



Anttilainen, J.: Strategisista tavoitteista arjen käytäntöihin: työkykyjohtamisen toimeenpanon käsitteellistäminen suurissa organisaatioissa

TIIVISTELMÄ

Työelämän muutokset ja kasvavat työkyky- ja taloushaasteet luovat painetta tukea työntekijöiden työkykyä ja varmistaa työvoiman saatavuus. Johtajat, erityisesti sosiaali- ja terveydenhuollon sektoreilla, kohtaavat haasteita, kuten työvoimapulaa ja jatkuvia muutoksia. Siksi johdon täytyy käsitellä työkykyyn liittyviä asioita osana päivittäistä johtamistyötään. Tässä tarvitaan suunnitelmallista ja proaktiivista työkykyjohtamista. Tietoa työkykyjohtamisen toimeenpanosta on kuitenkin vielä vähän, eikä toimeenpanoa ole käsitteellistetty, mikä auttaisi työpaikkoja ymmärtämään työkykyjohtamisen strategisena ja systeemisenä interventiona.

Tämän väitöskirjatutkimuksen tavoitteena oli tutkia työkykyjohtamista kompleksisena organisaatiotason interventiona ja sen toimeenpanoa osana päivittäisiä johtamiskäytäntöjä sekä tarjota kokonaisvaltainen käsitys työkykyjohtamisesta ja sen toimeenpanosta.

Tutkimuksessa käytettiin monimenetelmällistä lähestymistapaa. Aineisto kerättiin 2019–2025 käyttämällä haastatteluja, työpajoja ja kyselyjä. Osallistujina oli työkykyjohtamisesta vastaavia henkilöitä ylimmästä johdosta, lähiesihenkilöistä, henkilöstöhallinnosta, työsuojelusta ja työntekijöiden edustajista. Osallistuvat työpaikat edustivat suuria suomalaisia organisaatioita julkisesta sosiaali- ja terveydenhuollosta, perusopetuksesta, varhaiskasvatuksesta ja sihteeripalveluista. Lisäksi mukana oli yksi yksityisen sektorin yritys. Työkykyjohtamisen toimeenpanoa tarkasteltiin käyttämällä ”Consolidated Framework for Implementation (CFIR)” viitekehystä ja COM-B-käyttäytymisen muutosmallia. Laadullinen aineisto analysoitiin temaattisella ja sisällönanalyysillä ja määrällinen aineisto kuvailevien tunnuslukujen avulla.

Ylin johto arvosti työkykyjohtamista osana arjen johtamista. Työkykyjohtaminen määriteltiin pääsääntöisesti laaja-alaisen työkykykäsityksen kautta ja nähtiin proaktiivisina toimenpiteinä, joissa vastuu oli jaettu. Ylimmällä johdolla oli sekä yksilö- että organisaatiotason tavoitteita, mutta käytäntöjen koettiin olevan ongelmiin reagointia.

Työkykyjohtamisen toimeenpanoa edistäviä ja estäviä tekijöitä tarkasteltiin neljässä kategoriassa: innovaation ominaisuudet, konteksti, yksilöt ja toimeenpanon prosessi. Tunnistettuja edistäviä ja estäviä tekijöitä käsiteltiin tarkemmin tarkistuslistassa ja suosituksissa, jotka kehitettiin yhdessä lähiesihenkilöiden kanssa työkykyjohtamisen toimeenpanon tueksi. Lopuksi työkykyjohtamisen toimeenpano käsitteellistettiin ja havainnollistettiin tulosten perusteella.

Sosiaali- ja terveydenhuollon organisaatiot pyrkivät pääsääntöisesti selviytymään käynnissä olevista muutoksista pienillä resursseilla. Työkykyjohtaminen ei ollut vielä strategista. Tunnistetut edistävät ja estävät tekijät olivat linjassa aikaisempien työpaikkainterventioiden toimeenpanoa koskevien tutkimusten kanssa, mutta tarjosivat myös uutta tietoa työkykyjohtamisesta kompleksisena organisaatiotason interventiona. Tulokset osoittivat kuilun strategisen ja operatiivisen tason käytäntöjen välillä. Jatkossa tulisi vahvistaa viestinnän ja yhteistyön rakenteita, työkykyjohtamisen toimintaperiaatteita ja -malleja sekä tietoon

perustuvaa johtamista. Yhteenvetona ehdotetaan systeemitason viitekehystä työkykyjohtamisen toimeenpanoon, joka havainnollistaa, miten tulokset voivat tukea toimeenpanon onnistumista.

Tämän väitöskirjan tuloksissa näkyi vahvuuksia, kuten laaja-alainen työkykykäsitys, motivaatio työkykyjohtamisen toimeenpanoon, olemassa olevat työkykyjohtamisen rakenteet sekä useiden työkykyä koskevien tiedonlähteiden hyödyntäminen. Kuitenkin käsitys työkykyjohtamisesta voi olla strateginen ja laaja-alainen, mutta toimeenpanon käytännöt keskittyvät yksilöihin ja ongelmiin reagoimiseen. Siirtyminen operatiivisesta näkökulmasta strategiseen voisi siirtää painopistettä korjaavista sekundaari- ja tertiääripreventiivisistä toimista ennaltaehkäisyyn ja työkyvyn edistämiseen. Tuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa työkykyjohtamisen tutkimuksissa, työpaikkojen työkykyjohtamisen kehittämisen tukena sekä ammattilaisten työn tukena työkykyjohtamisen toimeenpanossa.

Julkaisuluettelo:

1. Anttilainen, J., Pehkonen, I., Savinainen, M., Haukka, E. Social and health care top managers' perceptions and aims of strategic work ability management in the midst of change. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*. 2024;77(2): 533–545. <https://doi.org/10.3233/wor-230034>
2. Käsikirjoitus / Anttilainen, J., Pehkonen, I., Savinainen, M., Haukka, E. Top Managers' and Supervisors' Perceptions of Facilitators and Barriers to Implementing Work Ability Management in Finnish Social and Health Care. Submitted.
3. Anttilainen, J., Haukka E., Järnefelt, H., Pehkonen, I. The facilitators, barriers and perceived benefits of the web-based Mental Health Toolkit implementation at Finnish workplaces. *Ergonomics*. 2025;69(7), 1173-1185. <https://doi.org/10.1080/00140139.2025.2509610>
4. Käsikirjoitus / Anttilainen, J., Henriksson, M., Pehkonen, I. Implementing Work Ability Management: A Multi-Methods Study from Supervisors' Perspectives in Social and Health Care Services. Submitted.



Anttilainen, J.: From Strategic Aims to Daily Practice: Conceptualizing work ability management implementation in large organizations

ABSTRACT

Ongoing changes in work-life, rising work disability (WD), and economic challenges create pressure to support employees' work ability (WA) and ensure labor force availability. Leaders, particularly in the social and health care sectors, face challenges such as labor shortages and constant change. As a result, leaders must address WA-related issues as part of daily management, and planned, proactive work ability management (WAM) is needed. However, knowledge of WAM implementation is limited and lacks conceptualization, which would help workplaces understand WAM as a strategic and systemic intervention.

This doctoral dissertation aimed to explore WAM as a complex organizational-level intervention, examine its implementation in daily personnel management practices, and provide an integrative understanding of WAM and conceptualize its implementation.

A mixed-methods approach was used. Data were collected between 2019 and 2025 through interviews, workshops, and questionnaires. Participants were individuals responsible for WAM, including top managers, supervisors, human resources (HR), occupational safety, and employee representatives. Participating workplaces were large Finnish organizations in public social and health care, comprehensive and early childhood education, and secretarial services, as well as one private company. The implementation of WAM was examined using the Consolidated Framework for Implementation (CFIR) and the COM-B model for behavior change. Qualitative data were analyzed using thematic and content analysis, and quantitative data were analyzed using descriptive statistics.

Top managers valued WAM as part of daily management. It was primarily defined by the multidimensional concept of WA and viewed as proactive actions with shared responsibility. Top managers had both individual- and organizational-level strategic aims, yet practices were perceived as reactive to problems.

The facilitators and barriers to WAM implementation were viewed across four categories: innovation design, context, individuals, and implementation process, and were further addressed in a checklist and recommendations co-developed with supervisors to support WAM implementation. Finally, WAM implementation was conceptualized and illustrated based on the findings.

Social and health care organizations primarily sought to survive the ongoing changes with limited resources; WAM was not yet strategic. The identified facilitators and barriers aligned with prior implementation literature but also offered new insights into WAM as a complex organizational intervention. The results showed a gap between strategic-level and operative practices. Strengthening structures for communication and collaboration, WAM policies and models, and knowledge-based management are suggested. In summary, a conceptual framework for WAM implementation is proposed, demonstrating how the results could inform successful implementation.

The results of this dissertation demonstrated strengths such as a multidimensional understanding of WA, motivation towards WAM implementation, existing structures for WAM, and the use of multiple WA-related information sources. However, the perception of WAM can be strategic and multidimensional, but implementation activities may focus on individuals and reacting to problems. Shifting the point of view from operations to strategy could shift the emphasis from secondary and tertiary prevention to primary prevention and further promotion. The results can be used to inform future WAM research, serve as a concrete tool for workplaces when developing WAM, and support practitioners' work in WAM implementation.

List of publications:

1. Anttilainen, J., Pehkonen, I., Savinainen, M., Haukka, E. Social and health care top managers' perceptions and aims of strategic work ability management in the midst of change. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*. 2024;77(2): 533–545. <https://doi.org/10.3233/wor-230034>
2. Manuscript / Anttilainen, J., Pehkonen, I., Savinainen, M., Haukka, E. Top Managers' and Supervisors' Perceptions of Facilitators and Barriers to Implementing Work Ability Management in Finnish Social and Health Care. Submitted.
3. Anttilainen, J., Haukka, E., Järnefelt, H., Pehkonen, I. The facilitators, barriers and perceived benefits of the web-based Mental Health Toolkit implementation at Finnish workplaces. *Ergonomics*. 2025;69(7), 1173-1185. <https://doi.org/10.1080/00140139.2025.2509610>
4. Manuscript / Anttilainen, J., Henriksson, M., Pehkonen, I. Implementing Work Ability Management: A Multi-Methods Study from Supervisors' Perspectives in Social and Health Care Services. Submitted.