
**Mikko Henriksson, Maija Paukkunen, Riikka Holopainen,
Mia Tammelin, Sanna Sihvonen & Pirjo Juvonen-Posti**

Työkyvyn tuen toimeenpanoa edistävät ja estävät tekijät työpaikoilla

Tiivistelmä

Työikäisen väestön työkyvyn tukeminen on yhä tärkeämpää huoltosuhteen heikentyessä. Työkykyisyys määrittyy suhteessa työhön ja sen vaatimuksiin, minkä vuoksi työpaikat ja niiden toimijat ovat olennaisia työkyvyn tuen onnistumisessa. Tutkimuksessa tarkasteltiin työpaikkojen edustajien kokemuksia tekijöistä, jotka joko edistävät tai estävät työkyvyn tukemiseen liittyvien muutostavoitteiden toteuttamista. Aineisto koostuu kuudesta puolistrukturoidusta ryhmähaastattelusta, jotka tehtiin etäyhteydellä vuosina 2021–2022 ja joihin osallistui 15 työpaikkojen edustajaa. Haastattelujen suunnittelussa hyödynnettiin implementaatiotutkimuksen teorioita ja viitekehysiksi. Aineisto analysoitiin deduktiivis-induktiivisella sisällönanalyysillä.

Muutostavoitteiden toteuttamista edistivät työpaikan edustajien kyvykkyydet ja sitoutuminen sekä muutosta tukevat rakenteet ja toimintatavat. Esteitä olivat työpaikan organisaatiokulttuuri, resurssit ja rakenteet sekä muutostiimin toiminnan heikko integrointi työpaikalla. Edistävät ja estävät tekijät liittyivät usein eri tahojen väliseen yhteistoimintaan. Jatkossa tulisi tutkia, miten työpaikat tunnistavat roolinsa työntekijöiden työkyvyn tukemisessa osana yhteistoimintaa. Implementaatiotutkimuksen viitekehysten kehittämisessä on tärkeää huomioida tilanneanalyysin jatkuva päivittäminen, sillä kertaluonteinen analyysi ei välttämättä riitä muuttuvassa toimintaympäristössä.

Avainsanat: työkyky, toimeenpano, implementaatiotutkimus, työpaikka, työkyvyn edistäminen

Johdanto

Työkäisen väestön työkyvyn ja työurien tukeminen on huoltosuhteen heikentyessä keskeinen eurooppalaisten yhteiskuntien selviämisen haaste (Gürbüz ym. 2024, OECD 2019, Loichinger ym. 2016). Huoltosuhteen heikkeneminen on ollut pitkään yksi hyvinvointivaltion ylläpitämisen keskeisiä ongelmakohtia. Tähän on pyritty vastaamaan eri hallituskausina erilaisilla työurien pidentämisen toimenpiteillä. Työkäisen väestön työkykyisyyteen on alettu kiinnittää entistä enemmän huomiota. Suomessa on käytetty paljon resursseja useisiin osatyökykyisten työllistymistä tukeviin hankkeisiin (Oosi ym. 2023). Työssä pysymistä ja työllistymistä tukeva kuntoutus vaikuttaa kuitenkin kestävästi työllistymisen tukemiseen vaihtelevasti (Ervasti ym. 2022; Tingulstad ym. 2022; Xie ym. 2021; Venning ym. 2021; Camisa ym. 2020; Lefever ym. 2018; Christensen ym. 2020; Frederick & VanderWeele 2019). Usein kehitettyjä toimintamalleja ei pystytä hyödyntämään täysimääräisesti, koska lyhytkestoisissa kehittämishankkeissa ei voida kiinnittää riittävästi huomiota ja resursseja mallien toimeenpanoon ja juurruttamiseen. Toimintamallin tai käytännön tieteellinen vaikuttavuusnäyttö ei yksinään takaa, että sen käyttöönotto tuottaisi odotettuja vaikutuksia. Viime vuosina voimakkaasti kasvaneen implementaatiotutkimuksen malleja, viitekehyksiä ja tutkimustuloksia tulisi hyödyntää kehittämishankkeiden toimeenpano- ja juurruttamisosioiden suunnittelussa (Henriksson ym. 2023).

Työkyvyn tuen vaikutukset kestäviin työuriin syntyvät monitoimijaisessa yhteistyössä. Työpaikkojen omalla toiminnalla on merkittävä rooli työkykyä tukevien toimintatapojen ja palveluiden käyttöönotossa. Työpaikat ja niiden toimijat ovat osa sitä vaikutusmekanismia, jonka kautta työkyvyn tuen toimenpiteiden tavoitellut työuravaikutukset yksilöille sekä tavoiteltu taloudellinen nettohyöty yritykselle syntyvät (Seppänen-Järvelä ym. 2015; Juvonen-Posti 2018; Cullen ym. 2018; Villotti ym. 2021; Juvonen-Posti ym. 2023). Kuitenkin esimerkiksi ammatillisen kuntoutuksen määritelmässä ja toteutuksessa työpaikka ja sen toimijat ovat usein jääneet kuntoutuksen ulkopuolelle (Juvonen-Posti 2018). Tässä tutkimuksessa tutkittiin työhön kytkeytyvän kuntoutuksen toteutumista työpaikkojen kehittäessä työkyvyn tuen toimintojaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia millaisia edistäviä ja estäviä tekijöitä työpaikat kohtasivat työstäessään työkyvyn tukemista koskevia muutostavoitteitaan.

Työhön kytkeytyvän kuntoutuksen yhteistoiminta tutkimuksen teoreettisena viitekehysenä

Työhön kytkeytyvällä kuntoutuksella viitataan sellaiseen toimintatapaan, jossa kuntoutus ymmärretään osaksi työtä ja työelämää (Waddell ym. 2013, Juvonen-Posti 2018). Työhön kytkeytyvä kuntoutus on laaja-alaisen työkykykäsityksen (Lederer ym. 2014, Ilmarinen 2006) mukaisesti työkykyä, työssä pysymistä, työhön paluuta ja tulevaa työuraa tukevaa monialaista työpaikan ja sen kumppaneiden yhteistoimintaa (Juvonen-Posti ym. 2023, Juvonen-Posti 2018). Kuntoutus kohdistuu tavoitteen ja tarpeen mukaisesti yksilöön ja/tai työyhteisöön, työprosesseihin ja työympäristöön. Toimintaan voivat osallistua työntekijä, työyhteisö, esihenkilö tai muu työpaikan toimija sekä työterveyshuollon ja kuntoutuksen palveluntuottajan edustajat (Juvonen-Posti 2018). Onnistumisen edellytyksenä on aikaisempaa tiiviimpi yhteistyö työpaikalla ja eri toimijoiden välillä (Juvonen-Posti ym. 2023, Pesonen ym. 2021, Tuusa ym. 2018).

Työuralla jatkamista ja työkyvyn tukemista tarkastellaan useimmiten joko palvelujärjestelmän vakiintuneiden toimijoiden, kuten sosiaalivakuutus-, terveyden- ja sosiaalihuolto-, työvoima- ja kuntoutuspalveluiden normien, roolien ja tehtävien kautta tai yksittäisen työikäisen palveluja käyttävän tai sitä suunnittelevan kansalaisen kautta. Työhön kytkeytyvä kuntoutus -näkökulmassa työkyvyn kokonaisuus rakentuu yksilön, työn, työuran, työympäristön ja työyhteisön ja yhteiskunnan rakenteiden erilaisina suhteina (Tengland 2011 & 2013; Lederer ym. 2014; van der Klink ym. 2016; Juvonen-Posti 2018, Juvonen-Posti & Vuorento 2025). Näkökulman taustalla olevat työkykymallit kuvaavat eri tekijöiden yhteydet joko situationaalisesti, työuran prosessina tai systeemisesti ja toisaalta kuvaavat toiminnan eri areenat esimerkiksi mikro-, meso- ja makrotasoisina areenoina (Lederer ym. 2014, Ilmarinen 2006). Tässä artikkelissa esitellyn tutkimuksen teoreettisena pohjana on myös ymmärrys, joka on syntynyt työpaikalla toteutuvan kuntoutuksen toimeenpanotutkimuksissa työpaikan ja sen toimijoiden merkityksestä (Seppänen-Järvelä ym. 2015a, Seppänen-Järvelä ym. 2015b, Tuusa ym. 2018, Pesonen ym. 2021.) Näissä tutkimuksissa tuli selkeästi esiin, miten toimeenpanokonteksti eli työpaikat ja työyhteisöt ja siellä olevat toimijat, kuten johto, esihenkilöt, muut työntekijät tai työterveyshuollon edustajat omalla ja yhteisellä toiminnallaan joko edistävät tai estävät toimintaa. Edellä mainittujen tutkimusten tulosten perusteella työhön kytkeytyvässä kuntouk-

nessa työ ja työpaikka ja niiden toimijat ovat sekä kuntoutuksen toteutumisen alueita että kuntoutuksen toimijoita (Juvonen-Posti 2018).

Työhön kytkeytyvä kuntoutus ei ole uusi, yksittäinen kuntoutuksen palvelu, vaan uudenlainen ajattelu- ja toimintatapa, jossa eri tahot yhteistoiminnassa osallistuvat työyhteisön tai työntekijän kuntoutusprosessiin (Juvonen-Posti ym. 2020). Työhön kytkeytyvän kuntoutuksen oppimateriaalissa, joka on laadittu työpaikkojen toimijoita varten ja heidän näkökulmastaan, toimintaan sisällytetään käytäntöjen kehittäminen, työkyvyn edistäminen, työkyvyn varhainen tukeminen, työhön paluun ja työssä jatkamisen tukeminen ja työn muokkaus (Työhön kytkeytyvän kuntoutuksen tietopaketti 2022). Aikaisemmin työpaikoille mahdollisesti palvelujärjestelmän eri sektoreilta tulevana yksittäisinä toimenpiteinä näyttäytyneet palvelut (esim. ammatillinen tai monialainen kuntoutus) tai toimintatavat (esim. työterveysyhteistyö) ovat osa tätä kokonaisuutta työpaikan näkökulmasta.

Työhön kytkeytyvällä kuntoutuksella pyritään vastaamaan useisiin ammatillisen kuntoutuksen kehittämiskohteisiin (Juvonen-Posti & Pensola 2016), mutta toiminnan toivotut vaikutukset voivat jäädä toteutumatta, mikäli kokonaisuuden ja sen eri osien toimeenpanoon ei kiinnitetä riittävästä huomiota (Fixsen & Blase 2020). Uusien interventioiden, toimintamallien ja käytäntöjen toimeenpanon aste, tapa ja laatu vaikuttavat kaikki siihen, tullaanko suunniteltuja vaikutuksia saavuttamaan (Durlak & DuPre 2008). Toimeenpano tapahtuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, jolloin toimintatapojen ja mallien käyttöönottopäätöksen lisäksi tarvitaan aktiivista toimeenpanotyötä ja sen resursointia (Blanchard ym. 2017, Lamminen ym. 2022). Työpaikkojen toiminta ja siihen kytkeytyvät tilannetekijät sekä esimerkiksi organisaatiokulttuuri voivat edistää tai estää toivotun muutoksen toteuttamista (Smit ym. 2023, Seppänen-Järvelä 2015a, Kivistö ym. 2014). Myös organisaatioiden muutosvalmius, työntekijöiden asenteet ja uskomukset sekä organisaation rakenteelliset kyvykkyydet ja resurssit ovat implementaatiotutkimusten mukaan kriittisiä elementtejä onnistuneessa toimeenpanossa (Weiner ym. 2020).

Aiempaa tutkimusta työhyvinvoinnin ja mielenterveyden edistämisen sekä muun muassa Kelan työhön kytkeytyvän kuntoutuksen kehittämishankkeiden toimeenpanosta työpaikoilla on jonkin verran (Andersen ym. 2012, Kivistö ym. 2014, Vainiemi, 2015, Seppänen-Järvelä 2015a, Lamminen ym. 2022), mutta tutkimusta työhön kytkeytyvän kuntoutuksen toimeenpanosta erityisesti työn ja työpaikan toimijoiden näkökulmasta on vähän.

Aineisto ja menetelmät

Tutkimuksen aineisto koostui työhön kytkeytyvän kuntoutuksen kehittämishankkeeseen osallistuneiden työpaikkojen edustajien (N=15) puolistrukturoiduista ryhmähaastatteluista. Työpaikkojen toimialat olivat sosiaali- ja terveystyö, julkinen hallinto, teollisuus, koulutus sekä informaatio ja viestintä. Työpaikkojen koko vaihteli alle 50 henkilön työpaikoista yli 250 henkilön työpaikkoihin. Hankkeeseen osallistuneet työpaikat (N=6) kehittivät omaa työkyvyn tuen toimintaansa ja asettivat yksilöllisen muutostavoitteen konkretisoidakseen työkyvyn tuen kehittämistä. Työpaikkojen muutostavoitteet koskivat työkyvyn varhaisen tuen mallin (2 työpaikkaa) ja korvaavan työn ja/tai työn muokkauksen mallin kehittämistä ja käyttöönottoa (3 työpaikkaa) sekä työpaikan toimijoiden osaamisen kehittämistä työkykyasioissa (1 työpaikka). Työpaikat kokosivat muutostiimit viemään muutosta eteenpäin työpaikoillaan. Muutostiimit olivat eräänlaisia toteutustiimejä, jotka valvoivat, huolehtivat ja olivat vastuussa toimenpiteiden valinnasta, toteutuksesta ja jatkuvasta parantamisesta (Metz & Bartley 2020).

Haastattelurungossa hyödynnettiin implementaatiotutkimuksen viitekehyksiä, joiden avulla on tunnistettu toimeenpanoa edistäviä tekijöitä sekä niiden välisiä yhteyksiä (Albers ym. 2020, Meyers ym. 2012). Tutkimuksessa käytettyyn haastattelurunkoon omaksuttiin ajatus toimeenpanon prosessiluonteesta (Meyers ym. 2012) sekä erityisesti sen ensimmäisestä vaiheesta eli valmiusanalyysistä, koska muutostyöskentely työpaikoilla perustui tehtyyn valmiusanalyysiin. Lisäksi hyödynsimme metateoreettisesta Consolidated Framework for Implementation Research (CFIR) -viitekehyksestä haastattelurungossa erityisesti organisaatiokulttuurin, johdon sitoutumisen ja toimeenpanoprosessin teemoja (Damschroder ym. 2009, Damschroder ym. 2022). Työpaikkojen arjen käytännön näkökulmasta hyödynsimme myös Practical, Robust Implementation and Sustainability Model (PRISM) -mallista näyttöön perustuvien käytänteiden organisaatiotason käyttöönoton ja ylläpidon elementtejä (Feldstein & Glasgow 2008). Haastatteluissa työpaikkaa tarkasteltiin PRISM-mallin mukaisesti kolmella tasolla: johtajat, esihenkilöt ja työntekijät.

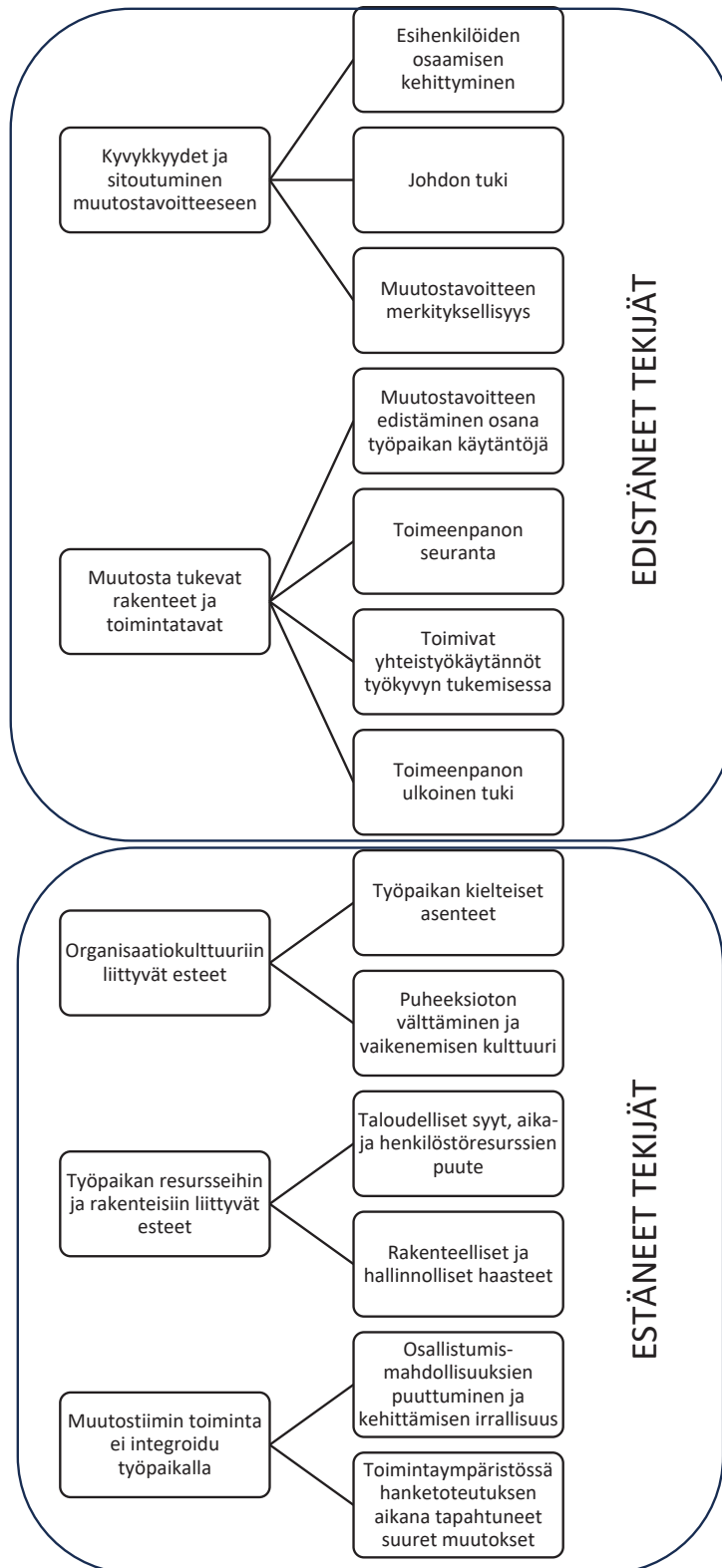
Haastattelut toteutettiin vuosina 2021–2022 etäyhteydellä. Kultakin työpaikalta haastatteluun osallistui 2–6 henkilöä, kaikkiaan 15 haastateltavaa. Haastateltavat olivat HR-asiantuntijoita, hallintopäälliköitä, yksikön päälliköitä, lähiesihenkilöitä ja organisaation tai toimipaikan ylintä johtoa. Tutkimusryhmä lähetti haastatelta-

ville tiedotteen tutkimuksesta ja tietosuojasta sekä eettisistä huomioista. Suostumukset haastatteluun tallennettiin haastattelujen alussa. Jokaisessa haastattelussa oli kaksi tutkijaa haastattelijoina. Haastattelujen kesto vaihteli välillä 40–74 minuuttia, ja yhteensä haastatteluaineiston kesto on 341 minuuttia. Haastattelut tallennettiin tietoturvallisesti toteuttajaorganisaation salatulle verkkolevylle ja litteroitiin sanasta sanaan. Litteroitua aineistoa oli yhteensä 119 sivua (rivivälillä 1,15, fontilla Verdana ja fonttikoolla 11).

Litteroitu haastatteluaineisto analysoitiin deduktiivis-induktiivisella sisällönanalyysillä (Elo & Kyngäs 2008, Elo ym. 2022). Aluksi aineisto luettiin huolellisesti ja sitä käsiteltiin analyysivaiheessa Microsoft Word - ja Excel-ohjelmilla taulukointia hyödyntäen. Kaikki tutkimuskysymyksiin vastaavat alkuperäisilmaisut poimittiin aineistosta ja näistä tunnistetut ajatuskokonaisuudet pelkistettiin yksinkertaistamalla niitä tiivistetyiksi lauseiksi. Samankaltaiset ja toisistaan eroavat pelkistykset koodattiin ja aineisto ryhmiteltiin tutkimuskysymyksen pohjalta deduktiivisesti kahteen pääluokkaan: edistävät ja estävät tekijät. Induktiivinen analyysi toteutettiin erikseen kumpaankin pääluokkaan luokitellusta aineistosta. Samankaltaisesti koodatut ilmaukset tulkittiin ja yhdisteltiin alaluokkiin, jotka selkeästi muodostivat yhteneviä kokonaisuuksia, ja niin, että eri alaluokat erosivat merkitykseltään toisistaan. Seuraavaksi alaluokat käsitteellistettiin ja abstrahoitettiin edelleen yhdistämällä samansisältöisiä alaluokkia yläluokiksi, jotka muodostivat abstrakteja aineiston ydinteemoja kuvaavia käsitteitä. Luokat nimettiin ilmaisuilla, jotka kuvasivat niitä mahdollisimman edustavasti. Lopuksi tunnistetut edistävät ja estävät tekijät yhdistettiin yläluokkatasolla tulosten raportointia ja aiempiin tutkimuksiin vertailua varten. Analyysia vahvistettiin palaamalla useita kertoja alkuperäiseen aineistoon. (Elo & Kyngäs 2008, Elo ym. 2022.) Monitieteinen ryhmä piti yhteisiä analyysikokouksia ja reflektoi tutkimuksen etenemistä sekä tehtyä analyysia jatkuvasti.

Tulokset

Muutostavoitteen toimeenpanoa edistäneet ja estäneet tekijät muodostivat tutkimuskysymysten perusteella kaksi näkökulmaa muutostavoitteiden toimeenpanon tarkasteluun. Näiden alle muodostui kaksi edistäneiden ja kolme estäneiden tekijöiden pääluokkaa sekä niiden alaluokat (kuvio 1).



Kuvio 1. Koetut työkyvyn tuen toimeenpanoa edistäneet ja estäneet tekijät työpaikoilla.

Muutostavoitteen toimeenpanoa edistäneet tekijät

Haastateltujen kokemia muutostavoitteen toimeenpanoa edistäneitä tekijöitä olivat työpaikan toimijoiden kyvykkyydet ja sitoutuminen muutostavoitteeseen sekä muutosta tukevat rakenteet ja toimintatavat. Seuraavassa kuvaamme kutakin pääluokkaa ja sen alaluokkia yksityiskohtaisemmin.

Kyvykkyydet ja sitoutuminen muutostavoitteeseen

Haastateltavat kokivat tärkeäksi, että kaikki työpaikan toimijat henkilöstöstä esihenkilöihin ja ylimpään johtoon sitoutuivat muutostavoitteeseen ja sen toimeenpanoon ja että näillä oli riittävästi osaamista muutostavoitteen läpiviemiseen. Myös työsuojeluorganisaatio oli joillain työpaikoilla vahvasti mukana kehittämisessä, mikä koettiin tärkeänä tavoitteen toteutumisen kannalta.

Esihenkilöiden osaamisen kehittyminen. Esihenkilöiden työkyvyn tuen osaamisen kehittyminen ja esihenkilöiden keskinäinen yhteistyö tukivat muutostavoitteen toimeenpanoa. Esimerkiksi joillain työpaikoilla oli esihenkilöiden osaamisen tuemiseksi järjestetty konkreettisia mahdollisuuksia harjoitella haastavia puheeksi ottamisen tilanteita ja nämä koettiin erittäin hyödyllisiksi. Opettavaiseksi koettiin myös hankalien tapausten yhteinen pohtiminen, ja ajankohtaiset konkreettiset tarpeet edistivät kiinnostusta uuden oppimiseen.

Sitten edistäviä asioita, että kyllä se tietoisuus ja tavallaan esimiesten osaamisen lisääntyminen, niin sehän edistää sitä, edistää huomattavasti. Että heti jos tietää esimiehen jolla on monta ollut jo historiassa, niin hän on jo aika konkari niitä sitten järjestelemään ja pohtimaan, miten ne asiat voisi toteuttaa. T3

...mutta esimiehille on ollut esimerkiksi tämmöistä työpsykologin pitämää koulutusta. Että millä tavalla ne mielenterveysasiat ja jaksamisasiat voisi ottaa puheeksi ja siinä oli heillä ihan tämmöiset työpajat sitten, missä he tavallaan oli tämmöiset keissit, että millä tavalla se asia hoidetaan. Minusta ne oli aika hedelmälliset kyllä ja siitä tuli hyvää palautetta niiltä esimiehiltä, että he sai pohtia, koska aika yksinhän ne ovat sitten sen asian kanssa. T10

Johdon tuki. Johdon tuki kehittämisen kaikissa vaiheissa nähtiin muutostavoitteen toimeenpanoa edistävänä tekijänä. Se mahdollisti valtuudet asioiden edistämiseen. Osalla työpaikoista muutostiimin jäseniä oli mukana johtoryhmässä, minkä koettiin edistävän johdolta saatavaa tukea työkykyasioissa. Osalla työpaikoista johto osallistui muutostiimin työskentelyyn, kun taas toisilla työpaikoilla tuki tarkoitti yhteistä ymmärrystä tavoitteen tärkeydestä ja luottamusta muutostiimin työskentelyyn. Vaikka muutostiimit kokivat saaneensa johdolta tukea, moni johtaja toivoi, että olisi voinut käyttää enemmän aikaa tiimin kanssa työskentelyyn kohti muutostavoitetta.

Meillä on organisaatiossa toki hyvä, hyvä tuki meidän HR:llä ja tuota niin, sitä kautta päästään eteenpäin kun ymmärretään vaan että, että pitää lähteä eteenpäin eikä lakas-, lakasta niitä tarpeita ehkä maton alle. T6

Ehkä ihan organisaatiossa sellainen myönteisyys näitä asioita kohtaa, että ne on keskusteluissa ja niihin suhtaudutaan myönteisesti ja mahdollistetaan niiden toteutuminen. T3

Muutostavoitteen merkityksellisyys. Muutostavoitteen merkityksellisyys nähtiin ratkaisevana tekijänä toimeenpanon onnistumisessa. Haastateltavat pitivät tärkeänä sitä, että löydettiin koko työpaikkaa ja työyhteisöä palveleva konkreettinen muutostavoite ja kehittämistyötä helpottavat työkalut sen saavuttamiseksi. Tavoitteen löytymisen työpaikan arjesta koettiin auttaneen kehittämisen alkuun pääsemisessä ja kehittämistyön vaikutusten ymmärtämisessä. Jos tavoite koettiin merkitykselliseksi, eri henkilöstöryhmät tukivat sen toteutusta. Tärkeänä nähtiin myös, että työntekijät, toimintaympäristö ja työyhteisö tulevat huomioituiksi koko prosessin ajan, jotta tavoite säilyy kaikille merkityksellisenä. Haastateltavat pitivät myös olennaisena ymmärtää ja hyväksyä, ettei muutos aina toteudu nopeasti ja että tulosten saaminen voi edellyttää vuosien työskentelyä ja tietoisuuden lisäämistä.

Mutta nyt, nyt siihen löyty tää selkee juju, mikä mun mielestä niinku edesauttaa vielä sitä. Ja se tuli ittellekkin sellanen niinku et hei, että nyt tää onkin hieno homma... T5

...että jos siellä sattuu olemaan niitä keissejä, että onkin joku tämmöinen työkykyasia, probleema siellä omassa tiimissä, niin kyllähän ne sitten-sitten kiinnostaa. T1

Muutosta tukevat rakenteet ja toimintatavat

Haastateltavat nostivat esiin, että muutostavoitteen toimeenpanoa työpaikoilla edistivät esimerkiksi muutokselle avoin kulttuuri sekä sitä tukevat toimintatavat ja rakenteet. Tarkemmin tämä tarkoitti muutostavoitteen edistämistä osana työikäntäntöjä, toimeenpanon seuranta, toimivia yhteistyökäytäntöjä työkyvyn tukemisessa sekä toimeenpanon ulkoista tukea.

Muutostavoitteen edistäminen osana työpaikan käytäntöjä. Haastateltavat kuvasivat, että muutostavoitteita edistettiin usein arjessa, osana olemassa olevia työpaikan käytäntöjä. Joidenkin muutostavoitteiden onnistuneen edistämisen edellytyksiksi kuvattiin myös oikeudenmukainen johtamiskulttuuri ja työpaikan joustavat toimintatavat. Muutostavoitteen käsittely esimerkiksi osana työpaikan kokouksia tai kehittämispäiviä nähtiin myös hyödyllisenä.

Edistäviä tekijöitä olivat myös aktiivinen informaali ja formaali tiedotus ja viestintä sekä näitä mahdollistavat rakenteet työpaikan sisällä. Aktiivisen viestinnän koettiin pitäneen muutostavoitteen kirkkana mielessä. Hankeyhteistyön asioita oli nostettu aktiivisesti esiin hallituksissa ja johtoryhmissä, sekä työsuojeluorganisaatiossa, joissa aiheeseen koettiin olevan kiinnostusta. Viestinnässä tärkeänä tuotiin esille viralliset foorumit, kuten sähköiset alustat, joihin tieto on koottu keskitetysti ja työyhteisön avoin keskustelukulttuuri.

Ja sitten me tosiaan pidetään tällaisia esimiespäiviä meidän esimiehille ja just vast' ikään tossa varhaisen tuen malliakin heille kävin läpi, että meillä oli semmoinen infoamupäivä. T1

Ja, ja sitten avoin keskustelukulttuuri ja oikeudenmukaiset johtamistoimet liittyen joustoihin ovat edistäneet työn muokkauksen onnistumista. T6

Toimeenpanon seuranta. Järjestelmällisen, esimerkiksi muutostiimien toteuttaman seurannan ja eri foorumeilla tehdyn raportoinnin arvioitiin edistäneen muutostavoitteen etenemistä ja tekevän muutostavoitteessa edistymisen näkyväksi. Erillisen työkykyjohtamisen ohjausryhmän perustaminen mahdollisti nopean reagoinnin ja tiedolla johtamisen.

Raportointia muutostavoitteen toimeenpanon etenemisestä oli toteutettu vaihtelevasti henkilöstölle, esihenkilöpalaverissa, luottamushenkilötyöryhmissä ja

johtoryhmätyöskentelyssä. Kuntaorganisaatiossa tavoitteen suuntaista etenemistä oli arvioitu myös poliittisten päättäjien kanssa, mitä pidettiin tärkeänä osana kehittämistä. Muutoksen aikaansaamisessa ja ylläpitämisessä hyödylliseksi koettiin myös henkilöstöhallinto-ohjelmasta ja työterveyshuollosta saatu seurantatieto sekä järjestelmien tuottamat muistutukset.

Ja me ollaan siellä [työkykyjohtamisen ohjausryhmässä] ihan silleen, se kokoontuu noin 4 – 5 kertaa vuodessa, että ei kauhean useasti, mutta meillä on mietitty sinne ihan selkeät tavoitteet ja ihan tämmöistä mittaritietoa, että me oikeasti seurataan, missä se meidän työhyvinvointi menee ja mitenkä meidän työkykyasiat edistyy ja ollaan sinne niin kuin tämmöisiä mittareita rakennettu... Tuo ryhmä pystyy nopeasti reagoimaan siihen ja sitten se kun on tavallaan ihan oikeasti faktatietoa, dataa siinä taustalla, että mistä ne päätökset voidaan tehdä. T3

Toimivat yhteistyökäytännöt työkyvyn tukemisessa. Se, että työkyvyn tuen muutostavoitteen toimeenpano onnistui, edellytti vastaajien kokemuksen mukaan yhteistyötä ja yhteisten prosessien kehittämistä eri toimijoiden kanssa, kuten esimerkiksi eläkevakuutusyhtiöiden, työterveyshuollon ja päihdekuntoutusta tarjoavien organisaatioiden. Toimivien yhteistyökäytäntöjen koettiin sujuvoittavan uusien prosessien toimeenpanoa. Esimerkiksi tiivistynyt yhteistyö päihdekuntoutusta tarjoavan organisaation kanssa tarkoitti helposti saavutettavien palveluiden ja ratkaisujen tarjoamista tilanteissa, joissa työntekijälle on kasautunut erilaisia työkykyyn vaikuttavia ongelmia. Matalan kynnyksen työterveyshuoltoyhteistyön nähtiin mahdollistavan muun muassa varhaisen tuen toimivuuden, korvaavan työn rajanvedot, työterveysneuvottelut ja työjärjestelyt sairauspoissaolon jälkeen. Yhteistyö henkilöstön kanssa muutostavoitteen toimeenpanossa koettiin tärkeäksi, vaikka monilla työpaikoilla henkilöstöä ei ollut vielä juurikaan otettu mukaan kehittämiseen.

On kyllä varmasti niinku iso rooli, siis myös sillä niinku meidän yhteistyökumppanilla [työterveyshuolto], koska se on kuitenkin se paikka mihinkä ajatellaan et työntekijä ensimmäisenä hakeutuu ja menee. T2

Mutta aina on pyritty että työntekijän edustajia on vähintään yksi mukana siellä, tuota niin, sitten työpajassa. Ja se on onneksi toteutunu, että se on ollu selkeä, selkeä se tavoite siinä. T5

Toimeenpanon ulkoinen tuki. Kehittämishankkeessa mukana olon nähtiin edistyneen kehittämiseen varatun yhteisen ajan löytämistä sekä keinojen löytymistä siihen, miten omalla työpaikalla voitiin toteuttaa työskentelyä kohti muutostavoitetta. Hankkeessa mukana olon koettiin myös tuoneen työpaikan avainhenkilöt muutoksessa yhteisen asian äärelle. Hankkeen tarjoaman fasilitointiavun koettiin auttaneen tavoitteen konkretisoimisessa. Siten tavoite oli helpompi ymmärtää ja sen toimeenpanoa helpompaa seurata. Myös ohjattuna tehty prosessin vaiheistaminen koettiin tuoneen konkretiaa. Vaiheistamisen kuvattiin edistyneen kokonaisuuden hahmottamista ja muutoksen toimeenpanon suunnittelua ja seuranta. Hankkeessa työpaikat saivat osaamisen kehittämisen ja muutoksen toimeenpanon tueksi hankkeessa pilotoidun tietopaketin. Se koettiin konkreettiseksi työkaluksi, joka edisti muutostavoitteen toimeenpanoa käytännössä. Myös työpajoista saadut mallit ja ymmärrys, esimerkiksi ajatus työn muokkauksesta, koettiin hyödyllisinä ja kehittämistä jäsentävinä.

Hanke on ollu siinä mielessäkin hyvä, et se on vähän tuonu meidät nyt tällai sitten, tämmösellä kokoonpanolla yhteen, niin, niin tota, tästä on, on, minusta tosi hyvä, et kaikilla on tavallaan niinku se sama ajatus nyt näistä just, että, että tota, kaikki kuulemme tämän samanaikaisesti ja, niin tota, tää edistää sit varmasti myös sitä jalkautumista ehdottomasti. T4

Mutta, mut et, mutta tota, mä uskon että täs hyvinkin konkreettisesta työkalusta on nyt meille kyllä enemmän, enemmän iloa kuin mistään suurista linjauksista tällä hetkellä, koska niitä meidän, meidän kenttämme ei nyt ihan kauheasti kestä tällä hetkellä. T6

Muutostavoitteen toimeenpanoa estäneet tekijät

Toimeenpanoa haittasivat organisaatiokulttuuriin liittyvät esteet, työpaikan resurssien ja rakenteiden puutteet sekä se, että muutostiimin toiminta ei integroidu tehokkaasti osaksi työpaikan toimintaa. Seuraavassa tarkempi kuvaus estävistä tekijöistä.

Organisaatiokulttuuriin liittyvät esteet

Työpaikan kielteiset asenteet. Muutostavoitteen toimeenpanoa koettiin estäneen se, että muutos koettiin tarpeettomaksi. Joskus muutostarve jopa kyseenalaistettiin kokonaan. Muutostarvetta kyseenalaistettiin erityisesti, jos sen arvioitiin heikentävän työntekijöiden asemaa tai sen ajateltiin tarkoittavan hyväksi koetuista käytännöistä tai jopa oikeuksista luopumista. Muutoksen johtamista haastoi myös huoli siitä, tuottaako kehittämistyö tulosta arjen tasolla, mikä saattoi aiheuttaa skeptisyyttä kehittämistoimintaan mukaan lähtemiseen.

Tietysti semmonen tietty skeptisyys on siinä, että toimiiko se, että tehdäänkö ne mallit joka ei sitten aidosti jalkaudu ja sitä ei hyödynnetä ja käytetä. T2

...siinä semmosessa jalkauttamisessa vielä, että, et tavallaan se sen [varhaisen tuen keskustelu] maine ikäänku saatais vähän paremmaksi ylipäänsä, niinku just tän, selvitettyä tätä et se on tarkotettu nimenomaan kannustavaksi eikä se ei oo mikään syytetyn penkki, että kieltämättä sillä vähän tommosessa yleisessä keskustelussa ni on vähän sellanen maine vielä ollu. T4

Puheeksioton välttäminen ja vaikenemisen kulttuuri. Haastatteluissa tuotiin esille, että esimerkiksi perinteisesti miesvaltaisella alalla, jossa on suhteellisesti enemmän ikääntyneitä työntekijöitä, työkykyasioita ei ollut välttämättä totuttu käsittelemään yhteisesti. Vaikeiden asioiden puheeksiottoa ja esimerkiksi työkykyyn ja sitä tukevan työhön kytkeytyvään kuntoutukseen liittyvien asioiden käsittelyä työyhteisössä välteltiin. Haastateltavien mukaan työkykyasioiden käsittelyä estää usein se, että työntekijät saattavat kokea asioiden käsittelyn johtavan leimaantumiseen.

...sitten myös siellä ikääntyvässä päässä, meillä on tosi pitkiä työhistorioita ja sitten siellä on just ehkä varsinkin tällaiset vaikeat asiat, niin siellä päässä vielä haastavampia. Että semmoinen perinteinen [anonymisoitu] ala, niin se vaan tuo siihen omat sävynsä. T1

...kun puhutaan niistä terveysasioista, työkykyasioista, niin ne on tosi vaikeita. Se kynnys on iso lähtee niistä keskustelemaan. T1

Työpaikan resursseja ja rakenteita koskevat esteet

Haastateltavien mukaan osalla työpaikoista hallinnolliset haasteet ja totutut työkäytännöt estivät muutostavoitteen toimeenpanoa.

Taloudelliset syyt, aika- ja henkilöstöresurssien puute. Joillakin työpaikoilla toimeenpanoa vaikeuttivat resurssitekijät, etenkin ajan, taloudellisten ja henkilöstöresurssien puute. Etenkin muutostiimin työskentelyn käytännön haasteiden, esimerkiksi aikatauluhaasteiden ja yhteisen ajan puutteen, koettiin estäneen kehittämistyötä. Moni kuvasi, että muut työtehtävät veivät kaiken ajan ja vaikeuttivat keskittymistä, jolloin muutoksen edistäminen jäi arjen jalkoihin, vaikka ajan käyttäminen muutosprosessiin olisi nähty merkityksellisenä. Resurssien käyttö ja taloudelliset kysymykset työjärjestelyjen ja työn muokkaamiseen teemoissa tulivat vastaan prosessin aikana ja jarruttivat muutoksen toimeenpanoa.

Kun on niin tiukat aikarajat tiettyihin asioihin ollu niin, niin ja sit vielä henkilöstöresurssipulat tähän samaan syssyyn, niin on ollu tosi haasteellinen että, et sillä lailla että isommalla, isommalla porukalla se tekeminen niin, ei, ei oo sillä lailla onnistunu kyllä. T5

Kyllä ja on siellä sitten toisaalta tämmöiset taloudellisetkin kysymykset, että kyllä niihinkin aina törmää näissä työmuokkauksessa ja työkykyneuvotteluissa. Että tietenkin kun päälliköille on asetettu tietyt taloudelliset tavoitteet, niin sitten tavallaan henkilön vajaatyökykyisenä työllistäminen, niin siinä sitten kyllä myöskin on nämä raha-asiat aina sitten kysymyksessä. Että kyllä niitä joutuu aika paljon sitten perustelemaan, että mitä se sitten tarkoittaisikaan jos tämä henkilö jäisi vaikka työkyvyttömyyseläkkeelle täysin, että mikä se hintalappu sitten on. T3

Rakenteelliset ja hallinnolliset haasteet. Työpaikan suuren koon sekä toimipisteiden ja toimijoiden suuren määrän ja toimipisteiden hajanaisen sijainnin nähtiin hankaloittavan muutoksen johtamista, mikä toi haasteita esimerkiksi viestintään ja yleisesti kehittämiseen. Eräällä työvoimavaltaisella työpaikalla muutostavoitteen saavuttamisen merkittäväksi esteeksi koettiin esihenkilöiden lukumäärä ja vaihtuvuus, sillä yksittäinen esihenkilö ei välttämättä kohtaa muutostavoitteen käytännön tilanteita, eikä muutoksen tärkeys näin konkretisoidu ja uudet taidot kehity.

...mut kun meillä on niin iso organisaatio, että tosiaan meilläähän ei ole yhtä organisaatiota, vaan meillä on niinku sata, sata yksikköä, sata johtajaa. T6

Meillä on aika paljon esimiehiä ja on uusia esimiehiä, siellä on vaihtuvuutta, niin että sitä edistettäisiin, koska näähän on niitä asioita, joita perinteisesti HR hoitaa-hoitaa ja ehkä ne esimiehet ei sit niin eikä välttämättä edes törmää niihin tilanteisiin, jos ei siellä tuu keissejä-keissejä eteen. T1

Muutostiimin toiminta ei integroidu työpaikalla

Monilla työpaikoilla epäselvät vastuut, eri henkilöstöryhmien, erityisesti esihenkilöiden, puutteellinen osaaminen sekä toimintaympäristössä hankkeen aikana tapahtuneet suuret muutokset nähtiin muutoksen toimeenpanoa estävinä tekijöinä.

Osallistumismahdollisuuksien puuttuminen ja kehittämisen irrallisuus. Kehittämisen prosessin aikana työpaikoilla tapahtui merkittäviä muutoksia, muun muassa henkilöstön vaihtumista. Muutostavoitteen toimeenpano nähtiin joskus vain henkilöstöosaston (HR) ja sen toimijoiden asiana ja näihin rooleihin kuuluvana, jolloin muut toimijat eivät sitoutuneet edistämään tavoitetta. Käytännössä joillakin työpaikoilla yksittäinen henkilö edisti muutostavoitteen toimeenpanoa. Mitä pienempi ryhmä muutostavoitetta edisti ja mitä enemmän muutoksia siinä tapahtui, sitä haavoittuvammaksi muutostavoitteen edistäminen nähtiin.

Yhdelläkään työpaikalla henkilöstö ei ollut päässyt osallistumaan muutostavoitteen edistämiseen. Muutostiimit eivät siis tunnistaneet vastuuta ja toimijuutta yhteisön yhteisenä asia. Myös moni johtoon kuuluva haastateltava olisi halunnut olla tiiviimmin mukana kehittämisessä, mutta muut meneillään olevat muutokset ja aikapaineet rajoittivat heidän osallistumistaan. Johdon mukana olon puute nähtiin yhtenä muutoksen toimeenpanon esteenä, sillä ilman sitä muutostavoitteen ajateltiin hankkeen loppumisen jälkeen jäävän irralliseksi.

Kyllä joo toki, mutta monestihan se vähän on, että itse kun toi HR on tässä vastualueella ja Pirkolla [nimi muutettu] sitten se työsuojelupuoli sieltä, niin näinhän se vaan tuppaa olemaan, että se vähän sinne jää. T1

...että työryhmä on ollu käytännössä [henkilöstössä tapahtuneiden muutosten vuoksi], työryhmä olen ehkä minä. Se on ollu ihan, ihan niinku mahdotonta saada sitä työryhmää siinä niinku tukee. T5

Toimintaympäristössä hanketoteutuksen aikana tapahtuneet suuret muutokset. Tutkimuksen toteutuksen aikana tapahtui työpaikkojen toiminnan kannalta merkittäviä toimintaympäristön muutoksia. Työpaikat toteuttivat muutostavoitteiden toimeenpanoa COVID-19-pandemian aikana, minkä kerrottiin vaikeuttaneen muun muassa yhteistoimintaa laajan etätyösuosituksen ja etätyöpakon aikana. Osa oli kokenut pandemiatilanteen myös haittaavan työterveysyhteistyötä muutostavoitteen edistämässä. Riittämättömän yhteistyön työterveyshuollon ja esihenkilöiden välillä koettiin mahdollisesti vaarantaneen muutostavoitteen saavuttamisen mahdollisuudet. Lisäksi joillain työpaikoilla toimintaympäristön ja organisaation nopeat muutokset, kuten yrityskaupat, muutostavoitteen toimeenpanon näkökulmasta keskeisen henkilöstön vaihtuminen sekä näihin linkittyvät ja muut epävarmuustekijät, olivat muutostavoitteen toimeenpanoa estäviä tekijöitä.

Se just, kun me ei olla voitu-voitu livenä nähdä. Niin kyllä, tuo nimenomaan haastetta, koska Teams ei välttämättä sen porukan kanssa toimi niin hyvin, että se vaatisi sen livekohtaamisen kyllä. Keskusteluja silloin ne jää kyllä aika vähäiseksi, että ei ole ollut paras mahdollinen tilanne jalkauttaa asioita. T1

Ennen oli ihan selkeesti, et kaikki käsiteltiin johtoryhmässä. Mutta nyt meillä [yrityskaupan myötä] on vielä toimintamalli täysin auki. T4

Pohdinta

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin työkyvyn tuen muutostavoitteiden toteutumista työpaikoilla. COVID-19-pandemian aikaiset johtamishaasteet ja toimintaympäristön muutokset korostivat tarvetta ymmärtää muutosvalmiutta ja sen dynamiikkaa. Muutostavoitteiden toteutumisen onnistuminen riippuu organisaation kyvystä reagoida muuttuvaan toimintaympäristöön, mikä vaatii joustavuutta sekä tavoitteiden kriittistä arviointia.

Tulosten tarkastelua

Työpaikkojen työkyvyn tuen muutostavoitteiden toteuttamista edistivät kyvykkyydet ja sitoutuminen muutostavoitteeseen sekä muutosta tukevat rakenteet ja toimintatavat. Tutkimuksessamme muutostavoitteen toteutumista estivät työpaikan organisaatiokulttuuria, resursseja ja rakenteita koskevat estävät tekijät sekä se, että muutostiimin toiminta ei integroitunut työpaikalla. Edistävät ja estävät tekijät paikantuihin usein samojen teemojen erilaisiksi toteutumiksi, jolloin yksittäisten tekijöiden sijaan voidaankin puhua mekanismeista, jotka eri tavoilla toteutuessaan vaikuttivat toimeenpanoon joko sitä hidastaen tai vauhdittaen (ks. myös Seppänen-Järvelä ym. 2015b).

Tutkimus toteutui COVID-19-pandemian aikana, ja etätöihin siirtyminen asetti johtamishaasteen sekä kehittämishankkeen työskentelyyn, työpaikkojen muutostiimien työskentelyyn että tutkimuksen toteuttamiseen. Joidenkin hankeyhteistyöhön osallistuneiden työpaikkojen toimialoilla pandemia rajoitti muutostavoitteen edistämiseen käytettävissä olleita aika-, henkilöstö- ja talousresursseja. Lisäksi osassa tutkittavia työpaikkoja tapahtui merkittäviäkin organisatorisia muutoksia tutkimuksen toteuttamisen aikana. Edellä mainitut huomattavan laajuiset toimintaympäristötekijät eivät kuitenkaan tulosten mukaan pysäyttäneet toimeenpanoa. Vaikka toimintaympäristötekijöillä voi olla merkittävä vaikutus toimeenpanoon, se on usein kuitenkin luonteeltaan etäistä, ja esimerkiksi toiminnan oikea ajoitus voi olla huomattavasti merkittävämpi tekijä onnistuneessa implementaatiossa (Weiner ym. 2020).

Implementaatiotutkimuksissa toimeenpanon onnistumisen kannalta merkitykselliseksi tunnistettu organisaatioiden muutosvalmius (Albers ym. 2020) esiintyi teemana sekä edistävissä että estävissä tekijöissä. Työpaikkojen muutosvalmiuden taustalla vaikuttaa työpaikalla vallitseva organisaatiokulttuuri ja toimintatavat, jotka osassa tutkimuksemme työpaikkoja vaikuttivat kielteisesti muutosten toimeenpanoon. Holtin ym. (2007) mukaan organisaatioiden muutosvalmiuteen vaikuttavat erityisesti prosessi, jolla muutos tehdään, konteksti ja muutosta toteuttavat yksilöt. Vähiten tutkimustietoa on siitä, minkälainen yhteys implementoitavan käytännön tai intervention sisällöllä on muutosvalmiuteen (Holt ym. 2007). Tässä tutkimuksessa tarkastellut työpaikat edistivät kukin omaa muutostavoitettaan työkyvyn tuen kehittämisessä. Niissä kaikissa pyrittiin edistämään työpaikan roolia

osana työhön kytkeytyvän kuntoutuksen perusajatusta eri tahojen yhteistoimintana työkyvyn alenemaa kokevan työntekijän parhaaksi. Suurimmalla osalla tutkimuksessa mukana olleista työpaikoista tavoitteena oli työkyvyn tuen toimintamallien päivittäminen tai muokkaaminen omalle työpaikalle sopivaksi. Osalla tavoitteet täsmentyivät tai muuttuivat prosessin aikana. Implementoitavia käytäntöjä ja malleja ei niinkään yhdistänyt niiden täsmällisesti samanlainen sisältö, kuin niiden oletetut vaikutukset työssä jatkamiseen. Mahdollisuus asettaa työpaikan omaan tarpeeseen perustuva muutostavoite oli tärkeää.

Hankeyhteistyöhön osallistuneet työpaikat olivat tehneet organisaatioidensa muutosvalmiutta luotaavan valmiusanalyysin ennen kuin tutkimushaastattelut toteutettiin. Useampi työpaikka kohtasi valmiusanalyysin luomisen jälkeen sellaisia muutoksia, että ne vaikuttivat olennaisesti sovittujen muutostavoitteiden läpiviemiseen. Tämä luonnollisesti vaikutti tutkimuksessa tehtyyn tarkasteluun toimeenpanoa edistävästä ja estävästä tekijöistä. Huomio haastaa yleisemminkin pohtimaan implementaatiotutkimuksessa tunnistettua vaiheittaista jäsenystä (Meyers ym. 2012), jonka mukaan tehty valmiusanalyysi antaa suuntaviivat toimeenpanon valmistelulle ja sen toteuttamiselle. Työpaikat ovat jatkuvassa muutoksessa, joten on perusteltua kysyä, kuinka kauan kertaalleen luotuun valmiusanalyysiin voidaan luottaa legitiiminä muutosvalmiuden kuvaajana. Prospektiivinen valmiusanalyysi ja siihen perustuvat konkreettiset toimenpiteet eivät välttämättä riitä ohjaamaan toimeenpanoa. Organisaatioiden muutosvalmiuden on jossain määrin oltava jatkuvan uudelleentarkastelun kohteena muutosta läpi vietäessä. Organisaatioiden ja työpaikkojen jatkuvaan muutokseen vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset tekijät. Muutostavoitteen edistämässä onkin tärkeää työskennellä tavoitteellisesti mutta myös reagoiden muuttuviin ympäristötekijöihin.

Uusien toimintatapojen hallinta edellyttää usein muutosjohtajaa tai -agenttia, muutosta tukevaa organisaatiokulttuuria ja muutosprosessiin osallistuvien henkilöiden sitoutumista muutokseen riippumatta siitä, millaisesta muutoksesta on kyse ja millaisia toimenpiteitä sen saavuttaminen edellyttää (Metre 2009, Nazim ym. 2014). Enemmistö implementaatiotutkimuksen viitekehyksistä tunnistaa implementaatiotiimit laadukkaana toimeenpanon kriittisinä komponentteina (Metz & Bartley 2020). Tässä tutkimuksessa työpaikoilla muutostavoitetta käytäntöön vievät muutostiimit olivat työpaikkojen itsensä määrittelemä ryhmä henkilöitä, jotka ajoivat muutosta kukin omien aikataulujensa ja resurssiensa mukaisesti. Henkilös-

tövaihdoosten yhteydessä esihenkilöiden tulisi nimetä uudet henkilöt muutostavoitteiden tukemiseen. Koska usein esihenkilöt ovat avaintoimijoita muutostavoitteen toimeenpanossa, etenkin heillä tulee olla riittävä tahtotila, sitoutuminen ja osaaminen sekä ymmärrys yhteisestä toimijuudesta henkilöstön kanssa muutostavoitteen läpiviemiseksi. Muutostiimit eivät aina tunnista vastuuta ja toimijuutta yhteisön yhteisenä asia.

Osaamisen ja motivaation lisäksi toivottuun käyttäytymisen muutokseen vaikuttavat myös toimintaympäristön tarjoamat mahdollisuudet. Toimeenpanon edistäjien ja estäjien kartoittamisen sijaan toinen metodologinen lähestymistapa tutkimukselle olisikin voinut olla selvittää työpaikan toimijoiden mahdollista käyttäytymisen muutosta Käyttäytymisen muutospyörän avulla (Michie ym. 2011). Sen avulla voidaan selvittää kohderyhmän tavoiteltuun käyttäytymiseen vaikuttavia motivaatiota, kyvykkyyksiä ja mahdollisuuksia. Työhön kytkeytyvän kuntoutuksen kontekstissa kyse on kuitenkin yksittäisten työpaikkojen toimijoiden lisäksi myös eri toimijatahojen yhteistyöstä kuntoutujan tai työntekijän parhaaksi. Tällä hetkellä työkyvyn tuen ongelmat usein paikantuvat tai niitä ratkotaan yksittäisen työntekijän ja työnantajan välillä.

Tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu

Arvioitaessa muutostavoitteiden toimeenpanon onnistumista kokonaisuudessaan tulee ottaa huomioon työpaikkojen kehittämishankeyhteistyössä tekemät valmiusanalyysit, käytettävissä olevat resurssit sekä varsinainen mallien käyttöönottoprosessi ja sen seuranta. Tässä tutkimuksessa ei ollut mahdollista tehdä laajaa kaikkia edellä mainittuja näkökohtia tarkastelevaa implementaatiotutkimusta. Edistävien ja estävien tekijöiden kartoittaminen pienellä määrällä työpaikkoja nosti esiin teemoja, joihin yleisemminkin kannattaa keskittyä erilaisten työhyvinvointia tai työkykyä ylläpitävien ja tukevien mallien käyttöönotossa työpaikoilla. Tämänkaltaista tutkimusta, jossa paikannettaisiin työhön kytkeytyvän kuntoutuksen toimeenpanon haasteita työpaikan näkökulmasta, ei ole aiemmin tehty.

Tutkimusaineisto oli kooltaan suhteellisen pieni ja haastateltavat valikoituneita tavalla, jota emme tiedä. Ryhmähaastattelussa tiedonkeruun muotona on heikkouksia ja vahvuuksia. Tutkimuksen kohteena olivat työpaikat, joten ryhmähaastatteluilla vältettiin yksittäisten työpaikkojen edustajien näkemysten tarpeettoman suuri

painoarvo, mikä olisi voinut olla haaste yksilöhaastatteluissa. Toisaalta ryhmähaastattelut luovat erilaisen sosiaalisen tilanteen kuin yksilöhaastattelut, ja tietojen ja näkemysten esiin tuomisen kynnyksellä voi eri syistä olla työyhteisöistä muodostettujen ryhmien haastatteluissa yksilöhaastatteluja korkeampi. Moniäänisyyttä edisti se, että haastatteluihin saatiin mukaan erilaisissa asemissa toimivia ja eri toimialoilla toimivia henkilöitä. Mikäli tutkijoilla olisi ollut mahdollisuus tehdä moninäkökulmainen arviointi, työntekijöiden ja työterveyshuollon näkökulmat olisivat tuoneet hyvää kontekstittietoa työkyvyn tuen mallien toimeenpanon onnistuneisuutta arvioidessa erityisesti, kun tarkastelu tapahtui työhön kytkeytyvän kuntoutuksen yhteistoimintaa painottavassa kehyksessä.

Tutkimuksen vahvuutena voi pitää sen systemaattista implementaatiotutkimusten viitekehysten hyödyntämistä (Albers ym. 2020). Lisäksi usein toimeenpanoa edistäviä ja estäviä tekijöitä tarkastellaan jälkikäteen, toimeenpanon jo tapahduttua (Smit ym. 2023). Vahvuutena tässä tutkimuksessa voidaan mainita se, että mukana olleet työpaikat selvittivät kehittämishankkeessa omaa muutosvalmiuttaan ennen kuin lähtivät toteuttamaan muutosta. Myös laaja monitieteinen tutkimusryhmä oli tutkimuksen vahvuus. Analyysi tehtiin usean sellaisen tutkijan yhteistyönä, jotka tunsivat laadullista ja implementaatiotutkimusta sekä tutkimuksen aihepiiriä pitkältä ajalta.

Haastattelujen toteutus verkkoneuvottelusovelluksen avulla oli COVID-19-pandemian vuoksi ainoa vaihtoehto. Haastatteluihin osallistuneet HR- ja työpaikkojen esihenkilö- ja johtotason työntekijät olivat tottuneita hyödyntämään etäkokouksiin tarkoitettuja sovelluksia, joten etätoteutus ei haastattelutilanteissa juurikaan näyttänyt hankaloittavan osallistujien välistä keskustelua. Pandemian aikana etänä toteutetuissa tutkimushaastatteluissa on yleisesti ollut ongelmia haastateltavien rekrytoinnissa ja informoinnissa, osallistumisaktiiviteetissa sekä tietosuojan ylläpitämisessä (Hensen ym. 2021). Tämän tutkimuksen toteutuksessa pystyttiin välttämään nämä keskeisimmät ongelmat. Etätoteutuksen kautta menetimme kuitenkin mahdollisuuksia kunkin työpaikan kontekstitekijöiden tarkempaan havainnoimiseen ja tiedon tuottamiseen organisaatioiden kollektiivisen ja ei-rationaalisen ulottuvuuden ymmärtämiseksi (Wassar & Haines 2020), mikä organisaatioihin kohdistuvassa toimeenpanotutkimuksessa on tärkeää.

Johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet

Tässä tutkimuksessa tarkasteltiin sitä, mitkä tekijät edistävät ja estivät työpaikkoja niiden pyrkiessä saavuttamaan työkyvyn tuen muutostavoitteita. Tarkastelu tapahtui työhön kytkeytyvän kuntoutuksen kehityksessä, jolloin eri tahojen välinen yhteistoiminta nähdään välttämättömänä työntekijöiden työkyvyn tukemisen takaamiseksi. Tällaisten useamman ihmisen toiminnan kompleksisten interventioiden vaikutukset syntyvät toimintaympäristöön kytkeytyvien mekanismien kautta (Skivington ym. 2021, Moore ym. 2015). Pääosa tutkimuksessa mukana olleiden työpaikkojen muutostavoitteita edistävästä tekijöistä, kuten johdon tuki, henkilöstön osallistaminen, yhteistyö sidosryhmien kanssa sekä toimeenpanon ulkoinen tuki, liittyikin jollain tavalla yhteistoimintaan. Työpaikkojen toiminnassa on vielä paljon kehitettävää, jotta työuran pidentämiseen tähtäävistä toimenpiteistä saadaan vaikuttavia. Hyödyntämällä työpaikkojen organisatorisia kyvykkyyksiä ja yhdistämällä työn kehittämisen sekä työkyvyn tukemisen käytännöt voitaisiin tuottavuutta ja työntekijöiden hyvinvointia kohentaa samanaikaisesti. Tästä näkökulmasta työnkuormituksen mitoittamisessa, työn organisoinnissa sekä johtamisessa on Suomessa vielä parannettavaa (Reiman ym. 2024).

Työpaikkojen roolia aktiivisena toimijana työhön kytkeytyvässä kuntoutuksessa voi haastaa tiedon, osaamisen ja resurssien puute. Työpaikoilla on epäilemättä intressinä vähentää sairauspoissaoloja. Tämän lisäksi olisi hyvä ymmärtää työkyvyn tukemisen ja työn tuottavuuden välinen yhteys. Työpaikoilla voitaisiin lisätä sekä tehdyn työn tuottavuutta että työntekijöiden hyvinvointia tunnistamalla työpaikan oma aktiivinen rooli työntekijöiden työkyvyn tukemisessa osana työhön kytkeytyvän kuntoutuksen yhteistoimintaa. Ottamalla käyttöön työkyvyn tuen ja ongelmien varhaisen tunnistamisen malleja voidaan sairaspöissaoloja pyrkiä vähentämään esimerkiksi työtä muokkaamalla. Erityistä huomiota tulisi kiinnittää aiemmin toimivaksi todettujen mallien käyttöönottoprosessiin.

Työkyvyn tuen toimintamallien käyttöönottoa tulisi tarkastella aiempaa systematisemmin. Organisaatioiden muutosvalmius ei näyttäisi olevan staattinen ominaisuus, jonka voisi kertaalleen tilanneanalyysissä kartoittaa ja luottaa eri mallien toimeenpanossa tähän selvitystyöhön. Pikemminkin kyseessä on prosessi sekä psykologisilta että rakenteellisilta osiltaan, mihin on syytä kiinnittää huomiota ja ymmärtää sen merkitys onnistuneen implementaation tukemisessa. Työpaikoilla

on kuitenkin hyvin rajalliset resurssit toiminnan kehittämiseen. Erityisesti resurssit ja osaamista olemassa olevien toimintamallien käyttöönottoon ja juurruttamiseen voi olla heikosti saatavilla. Ulkopuolinen tietoon perustuva tuki muutoksen alulle saattamiseen ja sen mahdolliseen tukemiseen on suositeltavaa. Eri työpaikoilla ja toimialoilla tarvittava toimeenpanon tuki voi vaihdella laadultaan. Lisää tutkimusta tarvitaan siitä, mitä tulisi tehdä, jotta työpaikat tunnistaisivat roolinsa aktiivisena toimijana työhön kytkeytyvän kuntoutuksen mukaisessa eri toimijatahojen yhteistyössä tai ylipäätään työkyvyn tukemisessa.

Kirjoittajien kontribuutiot

Artikkelin kirjoittajat muodostivat tutkimustiimin, jossa tutkimustyö suunniteltiin ja toteutettiin yhdessä. Mia Tammelin oli toisena toteuttajana kaikissa haastattelussa, Mikko Henriksson, Maija Paukkunen ja Sanna Sihvonen vuorottelivat toisen haastattelijan roolissa. Haastatteluaineiston analyysiä tekivät kaikki tutkijat pohjaten Mia Tammelinin tekemään esianalyysiin. Päävastuun artikkeliin tehdystä tarkemmasta analyysistä jakoivat Maija Paukkunen ja Riikka Holopainen. Pirjo Juvonen-Posti ja Sanna Sihvonen toimivat asiantuntijaroolissa kaikissa tutkimuksen vaiheissa ja vastasivat erityisesti työhön kytkeytyvää kuntoutusta koskevasta osaamisesta ja osallistuivat artikkelin eri versioiden kirjoitustyöhön. Mikko Henriksson vastasi artikkelityön kokonaisuudesta ja koostamisesta, pääosin pohdinnasta sekä yhdessä Maija Paukkusen kanssa implementaatiotutkimusta koskevan kirjallisuuden keskusteluttamisesta. Kaikki kirjoittajat osallistuivat merkittävällä panoksella artikkelikäsikirjoituksen työstämiseen ja viimeistelyyn.

Kiitokset

Haluamme kiittää kehittämishankkeeseen osallistuneita työpaikkoja sekä hankkeen asiantuntijatiimiä.

Rahoituslähteet ja sidonnaisuudet

Kehittämishanke toteutettiin ESR-rahoituksella mutta tällä tutkimuksella ei ollut erillistä rahoittajaa. Ei sidonnaisuuksia.

Tiivistelmän käännöksessä on hyödynnetty julkista ChatGPT-kielimallia. Lopulliset käännökset ovat tutkijatiimin omia.

Kirjallisuus

- Albers, B., Shlonsky, A. & Mildon, R. (toim.) (2020) *Implementation Science* 3.0. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-03874-8>
- Andersen, M.F., Nielsen, K.M. & Brinkmann, S. (2012) Meta-synthesis of qualitative research on return to work among employees with common mental disorders. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 38 (2), 93–104. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3257>
- Blanchard, C., Livet, M., Ward, C., Sorge, L., Sorensen, T.D. & McClurg, M.R. (2017) The Active Implementation Frameworks: A roadmap for advancing implementation of Comprehensive Medication Management in primary care. *Research in Social and Administrative Pharmacy* 13 (5), 922–929. <https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2017.05.006>
- Camisa, V., Gilardi, F., Di Brino, E., Santoro, A., Vinci, M. R., Sannino, S., Bianchi, N., Mesolella, V., Macina, N., Focarelli, M., Brugaletta, R., Raponi, M., Ferri, L., Cicchetti, A., Magnavita, N. & Zaffina, S. (2020) Return on investment (ROI) and development of a workplace disability management program in a hospital—A pilot evaluation study. *International Journal of Environmental Research and Public Health* 17, 8084. doi:10.3390/ijerph17218084
- Christensen, T. N., Kruse, M., Hellström, L. & Eplöv, L.F. (2020) Cost-utility and cost-effectiveness of individual placement support and cognitive remediation in people with severe mental illness: Results from a randomized clinical trial. *European Psychiatry* 64 (1), e3. doi:10.1192/j.eurpsy.2020.111
- Cullen, K. L., Irvin, E., Collie, A., Clay, F., Gensby, U., Jennings, P. A., Hogg-Johnson, S., Kristman, V., Laberge, M., McKenzie, D., Newnam, S., Palagyi, A.,

- Ruseckaite, R., Sheppard, D. M., Shourie, S., Steenstra, I., Van Eerd, D. & Amick, B. C. (2018) Effectiveness of Workplace Interventions in Return-to-Work for Musculoskeletal, Pain-Related and Mental Health Conditions: An Update of the Evidence and Messages for Practitioners. *Journal of occupational rehabilitation* 28 (1), 1–15. <https://doi.org/10.1007/s10926-016-9690-x>
- Damschroder, L.J., Aron, D.C., Keith, R.E., Kirsh, S.R., Alexander, J.A. & Lowery, J.C. (2009) Fostering implementation of health services research findings into practice: A consolidated framework for advancing implementation science. *Implementation Science* 4, 50. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-50>
- Damschroder, L.J., Reardon, C.M., Widerquist, M.A.O. & Lowery, J. (2022) The updated Consolidated Framework for Implementation Research based on user feedback. *Implementation Science* 17, 75. <https://doi.org/10.1186/s13012-022-01245-0>
- Durlak, J.A. & DuPre, E.P. (2008) Implementation matters: A review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *American Journal of Community Psychology* 41 (3–4), 327–350. <https://doi.org/10.1007/s10464-008-9165-0>
- Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. (2022) Laadullisen sisällön-analyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34 (4), 215–225.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2008) The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62 (1), 107–115. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2007.04569.x>
- 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
- Feldstein, A. C. & Glasgow, R. E. (2008) A practical, robust implementation and sustainability model (PRISM) for integrating research findings into practice. *Joint Commission journal on quality and patient safety* 34 (4), 228–243. [https://doi.org/10.1016/s1553-7250\(08\)34030-6](https://doi.org/10.1016/s1553-7250(08)34030-6)
- Fixsen, D. & Blase, K. (2020) Active Implementation Frameworks. Teoksessa P. Nilsen & S. Birke (toim.) *Handbook on Implementation Science*. Edward Elgar Publishing, 18688.

- Frederick, D. E., & VanderWeele, T. J.** (2019) Supported employment: Meta-analysis and review of randomized controlled trials of individual placement and support. *PLoS One*, 14 (2), e0212208. doi:10.1371/journal.pone.0212208
- Gürbüz, S., Bakker, A. B., Joosen, M. C. W., Noordik, E., Kok, R. N., Penders, G. B. S. & Brouwers, E. P. M.** (2024) Sustainable employability and work outcomes: a prospective study. *BMC public health* 24 (1), 3103. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-20576-9>
- Henriksson, M., Paukkunen, M., Juvonen-Posti P ym.** (2023) How to increase awareness and utilisation of implementation research findings in the vast area of development work and projects? A check-list tool for workplaces to implement goals for change in enhancing work ability at work. *European Implementation Event 2023*, 8.-9.6.2023 Basel, Switzerland.
- Hensen, B., Mackworth-Young, C.R.S., Simwinga, M., Abdelmagid, N., Banda, J., Mavodza, C., Doyle, A. M., Bonell, C. & Weiss, H. A.** (2021) Remote data collection for public health research in a COVID-19 era: ethical implications, challenges and opportunities, *Health Policy and Planning* 36 (3), 360–368. <https://doi.org/10.1093/heapol/czaa158>
- Holt, D., Armenakis, A. Feild, J. & Harris, S.** (2007) Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science* 43 (2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Ilmarinen, J.** (2006) Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos, Sosiaali- ja terveysministeriö,.
- Juvonen-Posti, P.** (2018) Work-related rehabilitation for strenghtening working careers. A multiperspective and mixed methods study of its mechanisms. *Acta Universitas Ouluensis D Medica* 14,68. University of Oulu. <https://oulurepo.oulu.fi/handle/10024/37413>
- Juvonen-Posti, P. & Pensola, T.** (2016) Kohti koordinoitua yhteistoimintaa. Ammatillisen kuntoutuksen työnjako. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/handle/10024/131690>.
- Juvonen-Posti, P., Unkila, K., Henriksson, M. & Forsman-Grönholm, L.** (2023) Työhön kytkeytyvä kuntoutus – mikä muuttuu? *Kuntoutus* 46 (4), 51–59. <https://doi.org/10.37451/kuntoutus.142112>
- Juvonen-Posti, P. & Vuorento, M.** (2025) Enhancing individual task performance and productivity: an ethnographic observational study of supported

- employment among social services clients in Finland. *BMC Public Health* 25, 214 (2025). <https://doi.org/10.1186/s12889-025-21464-6>
- Kivistö, M., Logren, A., Kujasalo, A., Luurila, K. & Hirvonen, L.** (2014) Työhyvinvointia edistävien toimintatapojen implementointi työpaikalla – esimerkkinä AHA-toimintatapa Alkoholihaitat hallintaan -hanke 2011–2013. Työterveyslaitos.
- van der Klink, J. J., Bültmann, U., Burdorf, A., Schaufeli, W. B., Zijlstra, F. R., Abma, F. I., Brouwer, S. & van der Wilt, G. J.** (2016) Sustainable employability – definition, conceptualization, and implications: A perspective based on the capability approach. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 42(1), 71–79. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3531>
- Lamminen, S., Vanhala, M. & Kianto, A.** (2022) Mielenterveyshankkeiden implementoinnin edistäminen työpaikalla – sisäisen markkinoinnin näkökulma. *Hallinnon Tutkimus* 41 (2), 133–148.
- Lederer, V., Loisel, P., Rivard, M. & Champagne, F.** (2014) Exploring the diversity of conceptualizations of work (dis)ability: a scoping review of published definitions. *Journal of occupational rehabilitation* 24 (2), 242–267. <https://doi.org/10.1007/s10926-013-9459-4>
- Lefever, M., Decuman, S., Perl, F., Braeckman, L. & Van de Velde, D.** (2018) The efficacy and efficiency of disability management in job-retention and job-reintegration: A systematic review. *Work*, 59 (4) , 501–534. doi:10.3233/WOR-182709
- Loichinger, E. & Weber, D.** (2016) Trends in Working Life Expectancy in Europe. *Journal of Aging and Health*, 28(7), 1194–1213. <https://doi.org/10.1177/0898264316656509>
- Metre, C.** (2009) Deriving value from change management. *Journal of Science in Organisational Dynamics* 1 (1), 1–47.
- Metz, A. & Bartley, L.** (2020) Implementation teams: A stakeholder view of leading and sustaining change. Teoksessa B. Albers, A. Shlonsky & R. Mildon (toim.) *Implementation Science* 3.0. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-03874-8_8
- Meyers, D.C., Durlak, J.A. & Wandersman, A.** (2012) The quality implementation framework: A synthesis of critical steps in the implementation process. *American Journal of Community Psychology* 50 (3–4), 462–480. <https://doi.org/10.1007/s10464-012-9522-x>

- Michie, S., van Stralen, M.M. & West, R. (2011)** The behaviour change wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science* 6, 42. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>
- Moore, G. F., Audrey, S., Barker, M., Bond, L., Bonell, C., Hardeman, W., Moore, L., O’Cathain, A., Tinati, T., Wight, D. & Baird, J. (2015)** Process evaluation of complex interventions: Medical Research Council guidance. *BMJ (Clinical research ed.)*, 350, h1258. <https://doi.org/10.1136/bmj.h1258>
- Nazim, A., Shahid, J., Ali, A., Ullah & Tariq M. (2014)** Transformational and transactional leadership as predictors of job satisfaction, commitment, perceived performance and turnover intention. *Life Science Journal* 11 (5s), 48–53. doi:10.1176/appi.ps.57.8.1162
- OECD (2019)** Working Better with Age, Ageing and Employment Policies, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c4d4f66a-en>.
- Oosi, O., Kortelainen, J., Luomala, N., Siltala J, Mayer, M., Ala-Kauhaluoma M., Klemelä, J, Puumalainen, J. & Kesä M. (2023)** Työkykyohjelman arviointi: Ulkoisen arvioinnin loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:27.
- Pesonen, S., Juvonen-Posti, P., Ristimäki, H.-L., Weiste, E., Koskela, I., Ruusuvuori, J. & Seppänen-Järvelä, R. (2021)** Yhteistoimijuus työterveysneuvottelussa. *Kuntoutus* 44 (3), 5–20. <https://doi.org/10.37451/kuntoutus.111698>
- Reiman, A., Kaivo-Oja, J., Takala, EP. & Parviainen E. (2024)** Miten suomalainen työelämä vastaa Teollisuus 5.0 -murrokseen? Työpoliittinen aikakauskirja 2024:3. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Seppänen-Järvelä, R., Aalto, AM., Juvonen-Posti, P., Laaksonen, M. & Tuusa, M. (toim.) (2015a)** Yksilöllisesti räätälöity ja työhön kytketty: Kelan työhön-kuntoutuksen kehittämishankkeen arviointitutkimus. Sosiaali- ja terveys-turvan tutkimuksia 139. Kela.
- Seppänen-Järvelä, R., Syrjä, V., Juvonen-Posti, P., Pesonen, S., Laaksonen, M., Tuusa, M., Savinainen, M. & Henriksson, M (2015b)** Yhteistoimintaa ja yksilöllisiä valintoja kuntoutumisen polulla. Kelan työhönkuntoutuksen kehittämishankkeen tapaustutkimus. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia 141, Kela.

- Skivington, K., Matthews, L., Simpson, S.A., Craig, P., Baird, J., Blazeby, J.M., Boyd, K.A., Craig, N., French, D.P., McIntosh, E., Petticrew, M., Rycroft-Malone, J., White, M. & Moore, L. (2021) A new framework for developing and evaluating complex interventions: update of Medical Research Council guidance *BMJ* 2021; 374 :n2061 doi:10.1136/bmj.n2061
- Smit, D.J.M., Proper, K.I., Engels, J.A., Campmans J.M.D. & van Oostrom S. (2023) Barriers and facilitators for participation in workplace health promotion programs: Results from peer-to-peer interviews among employees. *International Archives of Occupational and Environmental Health* 96, 389–400. <https://doi.org/10.1007/s00420-022-01930-z>
- Tengland, PA. (2011) The Concept of Work Ability. *Journal of Occupational Rehabilitation* 21, 275–285. <https://doi.org/10.1007/s10926-010-9269-x>
- Tengland, PA. (2013). A qualitative approach to assessing work ability. *Work* 44(4), 393–404. <https://doi.org/10.3233/WOR-2012-1361>
- Tingulstad, A., Meneses-Echavez, J., Evensen, L.H., Bjerk, M. & Berg, R.C. (2022) Effectiveness of work-related interventions for return to work in people on sick leave: a systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *Systematic Reviews* 2022;11, 192. doi: 10.1186/s13643-022-02055-7
- Tuusa, M., Seppänen-Järvelä, R. & Henriksson, M. ym. (2018) Yhteistoiminta ja toimijuus kuntoutumista edistävinä vaikutusmekanismeina. Teoksessa: Lindh J, Härkäpää K & Kostamo-Pääkkö (toim.) *Sosiaalinen kuntoutuksessa*. Lapland University Press, 2018, 125–148. <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-310-947-6>
- Työhön kytkeytyvä kuntoutus -tietopaketti** (2022) Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Työterveyslaitos, Oulun yliopisto, Oulun ammattikorkeakoulu 2022
- Vainiemi, K. (2015) Kehittämisen helmet käytäntöön: AURA-kuntoutuksen synty ja ”tuho”. *Kuntoutus* 3, 2015: 6–10.
- Venning, A., Oswald, T. K., Stevenson, J., Tepper, N., Azadi, L., Lawn, S. & Redpath, P. (2021) Determining what constitutes an effective psychosocial ‘return to work’ intervention: A systematic review and narrative synthesis. *BMC Public Health* 21, 2164. doi:10.1186/s12889-021-11898-z
- Villotti, P., Gragnano, A., Larivière, C., Negrini A., Dionne C.E. & Corbière, M. (2021) Appraisal of organizational factors associated with return-to-work in workers on sick leave due to musculoskeletal and common mental disorders:

- A systematic search and review. *Journal of Occupational Rehabilitation* 31 7–25.
<https://doi.org/10.1007/s10926-020-09902-1>
- Waddell, G., Burton, A.K. & Kendall, N.** (2013) Vocational rehabilitation – what works, for whom, and when?. Department for Work and Pensions.
- Wassar Kirk, J. & Haines, E.R.** (2020) Ethnography. Teoksessa P. Nilsen & S. Birke (toim.) *Handbook on Implementation Science*. Edward Elgar Publishing, number 18688. <https://doi.org/10.4337/9781788975995>
- Weiner, B., Clary, A., Klamann, S., Turner, K. & Alishahi-Tabriz.** (2020) Organizational Readiness for Change: What We Know, What We Think We Know, and What We Need to Know. Teoksessa: Albers, B., Shlonsky, A., Mildon, R. (toim.) *Implementation Science* 3.0. Springer. 2020, 101–144.
 doi: 10.1007/978-3-030-03874-8_5
- Xie, Y., Hutting, N., Bartys, S. & Johnston V.** (2021) Interventions to promote work-focused care by healthcare providers for individuals with musculoskeletal conditions: A scoping review. *Journal of Occupational Rehabilitation* 31, 840–865. doi:10.1007/s10926-021-09971-w

Mikko Henriksson, Maija Paukkunen, Riikka Holopainen, Mia Tammelin, Sanna Sihvonon & Pirjo Juvonen-Posti

Factors facilitating and hindering the implementation of work ability support in workplaces

Supporting the work ability of the working-age population is becoming increasingly crucial as the dependency ratio weakens. Work ability is determined in relation to the demands of the job, making workplaces and their stakeholders a key component of the success of processes related to supporting work ability. This study examined workplace representatives' experiences regarding which factors promote or hinder the implementation of change goals in work ability support at workplaces. The data consists of semi-structured, remote group interviews with workplace representatives (n=15) conducted during the period of 2021-2022. The study employed theories and frameworks from implementation research, and the data was analyzed using a deductive-inductive content analysis approach. The implementation of change goals was facilitated by the capabilities and commitment of workplace representatives and by supportive structures and practices within the workplace. Conversely, the implementation was hindered by factors such as the workplace's organizational culture, resources, structures, and the lack of integration of the change team's activities within the workplace. Facilitating and inhibiting factors often involved collaboration between different stakeholders. Future research should explore how workplaces identify their roles in supporting employees' work ability as part of collaborative efforts. In the development of frameworks for implementation research, it is important to consider the continuous updating of situational analysis, as a one-time analysis may not be sufficient in a changing operational environment.

Key words: work ability, implementation, implementation research, workplace, promotion of work ability