posti Irmeli Henriksson Lea Vihtonen Tiina Seppänen Johanna Liira Juha Uitti Jukka Leino Timo</p>	<p>Tuottaa uutta tietoa työkykyjohtamisen sisällöistä ja prosesseista sekä tuloksellista työkykyjohtamista edistävästä tekijöistä.</p>	<p>10 suomalaista suuryritystä</p> <p>Aineisto kerättiin henkilöstön johtajilta, esimiehiltä, henkilöstöhallinnolta pääasiassa kyselyillä ja ryhmähaastatteluilla. Kustakin yrityksestä tehtiin tapauskuvaus.</p>	<p>Työkyvyn johtaminen on strategista suunnittelua, jonka keskiössä ovat luottamuksellinen yhteistyö, tavoitteiden kytkeminen käytäntöön, toimenpiteiden kohdennus ja hyvä koordinaatio.</p>	<p>Raportti</p>

<p>Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa- moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus 2017</p> <p>Suomi</p>				
<p>6. Andreasson Ulf Lundqvist Mikael Nordic Leadership 2018</p> <p>Tanska</p>	<p>Löytää eroavaisuuksia johtamistavoissa Pohjoismaiden ja muiden maiden välillä.</p>	<p>Pohjoismaat</p> <p>Raportti, joka perustuu laajempaan tutkimukseen, jossa tutkittiin skandinaavista johtamista.</p>	<p>Johtamiskulttuuri on omanlaisiaan Pohjoismaissa. Työntekijät ovat ahkeria ja sitoutuneita, hyvämaineisia. Johtamiskulttuuri Pohjoismaissa tukee työntekijän hyvinvointia työpaikalla.</p>	<p>Raportti</p>

Taulukko (1) esittää kirjallisuuskatsauksen aineiston tutkimusartikkelit havainnollisesti. Jokaisesta tutkimusartikkelista on koottu taulukkoon artikkelin nimi, tekijät, tutkimuksen tarkoitus, tutkimuksen kohderyhmä ja aineistonkeruumenetelmät, tutkimuksen keskeiset tulokset sekä tutkimuksen julkaisutyyppi. Taulukkoa silmäilemällä saa yleiskäsityksen millä tavalla kunkin tutkimusartikkelin aineisto on koottu sekä kunkin tutkimuksen tulokset.

5.5 Aineiston analysointi

Aineiston analyysissä päämääränä on huolellisuus ja tasapuolisuus. Tiivistettynä analyysin vaiheet ovat: tiedon kokoaminen, luokittelu ja pelkistäminen, tiedon esittäminen ja vertailu, johtopäätösten tekeminen ja varmistaminen (Stolt, Axelin & Suhonen 2016,113; Whittemore 2008, 153) kuten (kuvio 6) havainnollistaa.



Kuvio 6. Aineiston analyysin vaiheet (Whittemore 2008,153, muokattu)

Kuviossa (6) kerrotaan ensimmäisen vaiheen yksittäisten artikkelien sisältämien tietojen kokoaminen ja sen jälkeinen lajittelu, toisen vaiheen tiedon esittäminen erilaisten tietoa havainnollistavien käsitekarttojen tai muiden avulla, kolmannen vaiheen tiedon vertailu ja neljännen vaiheen johtopäätösten tekeminen eli samanlaisuuksien ja erilaisuuksien osoittaminen ja viimeisenä eli viidentenä vaiheena johtopäätösten tarkistaminen suhteessa alkuperäiseen tietoon, ja mahdollisten riskitehtävien tai vaihtoehtoisen näkemyksen esittäminen (Stolt, Axelin & Suhonen 2016 113; Whittemore 2008, 153).

Aineisto analysoitiin tässä kirjallisuuskatsauksessa teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla. Teorialähtöinen sisällönanalyysi on teoriaan pohjautuva analysointitapa. Eli tässä analysointimenetelmässä tutkittava aihe nojaa jo valmiiksi johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin, joka on avattu jo aikaisemmin tutkimuksessa. Hankittua aineistoa ohjaa siis aikaisempi tutkimus ja käsitteet ja määritykset rakentuvat aikaisempien tutkimusten pohjalta. Teorialähtöisen sisällönanalyysin tavoitteena on yrittää uudistaa tutkittavaa käsitystä tai mallia tutkittavasta aiheesta. (Vilkkä 2021, 170–171.) Tyypillistä teorialähtöiselle sisällönanalyysille on, että tutkittavan aiheen luokitteliseksi muodostetaan analyysirunko, jonka pyrkimyksenä on testata aihetta uudessa kontekstissa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 127–131).

Teorialähtöisestä sisällönanalyysistä käytetään myös nimeä deduktiivinen sisällönanalyysi. Tällaisessa sisällönanalyysissä voidaan käyttää analyysirunkoa. Analyysirungon ei tarvitse olla erityisen tarkka. Analyysirunkoon muodostetaan esimerkiksi tutkittavan ilmiön aineistosta erilaisia luokkia ja kategorioita tai kootaan yhteneväiset ilmaukset. Edellä mainitut noudattavat aineistolähtöisen sisällönanalyysin periaatteita eli aineistosta etsitään samankaltaisia pelkistettyjä ilmauksia, jotka voidaan jakaa erilaisiin pää- ja alaluokkiin. Mitään tarkkaa sääntöä luokkien merkitsemiselle ei ole, koska ne syntyvät aina käsillä olevasta aineistosta, joka on siis ainutlaatuinen. Tarkoitus on kuitenkin tällä tavoin testata aikaisempaa teoriaa tai käsitejärjestelmää uudella tavalla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122–128.)

Teorialähtöisessä sisällönanalyysissä voidaan käyttää esimerkiksi taulukointia analyysivälineenä. Taulukko muodostaa ne ilmaisut, jotka nousevat esiin teoreettisesta viitekehystä. Aineistosta poimitaan vastaavat ilmaisut, joiden katsotaan kuuluvan samaan luokkaan. (Kananen 2017, 142–143.) Kirjallisuuskatsauksen aineistoon kuuluvat lopulliset kuusi artikkelia luettiin moneen kertaan läpi ja niistä haettiin katsauksen teoriaosuudessa mainittujen käsitteiden eli Työkyvyn talo -mallin johtamisen ja työyhteisö -käsitteille vastaavia ilmauksia artikkeleiden sisällöstä. Tässä kirjallisuuskatsauksessa siis käsite johtaminen tarkoittaa työkykyjohtamista ja käsite työyhteisö tarkoittaa esihenkilötyöskentelyä. Alusta lähtien oli huomioitu, että artikkeleissa tuskin käytettäisiin täsmälleen ilmaisuja työkykyjohtaminen tai esihenkilötyöskentely. Yhtenevät ilmaisut koottiin sekä paperille että erilliselle word -tiedostolle ilmaisujen tarkemman hahmottamisen vuoksi.

Seuraavaksi tarkasteltiin ilmaisu- ja yhteneväisyyttä luokittelunomaisesti eli mitkä ilmaisuista kuuluivat mihinkin pääluokkaan. Pääluokkia oli tässä kirjallisuuskatsauksessa kaksi eli johtaminen (työkykyjohtaminen) ja työyhteisö (esihenkilötyöskentely). Luokittelu voidaan tehdä suhteessa alkupe- räistutkimuksissa käytettyihin kategorioihin, malleihin tai luokkiin tai sisällöllisesti kronologisesti, rakenteellisesti tai tärkeysjärjestyksessä joko rakenteena tai prosessinomaisesti. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 86; Kangasniemi ym. 2013.)

Luokittelumuodon ratkaisemisen jälkeen poimitaan artikkeleista eli aineistosta ilmiön kannalta merkityksellisiä kuvauksia. Yleensä nämä kuvaukset ovat yksittäisiä sanoja, lauseita tai asiakoko- naisuuksia ja sijaitsevat artikkeleissa abstraktissa, johtopäätöksissä, pohdintaosiossa tai tuloksia kertovassa osiossa. Nämä kuvaukset ryhmitellään jo aiemmin päätettyyn luokitteluun samankaltai- suuksien ja erilaisuuksien perusteella. Tämänkaltainen tuotettu luokitus esitetään sitten kuviona, taulukkona tai graafisesti, jossa on koottuna tiiviisti tuotettu tulos. (Stolt, Axelin & Suhonen 2016, 86.)

Tässä kirjallisuuskatsauksessa teoriaosan viitekehyksestä eli Työkyvyn talo- mallin käsitteistä johta- minen ja työyhteisö muodostettiin kaksi pääluokkaa eli johtaminen omana pääluokkana ja työyh- teisö omana pääluokkana. Näihin etsittiin vastaavia ilmaisuja artikkeleiden sisällöstä eli johtami- seen liittyvät ilmaisut ja työyhteisöön liittyvät ilmaisut. Artikkeleiden kaikista ilmaisuista luokiteltiin siis johtamiseen liittyvät ilmaisut ja niiden synonyymit johtamisen pääluokkaan ja työ- yhteisöä koskevat ilmaisut sekä niiden synonyymit työyhteisöä koskevaan toiseen pääluokkaan. (Ks. taulukko 2.)

Taulukko 2. Esimerkki aineiston ilmaisuista luokiteltuina

Pääluokka: johtaminen (työkykyjohtaminen)	Pääluokka: työyhteisö (esihenkilötyöskentely)
työnantajien myönteinen asenne, työnantajan sosiaalinen tuki, työnantajien ennakkoluulot, työ- paikan työolosuhteiden mukauttaminen, työjär- jestelyt, työn uudelleen organisointi, työympäris- tön muutokset, osallistava ja kannustava johtamistyyli, me-hengen vahvistaminen, yhtei- söllisyyden luominen, vastuullisuus, avoimuus, luottamus ...	esihenkilön tuki, työkyvyn tukeminen ja ylläpitä- minen, työyhteisön valmentaminen, olemassa olevan työkyvyn tukeminen, työn voimavarateki- jöiden huomiointi, työilmapiiri ja luottamus, kol- legiaalinen tuki, lähijohtaminen, työyhteisön tie- dotus, hyvä esihenkilö- alaistyöskentely, yhteiset pelisäännöt, ennalta sovitut toimintakäytänteet, selkeät toimenkuvat, esihenkilöiden kannustus, tavoitteiden asettaminen, me - hengen vahvista- minen...

Taulukko (2) ilmaisee havainnollisesti, kuinka ilmaisujen luokittelua muodostettiin, kyseessä vain osa ilmaisista esimerkin omaisesti taulukon muodossa. Ilmaisut olivat yksittäisiä sanoja, muutamia sanoja tai lauseita tai lyhyitä lauseita.

6 Tutkimustulokset

6.1 Tulosten tarkastelua

Kirjallisuuskatsauksen tutkimuksilla tarkoitetaan tässä aineiston artikkeleita. Aineiston artikkeleiden ilmaisut jaettiin kahteen pääluokkaan Työkyvyn talo -mallin mukaisesti eli johtamiseen (tässä työkykyjohtaminen) ja työyhteisöön (tässä esihenkilötyöskentely). Seuraavaksi esitetään aineiston artikkeleista eli tutkimuksista nousseita keskeisiä, samankaltaisia tuloksia liittyen kahteen edellä mainittuun pääluokkaan.

Johtaminen miellettiin tutkimuksissa vahvasti keinona saavuttaa me-henkeä työpaikoilla. Johtajan tärkeimpinä ominaisuuksina pidettiin tavoitteiden selkiyttämistä, keskustelun ymmärrettävyyttä alaisille ja yhteisöllisyyden luomista. Johtamisen nähtiin korostuvan muutostilanteissa. Osallistavaa ja kannustavaa johtamistyyliä pidettiin hyvänä. Toisaalta eräässä tutkimuksessa todettiin, että eri ihmiset kokevat johtamisen eri tavoin. Eräässä tutkimuksessa johtaminen nähtiin suhteessa toisiin ihmisiin sekä työkaluna tavoitteiden saavuttamiseksi; johtaminen on tuloksien tuottamista ja vuorovaikutusta ympäristön kanssa, jossa kulttuuriset tekijät vaikuttavat. Eräässä tutkimuksessa todettiin, että pohjoismainen johtamistyyli tuottaa pitkäkestoista johtamista, koska yhteiskunnan korkea järjestäytyneisyys ja koulutus tuottavat jo vastuullisuutta ja luottamusta yleisellä tasolla; hyvä johtaminen tuottaa taloudellista kasvua sekä parantaa demokratiaa. Työhyvinvointihanke omassa organisaatiossa vaikutti positiivisesti työyksikön johtamiseen ja esihenkilötyöhön eräässä tutkimuksessa. **Työkykyjohtaminen** nähtiin strategiana, jossa luottamuksellinen yhteistyö korostuu, toimenpiteiden oikea kohdennus ja tavoitteiden jalkauttaminen käytäntöön sekä hyvä koordinaatio toimijoiden kesken. Työkykyriskien sekä työturvallisuuden johtaminen miellettiin osana henkilöstön ja tuotannon johtamista, jossa oli tärkeää tiedostaa oma tehtävänsä sekä sovittujen asioiden pitäminen. Tutkimuksissa todettiin, että työkykyjohtamista täytyy koordinoita, jonkun on

otettava vastuu asioiden hoidosta. Eräissä tutkimuksissa johtaminen nähtiin yhteistyönä ja työntekijöiden arvostamisena. Korostettiin johtamisen valmentavaa luonnetta, joka ohjaa tavoitteita oikeaan suuntaan. Johtaminen on vastuullisuutta, todettiin toisessa tutkimuksessa; johtajan täytyy ottaa vastuu virheistä ja kyetä kantamaan mahdolliset epäonnistumiset. Työkykyjohtamisessa tulisi kiinnittää huomiota sairaspöissaolujen syihin eli toimia ennaltaehkäisevästi varhaisessa vaiheessa. Eräissä tutkimuksissa todettiin, että yhteistyön puutteellisuus johdon, henkilöstöhallinnon ja taloushallinnon välillä vaikeuttaa työkykyjohtamista. Työkykyjohtaminen nähtiin luottamusta vaativana eri toimijoiden kesken sekä sen tuloksellisuutta pitäisi myös kehittää. Digitalisaatio ja henkilöstön ikääntyminen vaikutti myös johtamiseen käytännön tasolla sekä johtamisen täytyi kyetä sovittamaan työn ja perhe-elämän haasteet muuttuvissa elämäntilanteissa eli toivottiin joustavuutta työpaikalla erään tutkimuksen mukaan. Hyvä työkykyjohtaminen miellettiin työkyvyttömyyden ennaltaehkäisemisenä osittain sekä tavoitteiden jalkauttamisena käytäntöön.

Erästä tutkimuksesta nousi esille **henkilöstöjohtajien** myönteinen asenne mielenterveysongelmaisia työntekijöitä kohtaan. Toisaalta esille tuli myös työnantajien vähäiset odotukset sekä tiedon puute mielenterveysongelmia kohtaan. Esille nousi myös työnantajien riittämätön yhteistyö muiden mielenterveystukea antavien toimijoiden kanssa sekä kielteiset ennakkoluulot mielenterveysongelmista. Osa henkilöstöjohtajista koki mielenterveyden ongelmien vaikuttavan negatiivisesti työntekijän asemaan työyhteisössä. Henkilöstöjohtajat kokivat, että mielenterveysongelmista kärsivän alaisen tulisi kertoa asiasta omalle esihenkilölleen. Henkilöstöjohtajan rooli yhdessä työterveyshuollon, henkilöstöhallinnon sekä mahdollisen työkykykoordinaattorin kanssa koettiin merkittäväksi mielenterveysongelmista kärsivän henkilön tukemisessa tai työn uudelleen organisoinnissa. Henkilöstöjohtajat kokivat, että tarvitsevat ylemmän johdon tukea mielenterveysongelmista kärsivien tukemiseen työpaikoilla. Useimmat henkilöstöjohtajat kertoivat tukemisen olevan työajan erilaiset joustot, työn uudelleen organisointi sekä työolojen kohdennettu mukauttaminen. Henkilöstöjohtajat totesivat myös, että varsinaiset toimenpiteet mielenterveysongelmista kärsivien tukemiseen kohdennetaan usein kaikille työpaikalla edelleen. Toimenpiteitä toteutetaan eniten suuremmissa organisaatioissa, mutta vähän varsinkin teollisuusvoittoisilla aloilla erään tutkimuksen mukaan. Osa henkilöstöjohtajista oli sitä mieltä, että mielenterveysongelmat ovat ihmisen omaa syytä.

Esihenkilön työpanos on merkittävä tutkimusten mukaan lähijohtamisessa työpaikoilla sekä sen merkitys miellettyyn työkykyjohtamiseen koettiin erittäin tärkeänä. Esihenkilöön tosin kohdistuu ylisuuria odotuksia. Esihenkilön rooli on tärkeä työntekijöiden työkyvyn tukemisen ja ylläpitämisen edistämässä sekä ennaltaehkäisevästi että työhön paluun tukemisessa esimerkiksi sairasloman jälkeen. Erilaisissa työn mukauttamisen käytännön järjestelyissä työpaikalla sekä tukemisessa on esihenkilö avainasemassa. Osassa tutkimuksia mainittiin myös työn voimavaratekijöiden huomiointi esihenkilön taholta. Hyvän esihenkilö-alaistyöskentelyn ominaispiirteinä mainittiin yhteiset pelisäännöt, ennalta sovitut toimintakäytänteet sekä selkeät toimenkuvat. Esihenkilö koettiin työpaikan yhteishengen luomisessa merkittävänä sekä esihenkilön tulisi kyetä kannustamaan kaikkia työyhteisön yhteisöllisyyteen ja kollegoiden tukemiseen. Eräässä tutkimuksessa koettiin juuri työyhteisön tiedotus, työnorganisointi sekä työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu puutteellisiksi esihenkilöjohtamisen kautta. Yhteisöllisyyden vahva kokemus työpaikalla lisää työmotivaatiota erään tutkimuksen mukaan, johon esihenkilön koettiin pystyvän vaikuttamaan. Esihenkilö asettaa tavoitteet käytännön työlle ja kohtelee kaikkia tasapuolisesti, oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti. Kaikissa tutkimuksissa todettiin hyvän esihenkilötyöskentelyn lisäävän työhyvinvointia. Esille nousi myös työntekijöiden kannustus ja palkitseminen esihenkilötyössä. Esimiehen velvollisuutena koettiin tiedon välittäminen sekä hyvän vuorovaikutuksen edistäminen. Esihenkilöiden haluttiin osallistuvan yhteisten tavoitteiden suunnitteluun yhdessä henkilöstön kanssa. Eräässä tutkimuksessa esihenkilön rooli muun muassa ikääntymisen mukanaan tuomiin työjärjestelymuutoksiin tai niiden edistämiseen työpaikalla koettiin merkittävänä.

Työterveyshuolto nähtiin useissa tutkimuksissa läheisenä osana työkykyjohtamista yhteistyön tasolla. Työterveyshuollon ajateltiin toimivan parhaiten yhteistyössä henkilöstöhallinnon ja työkykykoordinaattorin kanssa mielenterveysongelmista kärsivien tukemisessa työpaikoilla erään tutkimuksen mukaan. Toisessa tutkimuksessa koettiin työhyvinvoinnin olevan koko organisaatiotasolla hankkeellista kehittämistä, joka tuottaisi positiivisen tuloksen. Kaikissa tutkimuksissa toivottiin työterveyshuollon olevan aktiivinen, kun halutaan suunnitella työtä yksilölliset tekijät huomioiden sekä ehkäistä esimerkiksi ikääntymisestä johtuvia tekijöitä. Tutkimuksissa toivottiin esihenkilöiden suurempaa toimintaa työterveyshuollon kanssa sekä toisaalta myös työterveyshuollon roolin tehostamista yrityksissä.

Tutkimuksissa nousi useasti esille erilaiset ilmaisut koskien **työyhteisöä**. Mielenterveysongelmia omaavan työntekijän koettiin vaikuttavan koko työyhteisöön eräässä tutkimuksessa ja tässä yhteydessä koettiin koko työyhteisön tarvitsevan valmennusta yksittäisen työntekijän työn sopeuttamisen lisäksi. Mielenterveydestä kärsivien tukitoimet työpaikoilla järjestettiin monesti kuitenkin kaikille eikä niinkään tukea eniten tarvitseville. Todettiin, että suuret yritykset tukevat enemmän mielenterveysongelmista kärsiviä kuin pienemmät yritykset. Mielenterveyden tukeminen asiana koettiin tärkeäksi työyhteisöissä, mutta sen tukemisen toimenpiteet olivat vähäisiä käytännössä. Eräässä tutkimuksessa työyhteisötekijät olivat arvostettuja; työilmapiirin avoimuus ja luottamus oli hyvää, samoin työn arvostus ja lähijohtaminen koettiin hyväksi ja todettiin, että hyvät työyhteisötekijät lisäävät työhyvinvoinnin tunnetta sekä selkeät toimenkuvat. Samassa tutkimuksessa todettiin, että työhyvinvointiin ja työyhteisöllisiin tekijöihin vaikuttavat haastavasti digitalisaatio, henkilöstön ikääntyminen ja työnhallinnan haasteet. Työyhteisön kaikinpuolinen toimivuus lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta; tiedottaminen, työn organisointi ja tasa-arvoinen kohtelu. Työyhteisön henkisellä ilmapiirillä koettiin olevan suuri merkitys kokonaisuudessaan työssä viihtymiselle erään tutkimuksen mukaan.

Työhyvinvointiin liittyviä ilmauksia tuli esiin tutkimuksissa liittyen lähinnä työyhteisötekijöihin tai yksilöllisinä toimenpiteinä työntekijän suuntaan. Eräässä tutkimuksessa todettiin, että työpaikan joustavuus sekä työn ja perhe-elämän yhdistämisessä lisää työhyvinvointia. Myös kollegoilta saatu tuki vaikutti kokemukseen työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Työpaikoilla yksilöllisesti suunnatut työkyvyn tukemiseen liittyneet toimenpiteet todettiin auttavan vain hiukan koettuun työhyvinvointiin. Työhyvinvointi miellettiin usein lähes samaksi kuin työilmapiiri, johon koettiin kaikkien työyhteisössä olevien toiminnan vaikuttavan.

Työpaikan käytännön toimenpiteitä mainittiin myös jonkin verran lähinnä työkykyjohtamiseen liittyen. Useassa tutkimuksessa työpaikan toimenpiteinä nähtiin erilaiset yksilölliset työkykyä tukevat toimenpiteet kuten työaika -joustot, työjärjestelyt, työympäristön muutokset, erilaiset apuvälineet työn helpottamiseksi, mahdollisuus työaikana tukihenkilöön tai rentoutukseen. Laajempina, koko työyhteisöä koskevinä toimenpiteinä, olivat yhteiset harjoitus -tai valmennusohjelmat, erilaiset mittarit ja erilaiset työhyvinvointikyselyt- ja barometrit. Työn erilaiset mukauttamistoimet koettiin olevan edullisia johtamiskäytäntöjä muuttamalla.

Työntekijät mainittiin eräässä tutkimuksessa hyvämaineisina, ahkerina ja luotettavina (Pohjoismaat), jotka koettiin voimavarana hyvälle johtamiselle ja tätä kautta lisäävän työhyvinvointia. Myös hyväksi koettu johtaminen työntekijöiden taholta lisäsi työntekijöiden hyvinvointia. Toisessa tutkimuksessa korostettiin kollegiaalisen tuen merkityksen olevan tärkeä, mutta samalla todettiin myös esiintyneen kiusaamista. Työntekijöiden arvostus johdon suunnalta, avoimuus ja tasa-arvoinen kohteleminen näyttivät lisäävän työhyvinvointia. Työntekijöiden toisiltaan saama tuki ja arvostus vaikuttivat lisäävän yhteisöllisyyttä ja hyvää ilmapiiriä työpaikalla. Työntekijöitä täytyisi huomioida yksilöllisesti työkykyä ajatellen, esimerkiksi ikääntymistä. Työntekijät, jotka olivat aikaisemminkin osallistuneet kehittämishankkeisiin, kokivat työkykyhankkeen olevan hyvä keino edistää työkykyajattelua ja sen kehittämistä.

6.2 Yhteenveto tuloksista

Kaikissa tutkimuksissa koettiin johtamisella olevan suuri merkitys koettuun me-henkeen ja yhteisöllisyyden luomiseen. Johtamisen todettiin korostuvan muutostilanteissa ja osallistavalla ja kannustavalla johtamistyyllillä oli myönteisin merkitys. Ainoastaan yhdessä tutkimuksessa todettiin johtamisen olevan vahvasti sidoksissa ympäröivään kulttuuriin ja tuottavan näin johtamiseen omasta kulttuurista tulevia tekijöitä kuten luottamus, hierarkkisuus ja työntekijän riippumattomuus työnantajasta. Tämä selitettiin yhteiskunnan korkealla koulutustasolla sekä työorganisaatioiden runsailla säännöillä ja ohjeistuksilla, joita noudattaessa työntekijä pystyi hyvin toimimaan itsenäisesti. Johtaminen koettiin pitkälti delegoimisena ja valmentavana lähestymistapana. Eräässä toisessa tutkimuksessa todettiin johtamisen kokemuksen eroavan riippuen ihmisestä, joka oli erilainen näkemys verrattuna muihin tutkimuksiin. Yhdessä tutkimuksessa johtaminen eli työkykyjohtaminen nähtiin selkeästi ennakointina, tavoitteellisena toimintana siihen tarvittavine mittareineen. Johtamisen työkykyyn liittyen koettiin tarvitsevan sekä työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon yhteistyön lisäksi myös mielenterveysjärjestöjen tukea ja mielenterveyspalvelujen tukea yhteistyössä mielenterveysongelmaisten tukemiseen työpaikalla.

Henkilöstöjohtajat koettiin tärkeäksi yhteistyökumppaniksi nimenomaan mielenterveysongelmista kärsivien työntekijöiden työkykyyn liittyvässä suunnittelussa yhdessä tutkimuksessa, jossa tutkittiin henkilöstöjohtajien asenteita. Muutenkin henkilöstöjohtajat miellettiin tiiviiksi yhteistyökumppaniksi työkykyyn ja sairaslomiin liittyvissä työn paluun suunnitteluissa ja työnkuvan mahdollisissa

muutoksissa. Vaikutti siltä, että henkilöstöjohtajat miellettiin tässä yhteydessä enemmän taustavaikuttajina yhtenä tekijänä työkyvyn suunnittelussa kuin aktiivisena osallistujana käytännön toimenpiteissä työntekijän suuntaan.

Esihenkilön rooli työkyvyn ylläpitäjänä ja aktiivisena toimijana ylipäänsä työkykyyn liittyvissä asioissa korostui kaikissa tutkimuksissa yhtä lukuun ottamatta. Tutkimuksissa koettiin juuri esihenkilön olevan se läheisin ja tärkein kumppani esimerkiksi sairaslomalta paluun jälkeen ja siihen liittyvissä mahdollisissa työnkuvan muutoksissa tai työjärjestelyiden ja työympäristön muutoksissa tai ylipäänsä työkykyyn liittyvässä asioinnissa työterveyshuollon suuntaan. Esihenkilö mainittiin nimenomaan työkykyyn liittyvissä ongelmakohdissa linkkinä työterveyshuollon, henkilöstöhallinnon ja ylemmän johdon välillä. Vain yhdessä tutkimuksessa mainittiin esihenkilön työnkuvaan oleellisena kuuluvan työntekijöiden voimavarojen kehittäminen ja kannustaminen työkykyyn liittyvien ongelma-kohtien käsittelemisen lisäksi.

Työterveyshuolto nousi esille lähes kaikissa tutkimuksissa työkykyyn liittyvänä toimijana läheisesti esihenkilön ja henkilöstöasiantuntijan lisäksi. Usein toivottiin työterveyshuollon roolin tehostamista esimerkiksi pitkän sairasloman jälkeen liittyvissä työjärjestelyissä. Ainoastaan yhdessä tutkimuksessa mainittiin työkykykoordinaattorin ammattinimike suunniteltaessa työkykyjohtamista. Ainoassakaan tutkimuksessa ei kuitenkaan eritelty sen tarkemmin mitä palveluja työterveyshuoltolta odotettiin tai eniten käytettiin.

Työyhteisön merkitys yhteisöllisyyden kokemisessa ja sitä kautta mielekkyyden tuomisessa työhön korostui lähes kaikissa tutkimuksissa. Kollegiaalinen tukeminen ja toisen työn arvostus lisäsi yhteisöllisyyden tunnetta. Työpaikan kokonaisvaltaisella sosiaalisella tuella oli merkitystä työssä viihtymiseen. Hyvin toimiva työyhteisö, jossa tieto kulkee ja vallitsee avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri koettiin hyväksi. Yhdessä tutkimuksessa koettiin työyhteisön hyötyvän hankkeellisesta työhyvinvoinnin kehittämisestä. Vain yhdessä tutkimuksessa koettiin, että terveysongelmista kärsivän työntekijän tukeminen edellyttää koko työyhteisön valmentamista. Yhdessä tutkimuksessa korostettiin hyvien yhteyksien esihenkilöihin olevan tärkeitä.

Työhyvinvointi koettiin kaikissa tutkimuksissa monen eri tekijän kokonaisuudeksi. Useimmiten työhyvinvointiin liitettiin johtaminen ja esihenkilöjohtaminen, työterveyshuollon tuki, työyhteisön

tuki ja kollegiaalinen tuki. Tutkimuksissa korostui eniten näkemys lähiesihenkilön ja työyhteisön toiminnasta suhteessa koettuun työhyvinvointiin. Yksilöllisesti tehdyt erilaiset työkykyyn liittyvät työn järjestelykysymykset eivät olleet niin merkittäviä kuin koko työyhteisön toimivuus johtamiseksi koettuun työhyvinvointiin.

Yksittäiset toimet työpaikalla olivat käytännön järjestelyitä usein silloin kun työkyky oli jo ollut uhattuna tai sairausloman jälkeen. Suurimmaksi osaksi tutkimuksissa tarkasteltiin kuitenkin työkykyjohtamista aineettomasti eli vahvasti yhteistyön ja suunnitelmallisuuden kautta keskeisten toimijoiden kautta.

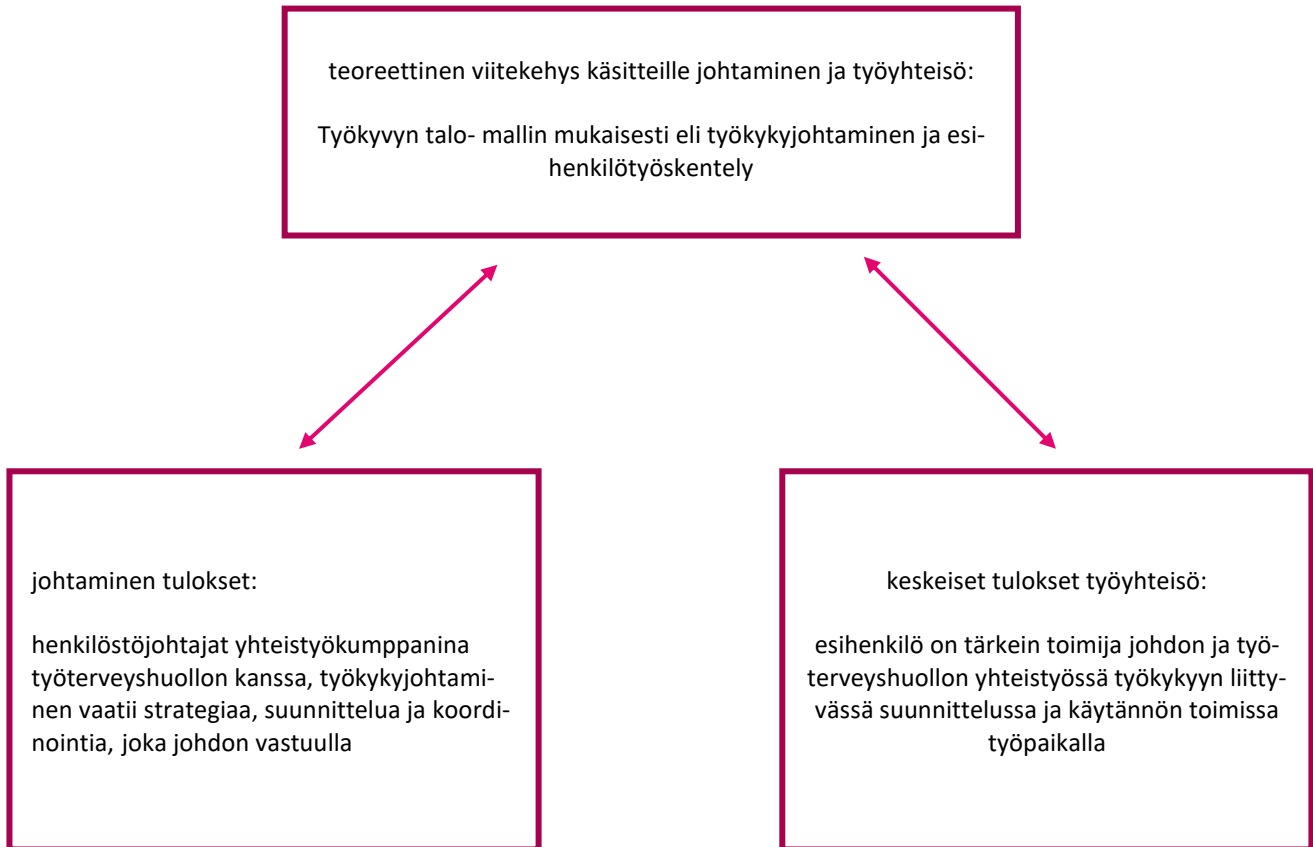
Työntekijät mainittiin joka tutkimuksessa yhteisöllisyyden ja tuen lähteenä. Yhdessä tutkimuksessa mainittiin kiusaaminen työpaikalla. Työntekijöiden hyvä keskinäinen toiminta lisäsi työssä viihtymistä ja toi merkityksellisyyden tunnetta työhön ja lisäsi yhteisöllisyyden tunnetta.

Työkyvyn talo- malliin liittyvät teoreettisen viitekehyksen käsitteet olivat siis johtaminen ja työyhteisö. Johtamiseen (työkykyjohtaminen) liittyneiden ilmaisujen keskeisiä tuloksia olivat: Henkilöstöjohtajat koettiin tärkeinä yhteistyökumppaneina työterveyshuollon kanssa silloin, kun työkyvyssä esiintyi jotakin problematiikkaa ja suunniteltiin sairausloman jälkeistä työhön paluuta.

Johtaminen miellettiin enemmän taustalla olevaksi voimaksi yhdessä työterveyshuollon ja esihenkilöiden kanssa, joiden yhdessä ajateltiin luovan suunnitelmallista työkykyjohtamista. Johtaminen miellettiin yhteisöllisyyden ja me-hengen luomiseksi, ei niinkään suoraan mielletty käytännön toimenpiteiden suunnittelijaksi työkykyjohtamiseen liittyen. Johtamisen yhteydessä tuotiin esiin työkykyjohtamisen koordinointi työpaikalla ja työkykyjohtaminen strategiana.

Työyhteisöön (esihenkilötyöskentelyyn) liittyneiden ilmaisujen keskeisiä tuloksia olivat: Esihenkilö koettiin sekä johtoon että työterveyshuoltoon liittyvien käytännön toimien keskeiseksi toimijaksi. Esihenkilön oli tiedettävä alustensa työkykyyn liittyvät ongelmat sekä aktiivisesti työterveyshuollon ja johdon tuella etsittävä niihin ratkaisut. Esihenkilöön vaikutti liittyvän kaikista eniten odotuksia sekä työpaikalla järjestettävien tukitoimien suunnittelusta ja viestin viemisestä ylimpään johtoon ja työterveyshuoltoon. Esihenkilö nähtiin työkyvyn tukijana ja ylläpitäjänä työpaikalla. Esihenkilön rooli oli työkykyjohtamisessa tärkein ja merkityksellisin. Esihenkilö oli suorassa yhteydessä työntekijöihin ja kiinteästi mukana työn paluun suunnittelussa yhdessä työntekijän kanssa

käytännön tilanteissa. Esihenkilön rooli työterveyshuoltoon toivottiin olevan välittömämpi. (Ks. kuvio 7.)



Kuvio 7. Havainnollistus tulosten yhteenvedosta

Kuviossa (7) on koottu Työkyvyn talo- käsitteisiin johtaminen ja työyhteisö liittyvät keskeiset tulokset peilaten niitä teoreettisen viitekehysten alle. Tulosten kannalta merkittävää oli se, että tutkimuksissa vaihteli välillä käsitteet johtaminen ja työkykyjohtaminen, mutta johdon osuus oli kuitenkin merkittävä koko organisaatioon liittyvässä työkykyyn suuntautuvassa toiminnassa tai sen suunnittelussa. Samoin työyhteisö- käsite ja esihenkilötyöskentely -käsite miellettiin tutkimuksissa hyvin läheisiksi. Käytännön tasolla esihenkilö koettiin merkittävimmäksi toimijaksi miellettyyn työkykyyn sekä sen vahvaksi ylläpitäjäksi ja tukijaksi työyhteisössä (muiden) kanssa.

7 Pohdinta

7.1 Tutkimustulosten tarkastelua

Yhtenä haasteena koko tutkimukselle oli teoriaosuuden viitekehyksen termien vastaavuus työkykyjohtamisen termiin. Kaikista termeistä erikseen eli johtaminen, työkyky, työyhteisö ja niin edelleen, oli paljonkin tietoa saatavilla. Termi työkykyjohtaminen eli yhdistettynä työkyky ja johtaminen, osoittautui varsin haastavaksi tiedon etsimisen kannalta. Tietoa oli kyllä myös saatavilla, mutta miten saada työkykyyn liittyvästä johtamisesta juuri oikeantyyppinen näkökulma esille. Monihan mieltää työkyvyn johtamisen kenties pelkästään terveyden johtamiseksi. Termiin työkykyjohtaminen kytkeytyvät kaikki tutkimusaineistossa esille nousseet muutkin termit eli työhyvinvointi, työterveys, työilmapiiri, työyhteisö, johtaminen, esihenkilötyö ja niin edelleen. Monissa tutkimuksissa on ensisijaisesti kuvattu juuri työkykyjohtamista työntekijöiden näkökulmasta, joka on luonnollisesti hyvin tärkeää sekin. Toisaalta, kun aineisto oli koottu, kävi ilmi, että työnantajan näkökulma on lähellä työntekijän näkökulmaa ainakin samankaltaisten ilmausten kohdalla koskien nimenomaan käytännön toimenpiteitä työpaikalla sekä työkykyjohtamiseen liittyvien yhteistyötoimien nimeämistä.

Termi työkykyjohtaminen toimii vain teoreettisesti määriteltynä kirjaimellisesti työkykyjohtamisessa kuten esimerkiksi teoreettiset mallit eli Korhonen (2019) ja Ilmarinen (2019) ovat sen määritelleet. Käytännössä ja tämän tutkimuksen aineistonkin perusteella termi työkykyjohtaminen on aina kytkettyä termeihin johtaminen, työkyky ja työhyvinvointi. Laajemmin ajatellen ei voi tarkastella työkykyjohtamista ottamatta tarkastelun alle myös työyhteisöä, työoloja ja esihenkilötyöskentelyä sekä näiden termien mukanaan tuomia liitännäis-, tai rinnakkaistermejä. Eli tarkastellaan todella laajaa ja moniselitteistä asiaa lopulta, vaikka käsitteiden tasolla tutkimuksessa yritettiin rajata käsitteet vain kahteen pääkäsitteeseen eli johtaminen ja työyhteisö. Jälkikäteen todettuna, olisi kannattanut rajata tutkimuksen aihetta vielä tarkemmin.

Työkykyjohtaminen on poikkitieteellistä ja moniammatillista toimintaa tai sen ainakin tulisi olla sitä. Tämä tuli ilmi tuloksissa työkykykäsitettä käsitteinä tarkasteltuna. Ilmiöön liittyvät yhteiskuntatieteet, psykologia, kasvatustieteet, terveystieteet, sosiaalitieteet, juridiikka ja lopulta ihmisen itsemääräämisoikeus sekä siihen liittyvät oikeudet, velvollisuudet ja terveystietoihin liittyvä tietosuoja. Samoin käytännön tilanteissa, tutkimusaineiston tulosten perusteella, työkyvyn johtaminen

ja ylläpitäminen pitäisi olla moniammatillista sekä yksilön voimavaratekijät huomioivaa. Vasta viime vuosina on perustettu esimerkiksi työkykykehittämisen päällikön ammattinimikkeellä olevia positioita suuriin työeläkelaitoksiin muun muassa Varmaan. Tällaisten tehtävänimikkeiden perustaminen kertoo työkykyjohtamisen kompleksisuudesta sekä käytännön tason ja työkyvyn johtamiseen liittyvien vastuiden järjestäytymättömyydestä tai epäselvyydestä. Tai siitä miten moniselitteinen ilmiö koko johtaminen liitettynä työkykyyn on.

Tutkimusaineiston perusteella työkykyjohtaminen näyttäytyi suunnitelmissa tai strategiana hyvinkin tarkoin johdetulta. Tokikaan tämän tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää pienen otoksen vuoksi, mutta tutkijalle asia näyttäytyi näin: yritykset ymmärtävät kyllä työkykyjohtamisen tarpeellisuuden yhtenä työkyvyn, työhyvinvoinnin ja henkilöstövoimavarojen kehittäjänä, mutta käytännössä vastuun ottaminen ja tehtävien jako sekä tiedon kulkeminen taholta toiselle näyttäytyi edelleen pirstaleiselta ja jäsentymättömältä juuri työnjaon kannalta. Tutkimuksen tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että työkykyjohtaminen vaatii tarkan suunnitelman, oikeat mittarit ja suunnitelman seuraamisen sekä selkeät vastuut toimiakseen käytännössä. Työkykyjohtaminen vaikuttaa tarkoin suunnitellulta teoriassa, mutta käytännön toimivuus vaikuttaa ontuvan tutkimustulosten perusteella lähes joka tutkitussa kohteessa. Siirtyvyys käytännön toimenpiteeksi, jota työntekijät itse tarvitsevat ja nostivat tutkimuksissa esille, ei toteudu riittävän hyvin.

Ehkäpä haaste on työkykyjohtamisen osaltaan sairauskeskeisessä tai lääketieteellis- pohjaisessa ajattelussa. Saattaa olla niin, että työssään viihtyvät ja suhteellisen terveet työntekijät eivät osaa edes ajatella koko asiaa eivätkä ainakaan kiinnitä siihen riittävästi huomiota. Voi olla myös edelleen niin, että osa johtajista ei edelleenkään koe vastuuta työkyvyn johtamisesta tai eivät ehkä ymmärrä työkyky – käsitettä riittävän hyvin. Yrityksen kilpailukyvyn kannalta saattaa olla jo myöhäistä, jos esim. sairaspöissaoloihin kiinnitetään vasta siinä vaiheessa huomiota, kun kaikki mittarit kertovat jo hälyttävää henkilöstön jaksamisen kohdalla. Työkykyjohtamisessa ja yrityksessä tulisi yhtä lailla kiinnittää huomiota henkilöstön voimavaratekijöihin ja voimaannuttamiseen, ennakointiin ja ennaltaehkäisevään toimintaan sekä luoda käytännön tasolla toimivia ja sovittuja yhteistyömalleja, joissa on selkeät vastuut yrityksen, työterveyshuollon ja muun terveydenhuollon kanssa. (Rauramo 2022, 3.)

Tuloksia tarkasteltaessa vielä tarkemmin, vaikutti siltä, että työkykyjohtamisen yhteistyökumppanitoimijat ovat hyvinkin tiedossa ja suurin piirtein sekin, mitä toimenpiteet ovat käytännössä, mutta ilmeisesti yhteistyön tiivistäminen ja työnjako jollakin tavalla ovat puutteellisia toimijoiden välillä. Toki terveysasioihin liittyvä yhteistyö asettaa omat haasteensa, mutta onko kyse lopulta tietosuojattuihin asioihin liittyvästä problematiikasta osin vai enemmänkin haluttomuudesta luoda selkeämpiä ja yksinkertaisempia väyliä eri toimijoiden välillä. ”Jokainen hoitaa oman tonttinsa” – ajattelulla ei työkykyjohtamisessa päästä varmaankaan riittävän hyviin ratkaisuihin. Työkykyjohtaminen on jokaisen asia organisaatiossa tai yrityksessä. Se, miten se mielletään ja jalkautetaan organisaation jokaiselle tasolle, on varmasti tarkan suunnittelun ja yhteistyön takana sekä lopulta johdon vastuulla. Pienemmissä yrityksissä ylimmän johdon suhtautuminen työkykyajatteluun- ja johtamiseen saattaa vaikuttaa suuntaan tai toiseen koko henkilöstön asenteissa.

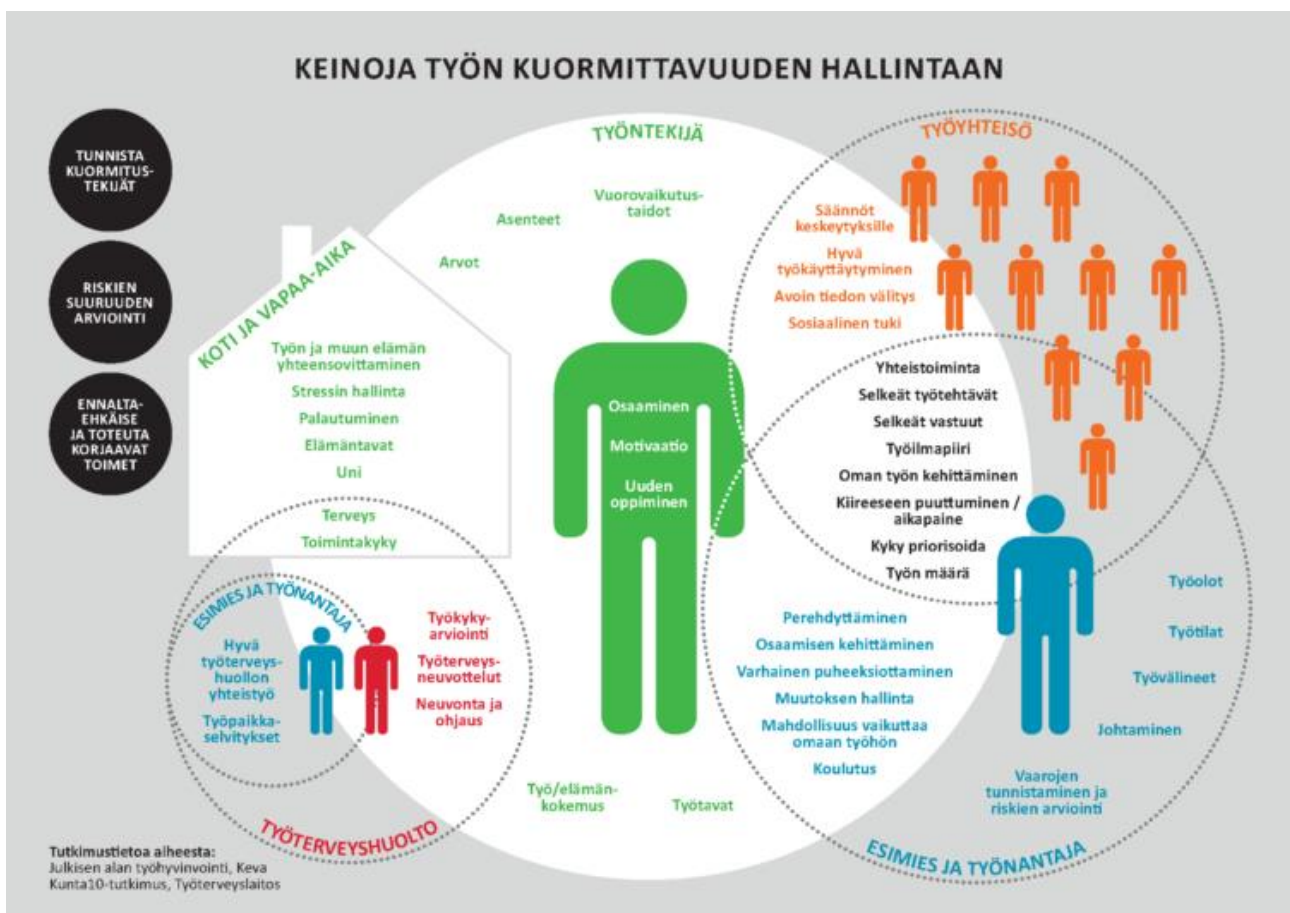
Korkiakankaan ja muiden (2019) malli Työkyvyn talosta on laaja-alaisesti ymmärretty käsitys ihmisen työkyvystä ja siihen liittyvistä tekijöistä. Malli osoittaa työkyvyn olevan muutakin kuin varsinaisten terveydellisten rajoitteiden olemassaolon. Työkyvyn talo- malli tutkii myös terveyttä edistäviä tekijöitä ennaltaehkäisevästi sekä työyhteisön ja ympäristön vaikutusta johtamisineen.

Tässä tutkimuksessa teoreettisena viitekehystenä olivat Työkyvyn talo- mallin ylin eli 4.kerros keskittyen johtamiseen ja työyhteisöön. Aineistossa tarkasteltiin niihin rinnastettavia ilmiöitä. Työkyvyn talo- malli sekä tämän kirjallisuuskatsauksen keskeiset tulokset viittaavat siihen näkemykseen, että työkyky on enemmän kuin yksilön itsensä kokema. Työkykyyn vaikuttavat sekä organisaation johtaminen että esihenkilötyöskentely, työilmapiiri, yhteisöllisyys työyhteisössä, työolot, sekä ennakoiva toiminta työkykyriskejä ehkäisten, ja lisäksi työterveyshuollon toiminta. Työpaikan käytännön järjestelyt olivat yksi osa näkyväksi miellettyä työkykyjohtamista, mutta yhtä laajasti tuloksissa arvioitiin mahdollisten työkykyriskien ennakoimista tai sairaspöissaolojen syiden huomiointia.

Työkykyjohtaminen vaikutti olevan samansisältöiseksi miellettyä toimintaa sekä työnantajan että työntekijöiden mielestä. Tulosten perusteella työpaikoilla mielletään työkykyjohtaminen tietynlaisena toimintana koko yrityksen laajuudelta, mutta johtaminen käytännön tasolla vaikuttaa olevan hankalaa ja puutteellista. Ajatellaanko organisaatioissa edelleen tehokkuus edellä tuloksia maksimoiden? On ymmärrettävää sekin, että resurssien ollessa vähäiset, tuskin varsinaiseen kehittämistyöhön jää tai halutaan jäävän aikaa tai luoda sille mahdollisuuksia. Ajatellaanko edelleen liian

myöhäisessä vaiheessa asioihin puuttumista eli ”tulipalojen sammuttaminen”-keinoa monessakin organisaatiossa. Olisiko työkykyjohtamisen käytännön toimenpiteiden tehokkaammalla seurannalla vaikutusta asioiden toimivuuteen?

Sosiaali- ja terveysalan hyvinvointialueiden johtamisen kehittämistoiminnasta tai ylipäänsä kehittämistoiminnasta emme vielä voi paljoa tietää. Ala on kärsinyt jonkinlaisesta epähaluttavuudesta hakijoiden joukossa pitkään. Tulokset tässä tutkimuksessa, vaikka ne eivät ole yleistettävissä, eivät anna kovin positiivista kuvaa työkykyjohtamisen onnistumisista. Ennakointi ja erinäisten työkyvyttömyysriskien minimointi nousivat monessa tutkimuksessa esille. Jos tiedetään yleisesti, että sairaslomalla olevat työntekijät tulevat organisaatiolle kaikista kalleimmiksi, niin onnistunutta ennaltaehkäisevää yhteistyötä harjoitetaan siihen nähden yllättävän vähän näidenkin tulosten perusteella. Monessa aineiston tutkimuksessa ei nostettu esimerkiksi voimavaratekijöitä lainkaan esille tai palautumista työstä. (Ks. kuvio 8.)



Kuvio 8. Kuormittavuuden hallintakeinoja (Työturvallisuuskeskus 2018)

Kuvio (8) tarkastelee kattavasti yksilön suhdetta ympäröivään todellisuuteen eli työelämään ja henkilökohtaiseen elämään. Ennaltaehkäisevä työ on mallissa mukana yhtenä tekijänä. Työnantajien tulee ehkä miettiä tulevaisuudessa tarkkaan sosiaali- ja terveysalan (muidenkin alojen) pito-voimatekijöitä nimenomaan yksilön voimavarojen kautta. Mallissa on kaikki osa-alueet, joiden tasapainoisuus vaikuttaa kokonaisvaltaisesti koettuun työhyvinvointiin ja työilmapiiriin tutkimusaineiston mukaan. Vain yhdessä tutkimuksessa mainittiin voimavaratekijät ja palautuminen työstä, myös työaikana.

Voimavaratekijät ja palautuminen työstä vaikuttavat suoraan hyvinvointiin ja tuloksellisuuteen. Voimavarakeskeisessä tarkastelussa kehitystä on pitkässä mittakaavassa tapahtunut siltä osin, että pari vuosikymmentä sitten alettiin jo nähdä yksilö työssä viihtyvänä eikä vain suorittajana. Ihminen on kokonaisuus, aivan kuten organisaatio on kokonaisuus. Kuvio (8) osoittaa että yksilön näkökulmasta voimavaratekijöihin liittyy paljon muutakin, kuin työsuoritus tai työpaikalla vietetty aika. Yksilön kannalta on kyse laajemmasta elämönhallinnasta ja tasapainotilan saavuttamisesta kuin vain työssä suoriutumisesta. Kuinka työpaikka tai organisaatio voisi vastata enemmän työntekijöidensä tarpeisiin, jotta tällainen harmoninen ympyrämäinen symbioosi muodostuisi. Tulosten perusteella on osittain kysymys tasapainosta työn ja muun elämän välillä, kun puhutaan työkykyjohtamisesta. Eli kysymys on kaikkien yhteisestä asiasta ja koko ihmisen muunkin elämän sovittamisesta työn kontekstiin.

Tutkimuskirjallisuuteen perehdyttäessä ja erilaisia työkykyyn liittyviä teoreettisia viitekehyksiä tai malleja pohdittaessa joissakin lähteissä kirjoittajat nostivat esille työntekijän oman äänen puuttumisen viitekehysistä ja malleista. Asiaa on tutkittu useinkin työntekijän näkökulmasta, mutta he eivät pääse malleihin keskiöön tai lähellekään keskiötä. Kuviossa (8) on työntekijä pyritty tuomaan myös itse mallissa esiin. Johtajat ja esihenkilöt ovat myös työntekijöitä. Asiaa tutkittiin kirjallisuuskatsauksessa työnantajan näkökulmasta, mutta aineiston tulosten perusteella käytännön tasolla toimenpiteiksi miellettiin samoja asioita sekä esihenkilöiden että työntekijöiden taholta koskien myös yhteistyökumppaneita.

Tulokset osoittivat myös aineettomien tekijöiden merkityksen. Osittain voidaan todeta, että työpaikan mahdollisilla muutoksilla ja käytännön mukautuksilla ei ole painoarvoa merkittävästi, jos

johdon arvostusta työtä kohtaan ei ole tai työssä yhteisöllisyyttä ei ole. Aineiston erään tutkimuksen mukaan myös kollegoilta saatu tuki lisäsi yhteisöllisyyden tunnetta työpaikalla. Johdon antama arvostus tai sen puute vaikuttaa siis yhtä lailla työssä viihtymiseen kuin mahdolliset käytännön tason työn mukauttamiskeinot tai erilaiset työjärjestelyt työpaikalla tutkimusten tulosten perusteella.

Tutkimuksen tulosten perusteella kaikista toimijoista esihenkilö nousi työpaikalla tärkeimmäksi toimijaksi. Esihenkilö-alaissuhteen toimivuus, luottamus, molemminpuolinen arvostus sekä esihenkilön halukkuus työterveyshuollon yhteistyöhön – ja muuhun kehittämistyöhön vaikuttavat menestykselliseen työkykyjohtamiseen tulosten mukaan.

Johtajakin on työntekijä kuten esihenkilötkin. Tutkimusaineistoa tarkastellessa nousi pohdintaan kysymys myös heidän jaksamisestaan. Voidaan ajatella, että jos organisaation johto ja esihenkilöt ovat merkittävässä roolissa työkykyjohtamisessa, myös heidän työkykynsä täytyy olla tasapainossa. Organisaation johtoryhmillä ja johtoryhmän yhteistyökyvykkyydellä luottamukselliseen dialogiin on valtava merkitys johtajien työkykyyn ja parhaimmillaan johtoryhmä toimii johtajalle voimavarana. (Forma 2023, 248.) Aineiston tutkimustulokset viittaavat osaltaan siihen, että työkykykäsitteen laaja ymmärtäminen omassa organisaatiossa, auttaa myös johtajia työkyvyn johtamisessa. Johtajan oma toiminta roolimallina työn kuormitustekijöiden suhteen sekä työkyvyn tukemisen ymmärtäminen myös omassa työssä antavat hyvän pohjan koko organisaation työkyvyn tukemiselle ja säilyttämiselle. Johtajan tulee näyttää toiminnallaan myös työstä palautumisen esimerkkiä ja rajojen vetämistä. (Forma 2023, 249.)

Työkyvyn huomioimiseen ja mahdollisten työkyvyttömyysriskitekijöiden ennaltaehkäisyyn on Suomessa paljon mahdollisuuksia organisaatioissa. Lainsäädäntö koskien työterveyttä ja siihen liittyvää turvallisuutta on korkeatasoista maassamme. Käytännön tason työ työpaikoilla on merkitsevää työkykyjohtamiseen liittyvässä ajattelussa. Työn tulee olla jatkuvaa ja aktiivista ja eri tehtäville on nimettävä omat vastuuhenkilönsä. Työkykyjohtamista ei voi ulkoistaa pelkästään työterveyshuololle tai yhteistyökumppaneille. On ensiarvoisen tärkeää, että organisaation johto ymmärtää työkykyjohtamisen lähtevän oman organisaation sisältä johdon delegoimana strategisena toimintana. Työkykyjohtaminen tulee jalkauttaa osaksi yrityksen normaalia toimintaa ja sitä on seurattava aktiivisesti. (Forma 2023, 251–252.)

7.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Kirjallisuuskatsaus pyrittiin tekemään hyvän tieteellisen käytännön periaatteiden mukaisesti. Kirjallisuuskatsauksessa pyrittiin noudattamaan rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta koko tutkimuksen eri vaiheissa. Kirjallisuuskatsauksessa käytettiin eettisesti kestäviä tutkimus- ja tiedonhankintamenetelmiä sekä pyrittiin viittaamaan muihin tutkijoihin asianmukaisesti ja heidän työtään kunnioittaen. (Hyvä tieteellinen käytäntö 2021.)

Kirjallisuuskatsauksen luotettavuutta saattoi heikentää tosiasia, että tutkija suoritti tutkimuksen itsenäisesti itselleen täysin uutta menetelmää käyttäen. Tietokantahauissa luotettavuutta lisäsi opiskeluorganisaation informaation neuvonnan käyttäminen. Laadullisen tutkimuksen tekemiseen ei ole tieteessäkään ehdottoman tarkkoja sääntöjä, vaan sitä voidaan toteuttaa monenlaisilla eri menetelmillä, jolloin pyritään aineiston kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen eikä näin ollen laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ole yksiselitteistä ohjetta. Tutkijan täytyy valita käyttämänsä lähteet ja perustella ratkaisunsa koko tutkimusprosessin ajan sekä pyrkiä hyvään tieteelliseen käytäntöön. (Kananen 2017, 173.)

Luotettavuutta lisäsi tarkka tutkimussuunnitelman seuranta, toimiminen siinä esitettyjen asioiden mukaan sekä tutkimussuunnitelman lopullinen hyväksyntä. Luotettavuutta aineiston valintaan saattoi puolestaan lisätä se, että kirjallisuuskatsaukseen hyväksytyt artikkelit käytiin läpi Joanna Brigs Insituutin (Hoitotyön tutkimussäätiö N.d.) laaduntarkistuslistan (laadulliselle tutkimukselle) kautta, joista valittiin lopulliset artikkelit aineistoon. (Ks. liite 2.)

Luotettavuutta ja huolellisuutta lisäsi kirjallisuuskatsauksen artikkeleiden lukeminen moneen kertaan ja yhteneväisten ilmausten etsiminen ja luokittelu samansisältöisten ilmausten kanssa samaan ryhmään kuuluviksi.

Tutkijan kokemattomuus vaikutti asiaan, mutta tutkija pyrki noudattamaan seuraavia seikkoja tutkimusprosessin aikana: tutustui oman alan tietoihin, tutustui sopivaan tutkimustyyppiin ja metodiin, sekä oli harjaantunut jonkin verran tieteelliseen ajatteluun ja raportointiin. Tutkija pyrki löytämään aiheen, josta olisi riittävästi tietoa ydinkysymyksen tarkasteluun. Tutkija pyrki olemaan kriittinen varsinkin tiedon haussa sekä aineiston tarkastelussa. Tutkija pyrki olemaan suunnitelmal-

linen, järjestelmällinen ja huolellinen tutkimuksen eri vaiheissa. Raportoinnissa tutkija pyrki ilmaisemaan itseään selvästi ja riittävän yksinkertaisesti ajatellen lukijaa. Tutkija pyrki eettisyyteen siten kuin se laadullisessa tutkimuksessa saavutetaan ja perustelemaan ratkaisunsa kaikissa vaiheissa koko tutkimuksen ajan. (Hirsjärvi 2009, 22–23.)

8 Johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Kirjallisuuskatsauksen tutkimusongelmaksi oli asetettu kysymys; mitä työkykyjohtaminen on työnantajan näkökulmasta. Aineisto vastasi siihen.

Johtopäätöksinä voidaan todeta, että henkilöstöjohtajan rooli työkykyjohtamiseen suuntautuvassa johtamisessa vaikutti olevan merkittävä. Henkilöstöjohtaminen ja johtaminen yhdessä miellettiin tärkeäksi työkykyjohtamisessa tai johtamisessa ylipäänsä. Työyhteisön merkitys työkykyjohtamisessa koettiin tärkeänä. Työyhteisöön miellettiin pääasiassa ylin johto, lähiesihenkilöt ja työntekijät. Työkykyjohtaminen koettiin jokaisen asiana.

Esihenkilö koettiin tärkeimmäksi toimijaksi työkykyyn liittyvässä suunnittelussa ja käytännön toimien toteuttajana työpaikalla kaikissa tutkimuksissa. Esihenkilöön kohdistui paljon odotuksia työkyvyn tukemiseen ja ylläpitämiseen liittyvissä toimissa työntekijöiden taholta ja toivottiin esihenkilön suurempia kontakteja työterveyshuoltoon.

Jatkotutkimusehdotuksena on lisätä työkykyjohtamisen suunnitelmallisuutta, ennakointia ja seuraamista helpottavien mittareiden käyttöä ja kehittämistä. Yhteistyökumppanityöskentelyn kehittämistä käytännön tasolla tulee kehittää ja lisätä seuranta- ja toimenpiteistä ja tutkia lisää niiden vaikuttavuutta.

Työkykyajatteluun ja työkyvyn johtamiseen sekä johtamisen tutkimiseen tarvitaan työpaikoilla enemmän työntekijöiden (sekä esihenkilöiden että johtajien) voimavaratekijöiden huomioimista ja voimavaratekijöiden huomioimista koko työkykykäsitteen ymmärtämisen ja sen jatkotutkimuksen osalta.

Lähteet

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä- käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Ahlstrom, L., Grimby -Ekman A., Hagberg, M. & Dellve, L. 2010. The work-ability index and single item question: associations with sick leave, symptoms and health- a prospective study for women in long term sick leave. *Scandinavian Journal of Work, Environment and Health*, 36,5, 402–412. Viitattu 20.4.2023. <https://doi.org/10.5271/sjweh.2917>.

Airila, A., Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B., Luukkonen, R., Punakallio, A. & Lusa, S. 2014. Are job and personal resources associated with work ability 10 years later? The mediating role of work engagement. *An International Journal of Work, Health and Organisations*, 28, 87–105. Viitattu 19.3.2023. <https://doi.org/10.1080/02678373.2013.872208>.

Alahautala, T. & Huhta, H.-R. 2018. Johda terveyttä -työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent.

Andersson, K., Ristolainen, H. & Rouhelo, A. 2021. Hyvinvoiva työntekijä ja toimiva työyhteisö. So-tenavi- verkkojulkaisu. Viitattu 4.4.2023. <https://sot navigaattori.fi/hyvinvoiva-tyontekija-ja-toimiva-tyoyhteiso/>.

Aro, A. 2018. Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent.

Aura, O., & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Autioniemi, J., Mäntylä, N., Kosonen J., Partinen, H. & Pernaa H.-K. 2021. Muuttuva julkinen hallinto ja työelämäkompetenssien suuntaviivat suomalaisessa korkeakoulutuksessa. *Hallinnon tutkimus* 40, 2, 94–110. Viitattu 7.4.2023. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.37450/ht.95637>.

Benfari, R. C. 2013. *Understanding and Changing your Management Style: Assessments and Tools for Self- Development*. John Wiley and Sons, Corporated. Viitattu 4.4.2023. <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.jamk.fi:2443/lib/jypoly-ebooks/reader.action?docID=1221738>.

Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P. & Väänänen, A. 2022. Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:7*. Valtioneuvosto. Viitattu 15.3.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-131-5>.

Forma, P. 2023. Johtajan työkykykirja. Helsinki: Alma Talent.

Gould, R., & Ilmarinen, J. 2010. Miten työkykyä voidaan arvioida? *Julkaisussa Suomalaisten työ, työkyky ja terveys 2000-luvun alkaessa*, 33–34. Helsinki: Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

Hafsteinsdottir, T., Jonsdottir, H., Kirkevold, M., Leino-Kilpi, H., Lomborg, K. & Hallberg, I. 2019. *Leadership in Nursing: Experiences from the European Nordic Countries*. Switzerland: Springer Nature Switzerland AG.

- Halonen, K. 2013. Pari askelta jäljessä - tuurilla mennään. Tutkimus suomalaisten organisaatioiden ja työterveyshuollon toteuttamasta henkilöriskien hallinnasta strategisen johtamisen välineenä. Väitöskirja. Aalto University publication series. Doctoral dissertations 191/2013. Viitattu 19.4.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-60-5447-6>.
- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Helsinki: Talentum Media.
- Hirsjärvi, S. 2009. Tieteelliselle tutkimustyölle asetetut vaatimukset. Julkaisussa Tutki ja kirjoita. 15.painos. Toim. S. Hirsjärvi, P. Remes, & P. Sajavaara. Helsinki: Tammi, 18–27.
- Ilmarinen, J. 2019. From Work Ability Research to Implementation. International Journal of Environmental Research and Public Health, 12,16,2882. Viitattu 27.1.2023. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi/2443/10.3390/ijerph16162882>.
- Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 7.painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: Johtamistaidon opisto.
- Juuti, S. & Juuti, P. 2021. Johtamista kehittämään. Todellista vaikuttavuutta helposti ja tehokkaasti. Helsinki: Basam Books.
- Järvikoski, A., Takala, E.-P., Juvonen-Posti, P. & Härkäpää, K. 2018. Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksissa ja käytännöissä. Sosiaali- ja terveysturvan raportteja 13/2018. Helsinki: Kela. Viitattu 3.4.2023. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018121050326>.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kaski, S. 2012. Työterveyshuollon psykologiset käytänteet. Helsinki: Edita Publishing.
- Kellerman, B. 2012. The End of Leadership. New York: HarperCollins Publishers.
- Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Helsinki: Finanssi- ja vakuutus kustannus.
- Kilpinen, P. 2022. Inhimillinen strategia. Helsinki: Alma Talent.
- Kokkinen, L. 2020. Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Skenaarioita suomalaisen työelämän kehityksestä. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 15.2.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-943-3>.
- Kokko, P. 2022. Arvoperustainen terveydenhuollon ilmiö sosiaali- ja terveydenhuollossa. - Kohti vaikuttavampaa julkishallintoa? Väitöskirja. Tampereen yliopiston väitöskirjat 671. Tampereen yliopisto. Viitattu 26.4.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2568-8>.
- Kokkonen, A., Strömberg, S. & Syvänen, S. 2015. Dialogisen johtamisen palapeli- kehittämisen työkaluja esimiehille. 2015. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

- Komulainen, M. 2015. Julkaisussa Moninaisuus on hyvän työyhteisön ominaisuus. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Korkiakangas, E., Batista, L., Turpeinen, M., Salmi, A., & Laitinen, J. 2019. Työkyvyn talo- mallin soveltuvuus yhteisölliseen terveyden ja työkyvyn edistämiseen. Työelämän tutkimus, 17,2, 103–117. Viitattu 20.1.2023. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87115/46044>.
- Kostamo, E. 2004. Suomalainen johtajuus. Rohkeus olla omintakeinen. Jyväskylä: Talentum Media.
- Lappi, T. 2022. Eron työuupumuksesta. Jaksamisen johtaminen työpaikoilla. Helsinki: Alma Talent.
- Larjovuori, R.-L., Kinnari, I., Nieminen, H. & Heikkilä-Tammi, K. 2021. Työhyvinvointi itseohjautuvassa organisaatiossa. Avaimia kehittämiseen. Tampere: Tampereen yliopisto. Työsuojelurahasto. Viitattu 3.4.2023. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/136621/978-952-03-2019-5.pdf?sequence=1>.
- Lindholm, M. 2021. Insights to the undesired load factors to work now and tomorrow: findings from different works and working conditions. Väitöskirja. Oulu: Oulun yliopisto. Viitattu 1.2.2023. <http://urn.fi/urn:isbn:9789526229140>.
- Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Marjamaa, M. & Sinisalo, R. 2022. Kirjallisuuskatsauksen ohjaus -perustana tutkimuskysymys ja ohjaushaastattelu. Ohjauksen ja oppimisen teemanumero 2. Viitattu 6.4.2023. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2022060343112>.
- Myllärinen, T. 2014. Verkkojulkaisussa Johtajana muutoksissa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 7.4.2023. <https://www.kuntaliitto.fi/julkaisut/2014/1617-johtajana-muutoksissa-acta-nro-253>.
- Mitä on työkykyjohtaminen? N.d. Artikkelin Elon sivustolla. Viitattu 18.1.2023. <https://www.elo.fi/fi-fi/tyonantaja/tyokykyjohtamisen-palvelut>.
- Mäki, T., Liedenpohja, A.-M. & Parikka U.-R. 2014. Johtamisen kulmakivet. Kertomuksia esimiestyöstä sosiaali- ja terveysalalla. Helsinki: Fioca.
- Niemi, V.- M. 2022. Sosiaali- ja terveydenhuollon valtakunnalliset tavoitteet vuosille 2023–2026. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2022:18. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 11.1.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5427-4>.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Nygård, C-H., Savinainen, M., Kirsi, T. & Lumme-Sandt, K. 2011. Age Management during the Life Course. Proceedings of the 4th Symposium on Work Ability. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Otala, L. 2011. Älyllinen kunto- tuottavuutta työhön. Helsinki: WSOYpro.

- Pasanen, J. 2022. The Role of Earnings-related Social Insurance in Permanent Disability Risk Management. Väitöskirja. Tampere University Dissertations 560. Tampereen yliopisto. Viitattu 16.3.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-2310-3>.
- Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksson, L., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J., Uitti, J. & Leino, T. 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus. Työterveyslaitos. Viitattu 16.3.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132028/Yhteistyolla-tulosta-tyokykyjohtamisessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Pihlajamäki, M. 2021. Identifying Temporary and Permanent Work Disability Risk With Two Questionnaires in Occupational Health Services. Väitöskirja. Tampere University Dissertations 369. Tampereen yliopisto. Viitattu 26.4.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-1836-9>.
- Päätaalo, K. & Kauppi, S. 2016. Työhyvinvointi lääkäri työssä. Systemaattinen kirjallisuuskatsaus työkykyjohtamisen tueksi terveydenhuollon organisaatioihin. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti, 53, 1, 30–43. Viitattu 17.3.2023. <https://journal.fi/sla/article/view/55567>.
- Rauramo, P. 2022. Management and monitoring of work ability and early support. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 2.5.2023. <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/09/Management-and-monitoring-of-work-ability-and-early-support-1.pdf>.
- Retnowati, E., Kemarauwana, M., Lestari, U.P., Mardikaningsih, R. & Purwantiningsih, B. 2022. Employee Performance Development through Work Ability, Motivation and Leadership. International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology, 1,1, 11-15. Viitattu 19.3.2023. <http://ejournalisse.com/index.php/isse/article/view/3>.
- Rissanen, S. & Lammintakanen, J. 2021. Sosiaali- ja terveysjohtaminen. 3–5.painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Rongen, A., Robroek, S.J.W., Van der Heijden, B.I.J.M., Schouteten, R., Hasselhorn, H.M. & Burdorf, A. 2013. Journal of Nursing Management, 22, 8, 1065–1075. Viitattu 26.4.2023. DOI: [10.1111/jonm.12066](https://doi.org/10.1111/jonm.12066).
- Salminen, A. 2011. Mitä kirjallisuuskatsaus on? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteen sovelluksiin. Vaasan yliopisto; opetusjulkaisu 62, 4. Viitattu 29.1.2023. https://www.uwasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-349-3.pdf.
- Seppälä-Järvelä, R. 2018. Kuntoutus osana työkykyjohtamista henkilöstöasiantuntijan näkökulmasta. Kuntoutus, 41,1, 21–32. Viitattu 16.3.2023. <https://journal.fi/kuntoutus/article/view/100409>.
- Stenvall, J. & Virtanen, P. 2012. Sosiaali- ja terveyspalvelujen uudistaminen. Kehittämisen mallit, toimintatavat ja periaatteet. Helsinki: Tietosanoma.
- Stolt, M., Axelin, A. & Suhonen, R. 2016. Kirjallisuuskatsaus hoitotieteessä. 2. painos. Turku: Turun yliopisto: hoitotieteen laitoksen julkaisuja, tutkimuksia ja raportteja sarja A73.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Unipress.

- Sydänmaalakka, P. 2014. Tulevaisuuden johtaminen 2020. Helsinki: Pertec consulting.
- Söderbacka, T., Nyholm, L. & Fagerström, L. 2020. Workplace interventions that support older employees health and work ability – a scoping review. BMC Health Services Research, 20, 1–9. Viitattu 4.4.2023. DOI:10.1186/s12913-020-05323-1.
- Tevameri, T. 2021. Toimialaraportit. Katsaus sote-alan työvoimaan. Toimintaympäristön ajankoh- taisten muutosten ja pidemmän aikavälin tarkastelua. TEM toimialaraportit 2021:2. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 18.3.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-812-7>.
- Tolmala, A., Koponen, J., Hämäläinen, M., Korhonen, S., Koskinen, M., Asikainen, N. & Kangas- niemi, M. 2019. Sosiaalilääketieteellinen Aikakausilehti, 56,1, 27–41. Viitattu 7.4.2023. [https://doi- org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.23990/sa.69797](https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.23990/sa.69797).
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta TENK, 2021. Hyvä tieteellinen käytäntö. Viitattu 30.1.2023. <https://tenk.fi/fi/tiedevilppi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>.
- Utriainen, K. & Ala-Mursula, L. 2013. Työterveyshuoltoon erikoistuvien terveydenhoitajien ja lää- käreiden käsityksiä työterveyshuollon työstä. Hoitotiede, 25,2, 92–104. Viitattu 5.4.2023. [https://www.pro- quest.com/docview/1372123002/fulltextPDF/CF912C1667D74502PQ/1?accountid=11773](https://www.pro-quest.com/docview/1372123002/fulltextPDF/CF912C1667D74502PQ/1?accountid=11773).
- Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4.painos. Helsinki: Edita Pub- lishing.
- Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5.painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Virolainen, H. 2012. Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. Helsinki: Books on Demand.
- Virtanen, P. & Sinokki, M. 2014. Hyvinvointia työstä. Työhyvinvoinnin kehittyminen, perusta ja käy- tännöt. Helsinki: Tietosanoma.
- Visuri, S., Ruokolainen, M., Kaleva, S. & Nyberg, M. 2022. Johdetaan työkykyä mikroyrityksissä. Mikroyritykset työkyvyn johtamista kehittämässä. Tutkimus työkykyjohtamisen käytännöistä. Hel- sinki: Työterveyslaitos. Viitattu 20.4.2023. [https://www.julkari.fi/bitstream/han- dle/10024/144531/TTL-978-952-391-021-8.pdf?sequence=1](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/144531/TTL-978-952-391-021-8.pdf?sequence=1).

Liitteet

Liite 1. Tietokantahaut ja hakulausekkeet

Tietokannat	Osumat				Manuaalinen haku	
	Finna	Medic	Cinahl Ultimate	ProQuest	Google S.	Terveysportti
Hakulausekkeet						
työkyky*AND johtamin*AND työnantajat*						
Ei rajoksia	748	14				
työkykyjohtaminen					693	40
work ability AND management AND employers AND wellbeing at work			36	8332		
Ei rajoksia	1	0	591	0	5411	
työkyky*AND johtamin*AND työnantajat*	439	5				
Rajaukset:						
koko teksti, kieli, verkossa saatavilla, aikaväli, vertaisarvioitu	272					
work ability AND management AND employers AND wellbeing at work				965	5	
Rajaukset:				120		
koko teksti, kieli, verkossa saatavilla, aikaväli, vertaisarvioitu	20	5	4 (aikaväli) *22 (koko teksti)	4 *77 (aikaväli)		1
Hyväksytyt artikkelit	2	2	1	3	4	

Google S.:	Google Scholar
Koko teksti:	Open Access - julkaisut

Liite 2. JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle



29.11.2018

JBI: Arviointikriteerit laadulliselle tutkimukselle

Tätä kriittisen arvioinnin tarkistuslistaa käytetään laadullisten tutkimusten metodologisen laadun arviointiin. Arvioinnin tarkistuslistaan sisältyy yhteensä 10 arviointikriteeriä, joiden yksityiskohtaiset sisällöt on kuvattu alhaalla. Arvioijan on hyvä tutustua myös Joanna Briggs Instituutin julkaisemaan katsauksen tekijöiden [käsikirjaan](#) arviointia tehdessään. Tarkistuslistan alkuperäinen englanninkielinen versio löytyy tästä [linkistä](#). Kunkin kriteerin toteutuminen arvioidaan asteikolla: Kyllä (K), Ei (E), Epäselvä (?), Ei sovellettavissa (NA). (Lockwood ym. 2015.)

Arvioija _____ Päiväys _____

Tekijä(t) _____ Vuosi _____ Nro _____

Arviointikriteeri	K	E	?	NA
1. Ovatko tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat ja metodologia keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tutkimuskysymys tai tavoitteet keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ovatko tutkimuksen metodologia ja aineiston keruumenetelmät keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko tutkimuksen metodologia, aineiston kuvaus ja analyysi keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko tutkimuksen metodologia ja tulosten tulkinta keskenään yhteensopivat?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tutkijan kulttuuriset tai teoreettiset lähtökohdat kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko tutkijan vaikutus tutkimukseen ja tutkimuksen vaikutus tutkijaan kuvattu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko tutkimukseen osallistujat ja heidän äänensä (alkuperäiset ilmaisut) kuvattu asiaankuuluvasti ja riittävällä tasolla?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tutkimus toteutettu noudattaen nykyisiä eettisiä periaatteita, ja onko tutkimuksella eettisen toimikunnan hyväksyntä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Perustuvatko tutkimuksen johtopäätökset aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kokonaisarviointi: Hyväksy Hylkää Lisätietoja tarvitaan

Kommentteja (mukaan lukien hylkäyksen syy):

Liite 3. Kirjallisuuskatsauksen aineiston artikkelit

Andreasson, U. & Lundqvist, M. 2018. Nordic Leadership. Nordic council or Ministers. Viitattu 26.4.2023. <http://dx.doi.org/10.6027//ANP2018-835>.

Oakman, J., Neupane, S., Proper, K.I., Kinsman, N. & Nygård, C.-H. 2018. Workplace interventions to improve work ability: A systematic review and meta-analysis of their effectiveness. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 44,2, 134–146. Viitattu 26.4.2023. <https://DOI:10.5271/sjweh.3685>.

Pehkonen, I., Turunen, J., Juva-Posti, P., Henriksson, L., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J., Uitti, J. & Leino, T. 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa: Moniaineisto- ja monimenetelmä tutkimus. Työterveyslaitos. Viitattu 26.4.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-261-727-9>.

Rissanen, P., Martin, M. & Jurvansuu, S. 2021. Henkilöstöjohtajien asenteet ja mielenterveysongelmien vuoksi alentuneen työkyvyn tukemisen toimenpiteet suomalaisilla työpaikoilla. *Kuntoutus* 44,3, 21–35. Viitattu 25.4.2023. <https://doi-org.ezproxy.jamk.fi:2443/10.37451/kuntoutus.111699>.

Saaranen, T., Kankkunen, P. & Mönkkönen, A. 2021. Työyhteisötekijöillä työhyvinvointia-kyselytutkimus terveysalan opettajille. *Tutkiva Hoitotyö*, 19,3, 32–39. Viitattu 25.4.2023. <https://www.proquest.com/docview/2758123100/fulltext/5EF62F681DAF4F4APQ/1?accountid=11773>.

Vänskä, M. 2022. Työhyvinvointi ja sen kehittäminen julkisessa organisaatiossa. Väitöskirja. Vaasan yliopisto. Viitattu 25.4.2023. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-395-018-4>.