

Miina Salo

# Asiantuntijoiden työkäytäntöjen kehittäminen terveydellisissä uudelleensijoituksissa esimiestyötä tukeviksi

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Kuntoutuksen koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Tekijä Otsikko  Sivumäärä Aika	Miina Salo Asiantuntijoiden työkäytäntöjen kehittäminen terveydellisissä uudelleensijoituksissa esimiestyötä tukeviksi 47 sivua + 2 liitettä 28.9.2014
Tutkinto	Sairaanhoitaja YAMK
Koulutusohjelma	Kuntoutus
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	yliopettaja Elisa Mäkinen yliopettaja Pekka Paalasmaa
<p>Työssä tulee jaksaa yhä pidempään työkykyisenä ja tehokkaana. Jotta työelämässä jaksettaisiin olla kauemmin, tarvitaan työelämän mukautumista sekä työnantajan aktiivisia toimia työkyvyn tukemiseksi. Työssä käyvien sosiaaliturvan ja siihen liittyvän kuntoutuksen kehittäminen on keskeinen yhteiskunnallinen haaste. Työeläkeperusteinen ammatillinen kuntoutus tukee taloudellisesti työnantajan toimintaa työntekijöiden työssä jatkamisen mahdollistamiseksi.</p> <p>Helsingin kaupungilla ammatillinen kuntoutus toteutetaan, kun työkyvyttömyys omaan työhön on todettu ja uusiin tehtäviin siirtyminen näyttää väistämättömältä. Tilanteessa käynnistetään terveydellinen uudelleensijoitus. Terveydellisen uudelleensijoitusprosessin keskiössä on esimiestyö; työkykymuutosten tunnistamisesta uuden työntekijän vastaanottamiseen. Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää uudelleensijoituksen asiantuntijoiden työkäytäntöjä tukemaan esimiestyötä ammatilliseen kuntoutukseen liittyvässä uudelleensijoitustoiminnassa. Kehittämistyön tavoitteena oli työntekijöiden työkyvyn tukeminen.</p> <p>Kehittämistyö perustui toimintatutkimukselliseen logiikkaan. Kehittämistehtävänä oli kuvata kehittäjäryhmässä tulevaisuuden hyvä käytäntö, jossa uudelleensijoituksen asiantuntijat ohjaavat esimiestyötä ammatilliseen kuntoutukseen liittyvässä uudelleensijoituksissa. Aineisto kerättiin tulevaisuusmuistelun -työtappaa hyödyntäen. Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena syntyivät uudet tulevaisuuden työkäytännöt.</p> <p>Kehittämistyön tuotoksena syntyi kuvaus uudelleensijoituksen asiantuntijoiden esimiestyötä tukevista työkäytännöistä. Kuvauksessa esitetyt uudelleensijoituksen asiantuntijoiden esimiestyötä tukevat tulevaisuuden työkäytännöt ovat: Uudelleensijoituksen kokonaisprosessin ohjaus ja Uudelleensijoitusprosessin tukipalveluiden tuottaminen.</p> <p>Kuvaus selkeyttää jo itsessään asiantuntija työn asemaa uudelleensijoitusprosesseissa. Kuvaus on toimintatutkimuksellisen lähestymistavan mukaisesti heti hyödynnettävissä käytännön työhön. Kuvausta voidaan käyttää jatkokehittelyn työkaluna ja tavoitteiden asettaja. Se ohjaa toimintatutkimuksellista sykliä eteenpäin ammatillisen kuntoutuksen toteuttamisen osalta terveydellisten uudelleensijoitusten sisällä, työntekijän työkykyä tukevasti.</p>	
Avainsanat	terveydellinen uudelleensijoitus, työkyvyn tukeminen, esimiestyö

Author Title Number of Pages Date	Miina Salo Developing the Working Practices of Experts Supporting Managerial Work in Reallocation Processes 47 pages + 2 appendices Autumn 2014
Degree	Master of Health Care
Degree Programme	Rehabilitation
Specialisation option	
Instructors	Elisa Mäkinen, Principal Lecturer Pekka Paalasmaa, Principal Lecturer
<p>People are required to stay longer in working life and maintain their efficiency and work ability. In order for this to happen, working life needs to adapt and employers need to take active measures to support the employees' work ability. Developing the social security of workers and rehabilitation measures are current challenges in society. Work based professional rehabilitation economically supports employers' efforts in enabling employees' work ability.</p> <p>Professional relocation in the city of Helsinki is carried out when the inability for continuing in one's own work has been established and moving to other work tasks is inevitable. In this situation health based relocation is initiated. Managerial work is crucial in health based relocation processes; from recognizing changes in work ability to accepting a new work task. The aim of this development project was to improve the working practices of reallocation experts and support managerial work in reallocation connected to professional rehabilitation. The aim was also to support the work ability of employees.</p> <p>This development project is based on the logic of action research. The development task for the development group was to depict good future practices in which reallocation experts support managerial work in professional rehabilitation as part of reallocation processes. The data was collected by employing the method of future thinking. New future working practices were defined through research based development.</p> <p>The result of this development work was a depiction of work practices that support the experts' managerial work. The new working practices are steering the whole reallocation process and carrying out supporting services in the reallocation process.</p> <p>The depiction clarifies remarkably the position of the expert in the reallocation process. According to an action research based approach, the depiction may be applied into practice immediately. The depiction may also be utilized as a tool in further developing the process and as a target in setting aims. It furthers the action research cycle of realizing professional rehabilitation within the health based reallocation process and supports the employee's work ability.</p>	
Keywords	health based reallocation, supporting work ability, managerial work

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työkyvyn tukeminen	4
2.1	Työkykytalo – malli	5
2.2	Moniulotteinen työkykymalli	7
3	Esimiestyö ammatillista kuntoutusta toteutettaessa	9
4	Työntekijä kuntoutujana uudelleensijoitustilanteessa	11
5	Esimiestyön tukeminen uudelleensijoitustilanteessa	15
6	Terveydellinen uudelleensijoitustoiminta Helsingin kaupunkikonsernissa	16
7	Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus	21
8	Menetelmälliset ratkaisut	22
8.1	Tutkimuksellinen lähestymistapa	22
8.2	Prosessin eteneminen	24
8.3	Kehittäjäryhmän muodostaminen	27
8.4	Aineiston kerääminen	27
8.5	Aineiston analysointi	29
9	Kehittämistyön tulokset	30
10	Uudelleensijoituksen asiantuntijoiden esimiestyötä tukevat työkäytännöt	33
11	Pohdinta	37
11.1	Kehittämistyön tuotos	37
11.2	Menetelmälliset ratkaisut	39
11.3	Jatkokysymykset ja kehittämistyön tarpeet	42
	Lähteet	45
	Liitteet	
	Liite 1. Kehittämistapaaminen 26.3.2014	
	Liite 2. Tulevaisuuden hyvät työkäytännöt, joilla uudelleensijoituksen asiantuntijat tukevat esimiestyötä uudelleensijoitustilanteissa	

## 1 Johdanto

Eläkeiän nostaminen ja työssä jatkamisen tukeminen ovat lähes päivittäisiä uutisten aiheita. Nykyisessä yhteiskunnassamme työssä tulee jaksaa yhä pidempään, työkykyisenä ja tehokkaana. Eläkeiän nostaminen ei sinänsä tue työkykyä tai yksittäisten työntekijöiden työssäolovuosien lisääntymistä. Jotta työssä jaksattaisiin olla kauemmin, tarvitaan työelämän mukautumista sekä työnantajan aktiivisia toimia työkyvyn tukemiseksi.

Työssä käyvien sosiaaliturvan ja siihen liittyvän kuntoutuksen kehittäminen on tullut yhä keskeisempään asemaan yhteiskuntapoliittisessa keskustelussa. Työeläkeperusteinen ammatillinen kuntoutus mahdollistaa ja tukee taloudellisesti jo nyt työnantajan toimintaa työntekijöiden kouluttamiseksi sekä uusien sopivien töiden löytämiseksi. Työeläkeperusteisen kuntoutuksen edellytyksenä on vakiintunut työelämähistoria. Eläkevakuuttajien tuki kuntoutujille kohdistuu pääasiassa vakinaisessa työsuhteessa toimi-  
viin (Hinkka ym. 2011). Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista 566/2005 tuli voimaan 1.10.2005. Lain myötä ammatillinen kuntoutus on työntekijän lakisääteinen etuus. (Järvikoski (toim.) 2012.)

Hallitusohjelma velvoittaa ammatillisen kuntoutuksen kehittämiseen. Hallitusohjelmassa on esitetty, että kuntoutuksen onnistumisen edellytykset paranisivat sen oikea-aikaisella aloittamisella osana hoito- ja työhön paluuprosessia. Tavoitteeksi on asetettu työterveyshuollon, perusterveydenhuollon, erikoissairaanhoidon ja kuntoutuksen yhteistyön vahvistaminen ja selkeyttäminen työntekijän työkyvyn tukemisessa. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013.)

Sosiaali- ja terveysministeriö asetti työryhmän hallitusohjelman pohjalta ajalle 16.4.2012–30.6.2013 laatimaan toimintaohjelman osatyökykyisten työllistymisen edistämiseksi ja tekemään tarvittaessa esityksiä sen toteuttamiseksi. Työryhmän väli-  
mietinnössä todetaan seuraavaa: ”Jatkossa tullaan kiinnittämään erityistä huomiota työnantajan kannusteisiin palkata ja pitää työssä osatyökykyisiä, osatyökykyisten tarvitseman tuen tarjoamiseen elämäntilanteeseen sopivan työllistämisenpolun löytämiseksi sekä työkyvyttömyyseläkkeen ja ansiotulojen nykyistä kannustavampaan yhteen sovittamiseen” (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013).

Kuntatyönantajan tavoitteeksi on asetettu työurien jatkaminen. Ennenaikaisen eläkkeelle jäämisen ehkäisy ja henkilökunnan työurien jatkuminen tuo työnantajalle säästöjä ja on taloudellisesti kannattavaa. Kuntatyöntekijöiden eläketurvasta huolehtiva Keva (entinen Kuntien eläkevakuutus) perii työnantajalta ennenaikaiselle eläkkeelle jäävistä työntekijöistä varhaiseläkemenoperusteista maksua (varhemaksu). Helsingin kaupunki maksoi vuonna 2010 ennenaikaisten eläkkeelle jäämisten vuoksi Kevalle varhaiseläkemenoperusteista maksua (varhemaksua) 15.948.049 euroa (Henkilöstökeskus 2009).

Helsingin kaupungilla ammatillinen kuntoutus toteutetaan sen jälkeen kun työkyvyttömyys omaan työhön on työterveyslääkärin toimesta todettu ja sijoittuminen uusiin tehtäviin näyttää väistämättömältä. Tilanteessa käynnistetään terveydellinen uudelleensijoitus. Samalla työntekijän, esimiehen sekä työterveyshuollon ammattilaisten tueksi tulevat uudelleensijoituksen asiantuntijat. Uudelleensijoituksen asiantuntijat työskentelevät keskushallinnossa kaupunginkansliassa ja voivat hyödyntää kaikkia Helsingin kaupungin töitä uuden työn etsinnässä. On myös tarkoitus hyödyntää mahdollisia ammatillisen työeläkeperusteisen kuntoutuksen keinoja yksittäisten työntekijöiden hyväksi. Tyypillisimpiä keinoja ovat työkokeilut ja kouluttautuminen työnantajan tuella uuteen ammattiin. (Helsingin kaupunginhallituksen ohje 2010.)

Uudelleensijoitus on yksi toimintamalli, jolla työnantajille asetettuja yhteiskunnallisia tavoitteita voidaan toteuttaa. Uudelleensijoitusta ei voi nähdä ainoastaan henkilöstön työsuhteturvana tai henkilöstötietoisuutena, vaan se on ennen kaikkea henkilöstöstrategian toteuttamista, jota suurelta kuntasektorin työnantajalta edellytetään. Yksittäisten esimiesten budjeteissa vajaatyökykyisen työllistäminen ja työssä jatkamisen tukitoimet voivat näyttäytyä kannattamattomina. Kokonaisuuden kannalta ammatillinen kuntoutus ja siten terveydellinen uudelleensijoitustoiminta tuo säästöjä työnantajalle ja kuntatalouteen. (Saari 2012; Keva.)

Keskeistä terveydellisen uudelleensijoituksen verkostossa on kuntoutuksen näkökulman terävöittäminen. Terveydellisen uudelleensijoituksen asiakas on myös ammatillinen kuntoutuja, jolla on vakituinen työsuhte Helsingin kaupunkiin. Terveydellisen uudelleensijoituksen asiantuntijoiden asiakkaina voidaan nähdä lisäksi virastot ja yksittäiset esimiehet, joiden tukena keskushallinto toimii kaupunkitasoisessa uudelleensijoituksessa. Helsingin kaupungin toteuttama terveydellinen uudelleensijoitusprosessi koskee suoraan tai välillisesti noin 40 000 vakituista työntekijää. (Keva.)

Uudelleensijoituksen tavoitteena on löytää sopiva työ, jossa ei esiinny terveydentilan ja työkykyisyyden kannalta kuormittavia työvaiheita ja jossa työntekijän koko kompetenssi tulee hyödynnettyä. Toisin sanoen työntekijän ei tulisi olla uudessa työssään vajaatyökykyinen vaan päinvastoin, mahdollisen uuden koulutuksen omaava ammattilainen. Työntekijän oma aktiivisuus on ensiarvoinen sekä rekrytointitilanteessa että siihen pääsemiseksi, mutta hän tarvitsee esimiestensä tukea kaikissa uudelleensijoittumisensa vaiheissa.

Esimiesten ja asiantuntijoiden ei tulisi päättää kuntoutujan puolesta, vaan mahdollistaa kuntoutumista ja selkeyttää asioiden hoitoa. Toisaalta kuntoutujan ei pidä asettautua henkilöstöhallinnon toimenpiteiden kohteeksi odottamaan tarjouksia ja perään kuuluttamaan oikeuksiaan.

Työterveyshuollon ammattilaisilla ja keskushallinnon uudelleensijoituksen asiantuntijoilla on todennäköisesti laajin ymmärrys terveydellisen uudelleensijoitusprosessin kokonaisuudesta ja kulusta. Asiantuntijoiden tehtävä keskushallinnossa on tukea uudelleensijoittujia ja esimiehiä, mutta myös huolehtia ammatillisen kuntoutuksen toteutumisesta ja työnantajan vastuiden täyttymisestä.

Tämä kehittämistyö tehdään henkilöstöhallinnon sisällä. Pyrkimyksenä on asiantuntijoiden työkäytäntöjä kehittämällä päästä pureutumaan todettuun kehittämistarpeeseen uudelleensijoitukseen liittyvässä esimiestyössä. Lähiesimiesten työllä pystytään todetusti tukemaan yksittäisiä työntekijöitä työkyvyn muutostilanteissa ja uusiin töihin siirtymistä.

Henkilöstöhallinnon sisällä ei vielä näy kuntoutujalähtöinen ajattelu, vaikka tiedoste- taankin osallistuminen ammatilliseen kuntoutukseen. Toisaalta esimiesten ohittaminen työkyvyn tukemisessa ei ole tarkoituksenmukaista asiantuntijatyön osalta. Sen sijaan tarvitsemme keinoja tasalaatuisen työntekijän työkykyä tukevan esimiestyön edistämiseen.

Kehittämistyöni tavoitteena on työntekijöiden työkyvyn tukeminen terveydellisistä syistä johtuvissa uudelleensijoitustilanteissa. Tarkoituksena on kehittää terveydellistä uudelleensijoitustyötä tekevien asiantuntijoiden työkäytäntöjä esimiestyötä tukeviksi.

## 2 Työkyvyn tukeminen

Työkyky (work ability) kuvaa yksinkertaistetusti sitä, miten ihminen selviytyy työn asettamista vaatimuksista (Kuntoutuksen neuvottelukunta 2007). Työkyky on oleellinen käsite puhuttaessa työnteosta. Työkyky on ammatillisen kuntoutuksen kohde. Kuntoutuksen tavoitteena on työkyvyn säilyminen. Itse työkyky on laaja ja monitahoinen käsite, jolle ei ole helppoa löytää yhtenäistä ja eritarkoituksiin yhteisesti soveltuvaa määrittystä. (Järvikoski – Härkäpää 2011.)

Tässä kehittämistyössä paneudutaan työkyvyn tukemiseen esimiestyön avulla ja rajatussa terveydellisen uudelleensijoituksen kontekstissa. Terveydellinen uudelleensijoitus toteutuu lähes poikkeuksetta työeläkeperusteista ammatillista kuntoutusta hyödyntäen. Ammatillisen kuntoutuksen asiakas on työikäinen. Hänellä on työkykyyn vaikuttava sairaus tai vamma, josta johtuen työsuhteen jatkuvuus on uhattuna. (Järvikoski – Härkäpää 2011.)

Järvikoski ja Härkäpää (2011) esittelevät Mäkitalon ja Palosen ajatuksen työkykykäsitteiden jakautumisesta kolmeen luokkaan. Jaottelu voidaan tehdä lääketieteelliseen työkykykäsitteeseen, työkyvyn tasapainomalliin ja kokonaisvaltaisiin tai integroituihin työkykykäsitteisiin. (Järvikoski – Härkäpää 2011: 115.)

Perinteisin työkykymalleista on todennäköisesti lääketieteelliseen ajatteluun perustuva malli. Siinä työkyky rinnastetaan terveyteen ja muutokset työkykyyn tulevat sairauksista tai vammoista johtuen. Mallin mukaisessa ajattelussa voidaan keskittyä vain työntekijän biofyysiseen tilaan, eikä hänen elämäkokonaisuuttaan tarvitse huomioida. (Järvikoski – Härkäpää 2011.)

Järvikosken 1984 mallintama työkyvyn tasapainomalli laajentaa lääketieteestä tulevaa ajattelua. Mallin mukaan työkyvyllä tarkoitetaan yksilön voimavarojen ja työn vaatimusten välistä suhdetta (Järvikoski – Härkäpää 2011: 116). Mallin mukaisesti työkyky merkitsee työntekijän toimintakyvyn, sekä työn fyysisten ja psyykkisten vaatimusten välistä tasapainoa. Työkyvyn aleneminen on merkki tasapainon järkkymisestä tai ristiriidasta. Mallin mukaan työkykyä voi ylläpitää ja siihen vaikuttaa kehittämällä yksilön henkilökohtaisia voimavaroja, fyysistä ja psyykkistä toimintakykyä tai ammatillisia valmiuksia. Vaihtoehtoisesti työkykyä edistetään vaikuttamalla työn vaatimuksiin, prosesseihin, olosuhteisiin tai työympäristöön. (Järvikoski – Härkäpää 2011.)



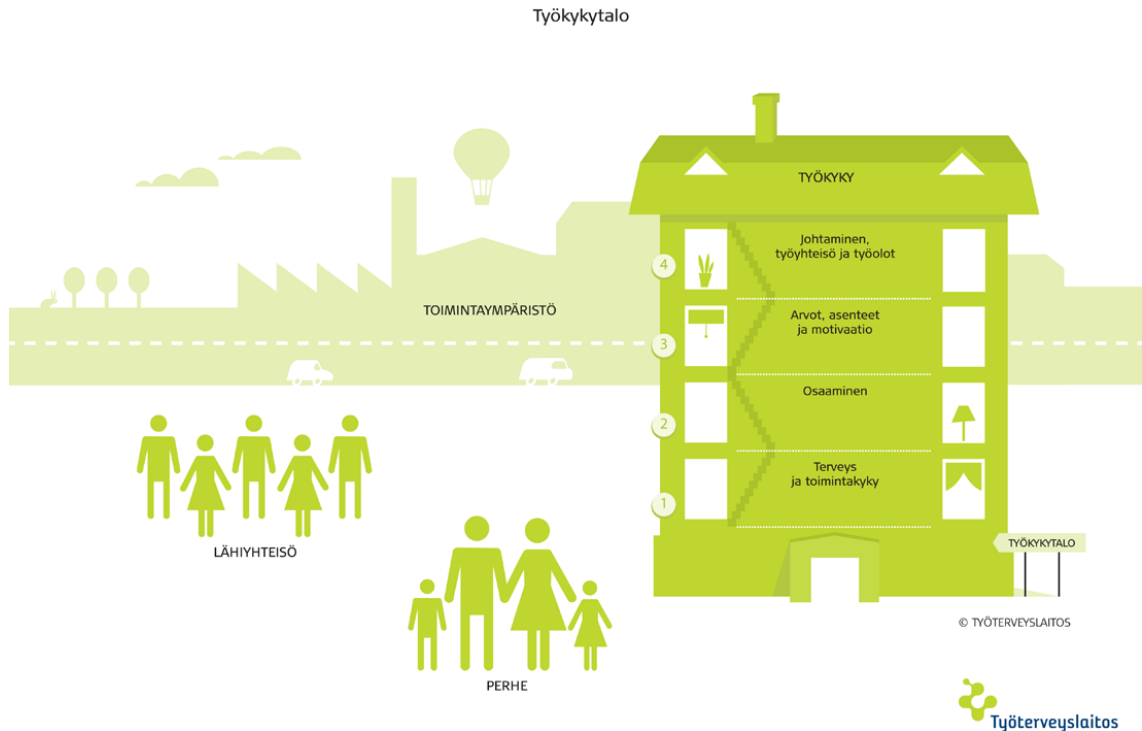
Kokonaisvaltaisissa tai integroiduissa työkykymalleissa korostetaan laajempien kontekstien merkitystä yksittäisen työntekijän työkykyisyyteen. Työkykyä ei nähdä vain yksilön ominaisuutena, vaan laajemmin: työntekijän, hänen työnsä, työorganisaatioiden ja työympäristön yhteisenä ominaisuutena. Lisäksi työkyky on aikasidonnainen ja jatkuvasti muuttuva. (Järvikoski – Härkäpää 2011.)

Käytännössä ammatillisen kuntoutuksen tilanteissa tulee esille työntekijöiden työkykyä pohdittaessa ja arvioitaessa, kaikki kokonaisvaltaisissa malleissa esitetyt nyansit. Jotta työntekijä voi saada voimavarat muutosprosessiinsa, on työkykyyn ja kuntoutumiseen vaikuttavat tekijät tunnistettava. Työuran jatkumiseen turvaamiseksi tarvitaan kaikkien mallien mukaista ajattelua, myös lääketieteellisen työkäsityksen mukaista.

## 2.1 Työkykytalo – malli

2000 – luvulla luodut työkykymallit ovat kokonaisvaltaisia ja niissä on pyritty kuvamaan käsitteen moniulotteisuutta. Malleista on hyvä esimerkki ja paljon käytetty Työterveyslaitoksella Juhani Ilmarisen johdolla kehitetty Työkykytalo -malli (Work ability house).

Työkykytalo -mallissa tulee esille työkykyisyyden moniulotteisuus. Lääketieteestä lähtevästä työkyvyn määrittelystä on laajennettu tarkastelua työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapainon tarkasteluun, unohtamatta yhteiskunnallisia ja globaaleja sidonnaisuuksia. Malli havainnollistaa monimutkaista kokonaisuutta ja yksinkertaistaa asiasidonnaisuuksien hahmottamista. (Ilmarinen ym. 2011.) Työkykytalo -malli on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Työkykytalo. ©Työterveyslaitos.

Työkykytalo -malli perustuu useisiin tutkimuksiin, joilla on selvitetty työkykyyn vaikuttavia tekijöitä. Malli tuo esille miten vastuu yksilön työkyvystä jakautuu yksilön, työnantajien ja yhteiskunnan kesken. Mallissa työkyky kuvataan symbolisesti talon muodossa. Talossa on neljä kerrosta, joista kolme alinta kuvaavat yksilöllisiä voimavaroja ja neljäs kerros työtä, työoloja, yhteistyötä ja johtamista. Ensimmäinen kerros sisältää terveyteen ja toimintakykyyn liittyvät asiat, kuten fyysisen toimintakyvyn, astitoiminnot ja yksilön psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn. Ensimmäisessä kerroksessa esille tuleva kongnitiivinen toimintakyky antaa esimerkiksi perusvalmiudet uuden oppimiselle. (Ilmarinen ym. 2011: 54.)

Kaikki Työkykytalon kolme alinta kerrosta kuvaavat yksilön psyykkiseen ja sosiaaliseen toimintakykyyn vaikuttavia asioita. Näissä Työkykytalon kerroksissa avatut asiat ovat oleellisia ammatillista kuntoutusta suunniteltaessa ja toteutettaessa. Kuntoutujan toimintakykyisyyden tukeminen ja siihen vaikuttavien tekijöiden huomioiminen edesauttavat onnistumista. Esimerkiksi psyykinen toimintakyky vaikuttaa sosiaaliseen toimintakykyyn ja päinvastoin. (Ilmarinen ym. 2011: 55.)

Työkykytalo -mallissa tulevat esille ympäristötekijät kuten perhe ja lähiyhteisö, jotka vaikuttavat työkykyisyyteen. Mallissa on esitetty lisäksi makroympäristö eli yhteiskunta ja organisaatio toimintaympäristönä. Niiden huomioon ottaminen auttaa kokonaisvaltaisen käsityksen muodostamisessa yksilön työkykyä pohdittaessa. Esimerkiksi ympäristötekijöiden puheeksi ottaminen voi auttaa kuntoutujaa itseään hahmottamaan työn ulkopuolisia kuormitustekijöitä, jotka vaikuttavat negatiivisesti työkykyyn tai joista voi saada voimia työstä selviytymiseen. (Ilmarinen ym. 2011: 55.)




Kehittämistyöni tavoitteen kannalta Työkykytalo -malli antaa apua kokonaisuuden hahmottamiseen. Teoreettinen viitekehys auttaa ymmärtämään maailmaa, jossa kuntoutuja etsii tietä takaisin sopiviin työtehtäviin. Työkykytalo -malli pohjautuu psykofyysis-sosiaaliseen ihmiskäsitykseen. Ihminen on kokonaisuus, johon kuuluu fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen ulottuvuus. Ihminen ymmärretään eettiseksi ja moraalisesti toimijaksi, joka kehittyy jatkuvasti vuorovaikutuksessa toisiin ihmisiin. Ihminen ei elä olosuhteiden armoilla, vaan hänellä on mahdollisuudet vaikuttaa omilla valinnoillaan elämänsä kulkuun. (Ilmarinen ym. 2011.)

## 2.2 Moniulotteinen työkykymalli

Kuntoutussäätiöllä on käytössä moniulotteinen työkykymalli (kuvio 2.), jossa esitetään työkyvyn kolmeksi ulottuvuudeksi jaksamista, hallintaa ja osallisuutta. Mallissa painotetaan työssä jaksamisen, työnhallinnan ja työyhteisöön osallistumisen merkitystä. Siinä henkilökohtaisia voimavaroja tarkastellaan myös suhteessa työorganisaation toimintaan ja sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. (Härkäpää – Järvikoski 2011: 119.)

Moniulotteisen mallin mukainen ajattelu tuo esille esimerkiksi stressin ja kuormitustekijät, jotka nousevat työntekijän valmiuksien ja työyhteisön asettamien vaatimusten epäsuhdasta (Härkäpää – Järvikoski 2011).

Moniulotteinen työkykymalli syventää Työkykytalo -mallin kuvaa työkyvyn suhteesta työpaikkaan, työtehtävään ja työyhteisöön. Työkykytalo -malli avaa laajaa käsitemaailmaa työkyvyn kenttään liittyen. Mallit yhdessä osoittavat esimerkiksi yhteydet työn huonon organisoinnin ja työnjaon epäselvyyksien sekä työkykyisyyden välillä. Tekijät joihin juuri esimiestyöllä vaikutetaan heijastuvat samanaikaisesti usealle työkyvynosa-alueelle. (Järvikoski – Härkäpää 2011.) Moniulotteinen malli syventää työyhteisön merkityksellisyyttä yksittäisen työntekijän työkykyyn.

Työntekijä		Työntekijän työ	Työorganisaation tehtävät ja toimintaympäristö
Fyysinen ja psyykkinen toimintakyky	Työssä jaksaminen 	Työprosessin työolosuhteiden fyysinen ja psyykkinen kuormittavuus (resurssi ja haittätekijä)	Toiminta-ajatus, työnjolliset ratkaisut, työolosuhteet ja työprosessit organisaatiossa
Ammatilliset valmiudet ja kompetenssi	Työn hallinta 	Työprosessin tiedolliset ja taidolliset edellytykset, vaikutus-, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet	Työroolit ja niiden tiedolliset ja taidolliset edellytykset, työn välineet, henkilöstön vaikutus-, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet
Yleiset työelämävalmiudet ja sosiaaliset taidot, työnhakutaidot, intressit	Työyhteisön osallisuus 	Työyhteisössä selviytymisen edellytykset, sosiaalisen osallisuuden mahdollisuudet; sosiaalinen tuki; työroolien vaihtelevuus	Organisaation arvot ja asenteet (mm. erilaisuuden ja monikulttuurisuuden hyväksyminen); työyhteisön ilmapiiri; rekrytointia ja työuran edistämistä koskevat käytännöt

Kuvio 2. Moniulotteinen työkykymalli (Järvikoski – Härkäpää 2011: 119).

Etenkin uuden ajattelun mukaiset kokonaisvaltaiset työkykymallit osoittavat ammatillisen kuntoutuksen keinojen lähtökohtaisen vaikuttavuuden kuntoutujan työkykyisyyden säilymiseksi. Samalla johtamisen ja esimiestyön tärkeys korostuu työorganisaation jäsenten työkyvyn kehittämisessä. Myös henkilöstöhallinnon työhyvinvoinnin edistämistyössä on usein apua kokonaisvaltaisesta työkykykäsityksestä.

### 3 Esimiestyö ammatillista kuntoutusta toteutettaessa

Johtamisen kyvykkyys ja esimiestyön laadukkuus punnitaan työn muutostilanteissa. Haastavimpia ovat vaikeaksi muodostuneet tilanteet eli kriisit. Yksittäiset työntekijät voivat ajautua kriisiin suhteessa työntekoon, mutta myös kokonaiset työyhteisöt voivat kriisiytyä. Näissä muutostilanteissa lähiesimiehet tarvitsevat erityistä tukea ylimmältä johdolta ja henkilöstöhallinnon ammattilaisilta. (Viita 2007.)

Ammatillinen kuntoutus liittyy aina työkyvyn muutokseen ja kuntoutustilanne jo itsessään on muutostilanne (Mäkitalo 2008: 112–123). Yksittäisen esimiehen kohdalle työntekijän työkyvyn muutostilanne tulee yleensä harvoin. Työkykyä tukeva toiminta ja siihen liittyvä kuntoutus, voivat näyttäytyä vaikeaselkoisena ja rasittavana osana esimiestyötä (Hinkka ym. 2011). Monet tukimuodot, niiden tiedostaminen ja työntekijän mahdollisuuksien tunteminen on haaste kaiken muun esimiestyön ohessa.

Ammatillisen kuntoutuksen onnistumisen estäviä ja edistäviä tekijöitä tutkittaessa (Saari 2012; Järvikoski (toim.) 2012) on todettu suurimmaksi haasteeksi työntekijöiden kokemusten mukaan se, etteivät he saa työyhteisöiltään ja esimiehiltään riittävästi tukea prosessin aikana ja työhön palatessaan. Esimiestyöllä on tutkitusti ja käytännön työssä todetusti, oleellinen merkitys kuntoutujalle, työhön paluun onnistumiselle sekä työelämässä pysymiselle. (Saari 2012; Järvikoski (toim.) 2012.)

Pirjo Saari on tutkinut (2012) työntekijöiden ja työnantajien näkemyksiä onnistuneesta työhön paluusta. Tuloksissa hän toi esille työntekijöiden kokemuksen esimiesten antamasta vähäisestä tuesta. Esimiesten haastatteluissa vähäisen tuen antamisen syyksi nousi se, ettei heillä ole tietoa työkykyä tukevista toimenpiteistä tai ammatillisesta kuntoutuksesta. Esimiesten mukaan hyvät kokemukset muuttavat työhön palaaviin suhtautumista myönteisemmäksi. Vastauksissa korostui että organisaatiossa tulisi olla toimivat mallit esimiestyölle ja että esimiesten tulisi saada tukea prosessin läpiviemiseen. (Saari 2012.)

Pirjo Saaren (2012) mukaan työyhteisöt ja esimiehet eivät ole sitoutuneet ammatilliseen kuntoutukseen. Tulosten mukaan kokemukset ammatillisesta kuntoutukseen liittyvistä työkokeiluista ja uudelleen koulutuksesta olivat myönteisiä, mutta työhön palaaminen osoittautui haasteelliseksi. Suurimpana haasteena kuntoutujat kokivat työnanta-

jalta tulevan tuen puuttumisen, joka ilmenee jopa esimiehen epäasiallisena käytöksenä tai haluttomuutena osallistua prosessiin. (Saari 2012).

Saari ja Forma (2003) tuovat esille kuntoutusprosessia estäväksi tekijöiksi hitaan reagoinnin kuntoutustarpeeseen, tiedon ja ohjauksen puutteen sekä uudelleensijoituksen tukiverkoston puuttumisen. Lähiesimies on kuitenkin henkilö, jonka tulisi tunnistaa työkyvyn muutokset ja käynnistää kuntoutukseen johtavat työkyvyntutkimukset. Ammatillinen kuntoutus mahdollistetaan johtamisella, työyhteisöiden toiminnalla ja työoloilla. Kirjallisuudessa kuntoutujat ovat peräänkuuluttaneet esimiesten ja henkilöstöhallinnon tukea. Kuntoutujat ovat esimerkiksi kritisoineet ammatillisen kuntoutuksen kulkua, jos ovat itse joutuneet etsimään työkokeilupaikkansa, ilman esimiesten tukea. (Saari – Forma 2003; Järvikoski (toim.) 2012.)

Esimiehet vastaavat siitä että työyhteisöt toimivat, ovat turvallisia ja työntekijöiden työhyvinvointia edistäviä (Ilmarinen ym. 2011: 67). Esimiehet voivat vaikuttaa esimerkiksi työntekijöiden fyysiseen ja psyykkiseen kuormittumiseen. Esimiestyöllä mahdollistetaan voimavarojen kehittäminen työssä sekä osaamisen hyödyntäminen. Esimiestyöllä vaikutetaan myös voimavarojen palautumiseen ja mahdollisuuteen sovittaa työ ja muu elämä työkykyä kannattelevasti. (Ilmarinen ym. 2011.)

Johdolla ja esimiehillä on osavastuu työntekijöiden työkyvyn säilymisestä, koska he voivat asemastaan johtuen vaikuttaa työoloihin, työyhteisöiden toimivuuteen sekä ilmapääpiiriin. Organisaation johto ja esimiehet luovat myös edellytykset työkykyuhkien hallintaan sekä henkilöstön voimavarojen kehittämiseen. (Ilmarinen ym. 2011.)

Simströmin (2009) mukaan työntekijät odottavat läsnä olevaa esimiehisyyttä sekä ristiriitojen ja ongelmatilanteiden nopeata ja avointa käsittelyä. Esimiestyön avulla henkilöstö pitää säilyttää osaavana, motivoituneena ja hyvinvoivana. Etenkin kuntaesimiesten kohdalla korostuu henkilöstövoimavarojen hallinta ja strategian mukainen muutosten läpivienti. (Simström 2009: 220–221.)

Esimiesten ja alaisten välisessä vuorovaikutuksessa korostuvat erilaiset tilanteet ja kontekstit. Esimiehen on otettava huomioon ihmisten erilaisuus ja yksilöllisyys ja pystyttävä muuttamaan käyttäytymistään tilanteen mukaan. (Simström 2009: 223.)

Esimiestyön merkitystä ei voida sivuuttaa ammatillista kuntoutusta tarkasteltaessa. Esimies on avainasemassa työkyvynmuutosten havainnoitsijana ja kuntoutustarpeen oikea-aikaisessa toteamisessa. Jotta kuntoutuksen mahdollisuuksia pystytään hyödyntämään arjen työpaikoilla, on työyhteisöissä oltava tietoa ammatillisesta kuntoutuksesta ja työkykyä kannattelevasta johtamisesta. Tietoa tarvitsevat esimiehet ja heidän on sitä myös välitettävä työntekijöilleen ja työyhteisöilleen. (Hinkka ym. 2011.)

Kuntoutuksen aloittaminen on työyhteisölähtöistä ja lähiesimiehet ovat ensiarvoisessa asemassa arvioimassa työkyvyn merkittäviä muutostilanteita. Työnantajia on ohjattu hyödyntämään ammatillista kuntoutusta sekä sanktioilla että työeläkeperusteisen kuntoutuksen tuomalla rahallisella tuella. Pyrkimys kuntoutuksen varhaisempaan käynnistämiseen näkyy jo nyt suoraan työelämästä kuntoutuksen piiriin tulleiden määrän kasvuna (Järvikoski – Härkäpää 2012).

#### **4 Työntekijä kuntoutujana uudelleensijoitustilanteessa**

Työkyky suhteutuu yksittäisen työntekijän työssä selviytymiseen. Terveydellinen uudelleensijoitus aloitetaan, kun työntekijä ei selviydy olemassa olevasta työstään eli työkyvyssä on tapahtunut muutos. Terveydellisessä uudelleensijoituksessa hyödynnetään lähes poikkeuksetta työeläkeperusteista ammatillista kuntoutusta. Työeläkekuntoutuksen keinoin toteutetulla ammatillisella kuntoutuksella on aina selkeästi valikoitunut kohderyhmä: kuntoutujalla on työsuhde tai vakiintunut kiinnittyminen työelämään. (Järvikoski – Härkäpää 2012.)

Työeläkejärjestelmä mahdollistaa yksilön terveydentilasta ja sen suhteesta työkykyyn riippuvan kuntoutuksen. Kuntoutukseen valikoituvien sidos työelämään on merkittävä ja sen kautta ammatillisen kuntoutuksen suunnittelulla ja johtamisella on tiivis yhteys esimiestyöhön sekä henkilöstöjohtamiseen. Työeläkekuntoutuksen ammatillisuus rajaa sen työhön liittyviin toimenpiteisiin. (Järvikoski – Härkäpää 2012.)

Järvikoski ja Härkäpää (2012) tuovat esille, että pohdittaessa ammatillista kuntoutusta palveluiden ei tulisi rajoittua esimerkiksi koulutuksesta tulevien kulujen korvaamiseen tai työkokeiluiden järjestämiseen. Kuntoutukseen tulisi sisältyä ohjaus ja tuki, jota asianomainen työntekijä/kuntoutuja tarvitsee pystyäkseen hyödyntämään kuntoutuksen ja saadakseen siitä hyötyä jatkotyöelämäänsä (Järvikoski - Härkäpää 2012). Kun kuntou-

tus tapahtuu työssä, tapahtuu siellä myös ohjaus ja tuenanto; yksittäisen työntekijän työkyvyn tukeminen.

Pirjo Saari (2012) tuo esille työntekijän työkykyä tukevaksi tekijäksi jo kuntoutusta edeltävän sairausloman aikaisen yhteydenpidon. Kun esimies on kiinnostunut työntekijänsä voinnista, antaa se tunteen, että työntekijän työpanosta arvostetaan ja hänestä välitetään. Sairausloma on merkittävä kriisikohta työuran jatkumisen kannalta. Mitä pidemmäksi sairastaminen venyy, sitä korkeampi on kynnyks palata työhön. Pitkä sairausloma johtaa itsetunto-ongelmiin ja itsesääliin. Motivaatio työhön paluuseen laskee.

Saaren (2012) haastattelemat kuntoutujat toivat esiin, että vaikka sairaus alkoi tuki- ja liikuntaelinsairautena, loppujen lopuksi tilanne komplisoitui psyykkiseen oireiluun ja sairastumiseen. Sairausloma koetaan yksinäisenä aikana, jolloin olisi erityisen tärkeää, että tukiverkosto on kunnossa ja yhteys työelämään säilyy. Sairastaessa tai toipilaana omien kuntoutusasioiden hoitaminen on haastavaa. Kuntoutusasioihin liittyvä byrokraatia koettiin hankalaksi jo siitäkin syystä, että sairauslomalaisena arkirutiinit ovat tippuneet pois. Ne asiat, joita terveenä ja työssä ollessa pystyy hoitamaan, tuntuvatkin sairastaessa ylivoimaisilta. (Saari 2012.)

Ammatillisen kuntoutuksen oikea-aikaisuus on ratkaiseva tekijä onnistumisen kannalta. Oikea-aikaisuudella ammatillisen kuntoutuksen osalta tarkoitetaan mahdollisimman varhaista vaihetta. Kuntoutuksen käynnistyessä työkykyä on oltava jäljellä ja työssäolon motivaation säilynyt. Kuntoutujan ei tulisi olla orientoitunut esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen. (Järvikoski (toim.) 2012.)

Oikea-aikaisuuteen liittyvän liian varhaisen kuntoutuksen käynnistymisen syiksi Gould, Härkäpää ja Järvikoski (2012) listaavat kolme pääteemaa. Kuntoutujan esimiehestä ja verkoston asiantuntijoista riippuvia asioita olivat liian huonossa kunnossa työhön palauttaminen ja se ettei kuntoutujan omaa näkemystä ollut otettu huomioon. Kolmanneksi syyksi nousi edellisten vastakohta, eli kuntoutuja oli omalla toiminnallaan edesauttanut liian aikaista työhön palaamista. Kuntoutuja saattaa esimerkiksi taloudellisten syiden vuoksi kiirehtiä työkokeilun aloittamista, vaikka voimavarat eivät ole riittäneet pitkäjänteiseen uuden urapolun suunnitteluun. Ammatillisen kuntoutuksen sidonnaisuus kuntoutujan työtulevaisuuteen ja toimeentuloon tuo painetta prosessin onnistumiseen ja aikatauluttaa työhön palaamista, joskus terveyden ja kuntoutumisen kustannuksella. (Järvikoski (toim.) 2012.)



Oikea-aikaisuuden lisäksi kirjallisuudessa on perinteisesti nostettu kuntoutusmotivaatio keskeiseksi tekijäksi kuntoutumisessa onnistumiseksi. Motivaatiotekijät ylipäättään nähdään yksilöllisinä ja persoonallisina piirteinä. Työntekijän motivaation puute voi muodostua koko ammatillisen kuntoutumisen esteeksi. (Härkäpää - Järvikoski 2012.)

Ratkaiseva tekijä ammatillisen kuntoutuksen onnistumisessa on työhön palaajan oma motivaatio. Vaikka kaikki muut tekijät olisivat kunnossa työhön paluun suhteen, mutta itsellä ei ole halua yrittää, ei paluu onnistu. Motivoitumiseen vaikuttaa sairausloman pituus, oikeanlainen työhön paluun markkinointi ja niin sanottu lempeä pakotus. (Saari 2012: 33.)

Motivaation kannalta tärkeää on se, mihin työhön palataan. Työnkuvaa ei tulisi muokata liikaa, niin että kuntoutujalle tulee tunne ”hanttihommasta”. Motivaatioon vaikuttaa myös se, kuinka leimaavaksi henkilö sairautensa kokee. Osa kokee sairauden jättävän stigman; sairastava työntekijä on epävarma työntekijä. Stigma johtaa yrittämiseen yli omien voimavarojen ja työkokeilun epäonnistumiseen mahdollisesti jo alussa. (Saari 2012: 33 – 35.)

Helsingin kaupunkikonsernin sisällä toteutuvaa uudelleensijoitusprosessia on aiemmin tutkittu työssä jatkamisen ja työurien pidentämisen näkökulmasta. Työntekijät näkivät uudelleensijoituksen onnistumisen mahdollisuudet parempina voidessaan itse vaikuttaa uudelleensijoitukseen ja prosessissa ”mukana olemiseen” kannustetaan sekä motivoidaan. (Koskela -Virtanen 2010.)

Ammatillisen kuntoutuksen onnistumiseen vaikuttavat arvojen ja asenteiden lisäksi motivaatiokysymykset (Ilmarinen ym. 2011). Kuntoutusprosessiin liittyvien tekijöiden yhteyksiä työntekijöiden kuntoutusmotivaatioon on kuitenkin selvitetty melko vähän (Härkäpää – Järvikoski 2011). Kansainvälistä tutkittua tietoa kuntoutusmotivaatiosta on kuitenkin jonkun verran löydettävissä.

Macleanin ym. (2000) ovat tehneet kvalitatiivisen tutkimuksen aivohalvauspotilaiden kuntoutusmotivaatiosta. Vähäisen kuntoutusmotivaation ryhmään kuuluvat olivat saaneet liian vähän tietoa ja tukea tai ristiriitaista tietoa kuntoutuksen ammattilaisilta. Lisäksi ylisuojelevilla perheenjäsenillä sekä epäsuotuisalla vertailulla muihin kuntoutujiin oli negatiivinen vaikutus. Alhaisen motivaation ryhmään kuuluvat näkivät oman roolinsa

passiivisena ja jäivät yksinkertaisesti odottamaan kuntoutumistaan alkuperäiseen tilanteeseen.

Motivaation merkityksestä työkykyyn ja sen säilymiseen ovat Larsson ym. (2012) esittäneet kattavaa tietoa. Larsson on ryhmineen tutkinut Ruotsissa kotihoidossa työskentelevien hoitajien ja sairaanhoitajien työkykyä edistäviä tekijöitä. Heidän ajatteluunsa tiivistyy edellä esitetty tieto työntekijän motivaatioon liittyvistä tekijöistä.

Larsson ym. (2012) konkretisoivat työnsä tuloksissa miten työpaikan taustatekijät, henkilökohtaiset asenteet, subjektiiviset normit ja omat kyvyt rakentavat motivaation. Motivaatio säätelee käyttäytymistä terveyden ja työkyvyn ylläpitämiseksi. Jo saavutettuun tai olemassa olevaan motivaatioon voivat vaikuttaa negatiivisesti odottamattomat tilanteet, ympäristöstä tulevat rajoitteet tai psyykkiset ja sosiaaliset stressitekijät. Oleellinen tekijä motivaation ja halutun käyttäytymisen välissä on puutokset vaadittavissa taidoissa ja kyvyissä.

Työeläkeperusteisessa kuntoutuksessa ja siihen aktiivisesti osallistumisessa on ensisijaisesti kyse tilannekohtaisesta motivaatiosta. Motivaatio on sidoksissa muuhun elämäntilanteeseen ja koko aiemmin esitettyyn työkyvyn ilmiömaailmaan. Ammatillisen kuntoutuksen suunnitteluprosessissa on Härkäpään ja Järvikosken (2012) mukaan tärkeää yhdessä selvittää millaisia tavoitteita ja motivaation perspektiivejä kuntoutusta aloittavalla on: mihin motivaatio on suuntautunut. Jotta kuntoutusmotivaatiota viriää ja säilyy mahdollisesti pitkänkin prosessin ajan, on sisällön sekä toiminnan vastattava kuntoutujan tarpeita, voimavaroja, uskomuksia ja tavoitteita (Härkäpää - Järvikoski 2012).

Ammatillista kuntoutusta myönnettäessä, tulee suunnitellun kuntoutuksen olla tarkoituksenmukaista sille asetettavien tavoitteiden toteutumisen kannalta. Tällöin arvioidaan, voidaanko kuntoutuksen avulla tukea tai parantaa kuntoutujan työkykyä siten, että hän voi jatkaa työssä, palata työhön tai siirtyä takaisin työelämään (Kansaneläkelaitos 2014). Kun kuntoutuksen tarkoituksenmukaisuutta arvioidaan, otetaan huomioon kuntoutujan yksilöllinen kokonaistilanne. Keskeistä on henkilön motivaatio ja sitoutuminen ammatillisen kuntoutuksen tavoitteisiin. (Kansaneläkelaitos 2014.)

## 5 Esimiestyön tukeminen uudelleensijoitustilanteessa

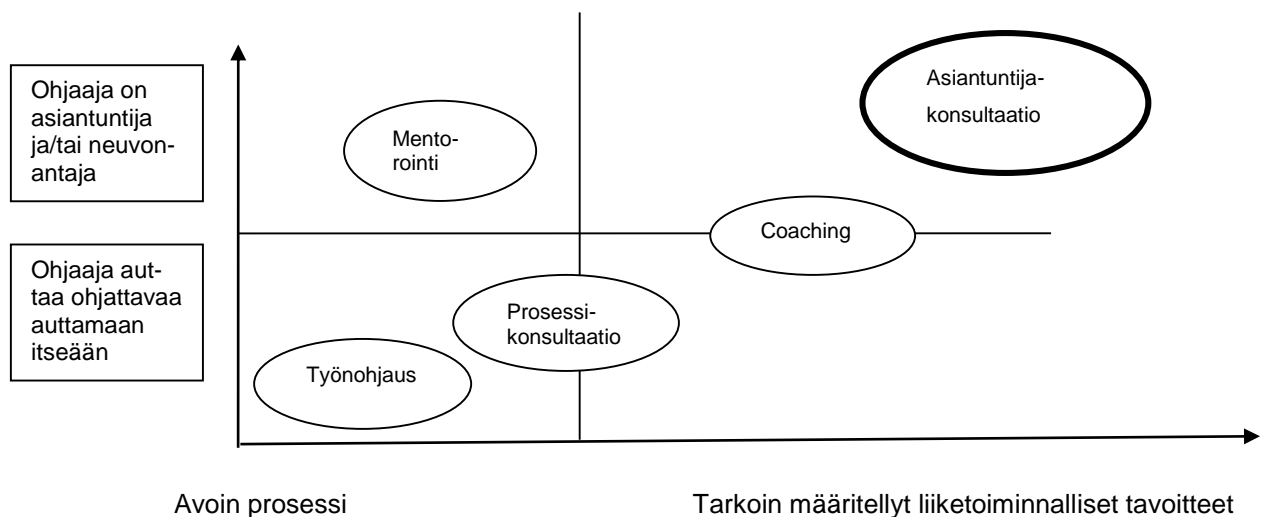
Uudelleensijoitustyö on pääasiassa henkilökohtaista ohjausta ja tukea, jota työstään luopumassa olevan henkilö saa etsiessään uutta työtä. Tilanne tulee eteen joko tuotantotaloudellisista tai terveydellisistä syistä. Usein syyt myös yhdistyvät. Toimintakokonaisuudesta yleisesti käytettävä nimitys on Outplacement, jonka suomenkielinen vastine on uudelleensijoittumisohjaus. Apua ja ohjausta antaa yleensä siihen erikoistuneet asiantuntijat. (Viitala 2007.)

Monet yritykset tarjoavat irtisanomisuhan alla oleville tai uutta työtä tarvitseville työntekijöilleen uudelleensijoituspalveluita. Jopa vuosia kestävä konsultaatio on todettu hyödylliseksi monestakin syystä. Monet työntekijät löytävät uuden urapolun; pääsevät opiskelemaan tai työllistyvät muuten uusiin tehtäviin toiminnan avulla. Palvelu nähdään yhteiskuntavastuun kantamisena ja osana sosiaalista vastuuta. Uudelleensijoituspalvelun tarjoaminen työntekijöille on lisäksi hyvää työnantajaimagoa ylläpitävää, etenkin nykyisen kaltaisessa vaikeassa työllisyystilanteessa. Outplacement -palvelu voidaan hankkia ulkopuoliselta palveluntarjoajalta tai järjestää se omien henkilöstöammattilaisten voimin. (Viitala 2007.)

Kirjallisuudesta voidaan löytää uudelleensijoituksiin liittyvälle asiantuntijatyölle analogisia yhteyksiä JAMIT- hankkeessa kehitellylle työluotsi toiminnalle. JAMIT- hanke ajoittuu vuosille 2012–2014, eikä siitä ole vielä lopullista tutkittua tietoa raportoituna. Myös Kelan ja TE -toimistojen ammatilliseen kuntoutukseen sisältyvä työhönvalmennustoiminta ja työvalmentajien työ sisältää samoja elementtejä ja tavoitteita kuin uudelleensijoituksen asiantuntijuus.

Härkäpää, Harkko ja Lehikoinen ovat julkaisseet laajan tutkimuksen 2013 työhönvalmennuksesta ja sen kehittämisestä. He toteavat työhönvalmennustoiminnan keskeisiksi kehittämistarpeiksi työelämätavoitteiden selkeyttämisen ja palveluntuottajien kompetenssin vahvistamisen yksilöohjauksessa työnantajayhteistyön ja työn etsinnän alueilla. Lähtökohtaisesti henkilöstöhallinnon sisällä tehtävä asiantuntijatyö voisi vastata näihin tavoitteisiin. Työhönvalmennuksen nykyisessä lähtötilanteessa tosin ei ole olemassa olevaa työnantajaa ja sisäisiä työmarkkinoita, kuten uudelleensijoitustoiminnassa. (Härkäpää – Harkko – Lehikoinen 2013.)

Uudelleensijoitustilanteisiin liittyvä esimiestyön ohjaaminen voidaan nähdä Salojärven (2009) määrittämänä asiantuntijakonsultaationa. Asiantuntijakonsultaation asettuminen esimiestyötä ohjaavien menetelmien kenttään selviää kuviosta 4.



Kuvio 3. Ohjauksellisten menetelmien kenttä (Salojärvi 2009:165).

Asiantuntijakonsultaatio sijoittuu esimiestyötä ohjaavien menetelmien nelikentässä yläkulmaan, koska tämän tyyppisessä konsultoinnissa liikutaan tarkoin rajatun ongelman tai henkilöstöhallinnon osa-alueiden sisällä. Lähtökohtana on, että asiantuntijalla on tarjota asetettujen tavoitteiden kanssa linjassa olevia ratkaisuvaihtoehtoja. Asiantuntijakonsultaatio on ohjauksellisista menetelmistä käytetyimpiä, mutta yhä räätälöidymppää ja kohdistuu yhä useammin yksilöihin. Asiantuntijakonsultaatio vaihtelee kertaluonteisesta avusta pidempi aikaisiin prosesseihin. (Salojärvi 2009: 164 – 167.)

## 6 Terveystieteellinen uudelleensijoitustoiminta Helsingin kaupunkikonsernissa

Terveystieteellinen uudelleensijoitus on Helsingin kaupungin henkilöstöhallinnollinen menettelytapa, jonka aikana toteutetaan työeläkeperusteinen ammatillinen kuntoutus. Terveystieteellisen uudelleensijoituksen tavoitteet voidaan lukea suoraan ammatillisen kuntoutuksen nivoutuvan työeläkekuntoutuksen tavoitteista: edistää ansiotyössä pysymistä

tai sinne palaamista ja vähentää työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen tarvetta (Järvi-  
koski (toim.) 2012). Ammatillisen kuntoutuksen tavoitteena on syrjäytymisen ehkäisy ja  
henkilön työelämä integroitumisen tukeminen eli pyrkimys taata työntekijän mahdolli-  
suudet taloudelliseen toimeentuloon omien kykyjensä ja kompetenssinsa pohjalta (Jär-  
vikoski - Härkäpää 2008: 194).

Terveydellinen uudelleensijoitus Helsingin kaupungin sisäisenä prosessina sekä siihen  
liittyvä ammatillisen kuntoutuksen hyödyntäminen, vastaavat strategiasta tulevaan ta-  
voitteeseen: henkilöstön sairauspoissaolojen ja kokoaikaisten työkyvyttömyyseläkkei-  
den määrät vähenevät. Strategiassa on asetettu tavoitteeksi myös yhtenäiset henkilös-  
töhallinnon prosessit. (Helsingin Strategia ohjelma 2013–2016.)

Yksittäisen työnantajan, tässä tapauksessa Helsingin kaupungin, sitoutumista ammatil-  
liseen kuntoutukseen säätelee ehkä tärkeimpänä yksittäisenä lakina Työterveyshuolto-  
laki 1383/2001. Laki painottaa työterveyshuollon velvoitetta havaita ja selvittää työnte-  
kijän kuntoutustarvetta oikea-aikaisesti. Työterveyshuollon on tehtävä yhteistyötä työ-  
suojeluorganisaation ja henkilöstöhallinnon kanssa. Luontevana osana työterveyshuol-  
lon päivittäistä työtä on yhteistyö lähiesimiesten ja työyhteisöiden kanssa.

Työterveyshuoltolain lisäksi laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntou-  
tusrahaetuksista 566/2005 määrittää vajaakuntoisen ammatillista kuntoutusta. Sairas-  
vakuutuslaki 1224/2004 määrittää oikeuden kansaneläkelaitoksen lakisääteiseen kun-  
toutukseen.

Työsopimuslaki 55/2001 määrittää osa-aikatyön tarjoamisvelvoitetta sekä irtisanomisen  
ehtoja. Kunnallinen yleinen virka – ja työehtosopimus KVTES 2014–2016, kertoo työ-  
sopimuslakiin perustuvat sopimukset sairauslomaehdoista, eläkkeelle siirtymisen vaih-  
toehtoisista käytännöistä ja irtisanomisen perusteista. Nämä tilanteet tulevat usein esi-  
lle ammatillisen kuntoutuksen kuluessa. KVTES määrittää työnantajan sekä työntekijän  
velvoitteita ja oikeuksia.

Lakisääteinen näkökulma ammatilliseen kuntoutukseen ja yhteiskunnan tavoitteisiin  
määrittää ammatillisen kuntoutuksen ympärille muodostuvaa verkostoa. Ammatillinen  
kuntoutus määrittyy pitkälle työelämän tarpeiden pohjalta. Ammatillisen kuntoutuksen  
lähtötilanteessa huomio kiinnittyy yksittäiseen henkilöön, jolla on sairaudesta tai vam-  
masta johtuen vaikeuksia selviytyä työstään tai työllistyä avoimille työmarkkinoille. Pe-

rinteisen mallin mukaan kuntoutuksen tarpeessa olevan henkilön työkykyyn vaikuttavia tekijöitä tutkitaan, ja pyritään löytämään paras mahdollinen paikka työmarkkinoilta. (Järvikoski (toim.) 2012.)

Työllistäminen ei kuulu perinteisesti Suomessa ammatillisen kuntoutuksen piiriin (Gould- Järvikoski – Härkää – Tuomola 2012: 234). Helsingin kaupunki on kuitenkin ollut edistysellinen. Vuonna 2004 on julkaistu Työterveyskeskuksen Varhaisen tuen -malli toimintakyvyn heiketessä (Vatu) ja 2008 Paluun tuen -malli sairauspoissaolojen pitkittyessä (Patu). Mallit ovat edelleen käytössä ja tyydyttävästi ajantasaisia. Uudelleensijoituksessa toteutettava malli sen sijaa pohjautuu vuonna 1973 julkaistuun toimintaohjeeseen: Helsingin kaupungin uudelleensijoitus- ja työvoimansiirtotoiminta. Uudelleensijoituksen mallikin on yllättävän toimiva Varhaisen tuen ja Paluun tuen -mallien jatkona. Työeläkekuntoutukseen vaikuttanut lakimuutos 2004 ja asiakaslähtöisyyden välttämättömyys haastavat kuitenkin 1970- luvun ajattelumaailmaan perustuvan mallin, joka asettaa työntekijän passiiviseen sijoitettavan asemaan.

Lisäksi Helsingin kaupunginhallituksen ohje uudelleensijoituksesta vuodelta 2010 on vanhentunut. Uudelleensijoituksen asiantuntijoiden työ keskitettiin Henkilöstökeskukseen (keskushallintoon) vuoden 2012 alusta. Keskitetyn uudelleensijoituksen koordinoimisen malli on vielä kehittämättä ja ohjeistus työn alla. Terveydellistä uudelleensijoitustoimintaa kuitenkin koordinoidaan keskushallinnosta, kaupunginkansliasta. Kaupunginkanslian henkilöstöosaston uudelleensijoitus ja eläketiimin viiden erityissuunnittelijan pääasiallisena tehtävänä on olla mukana terveydellisiä uudelleensijoituksia toteutettaessa, sekä toimia asiantuntijoina ja työnantajan edustajina neuvottelutilanteissa.

Suurena työnantajana Helsingin kaupunki on voinut järjestää uudelleensijoituspalvelua omana toimintana. Kaupunki on keskittänyt uudelleensijoitustyön asiantuntijuuden kaupunginkanslian henkilöstöosastolle. Merkittävin osa kaupungin sisäistä uudelleensijoitustyötä on terveydellisistä syistä johtuvaa ja niihin liittyy ammatillisen kuntoutuksen hyödyntäminen.

Terveydellisessä uudelleensijoitustilanteessa erityissuunnittelijoiden asiantuntijuudella pyritään ohjaamaan yksittäistä esimiestä ja kulloisenkin viraston henkilöstöhallintoa toimimaan työnantajan strategian mukaisesti. Esimiestyöllä tulisi edesauttaa työnantajan velvoitteiden täyttämistä. Esimerkiksi työsuhde-etuuksiin liittyvissä ristiriitatilanteis-

sa erityissuunnittelijat edustavat työnantajaa ja tuovat työnantajan kannan neuvottelupöytään.

Toisaalta erityissuunnittelijat ovat yksittäisen työntekijän ammatillisen kuntoutuksen tukijoita ja etsivät hyvinkin räätälöityjä työllistymisen vaihtoehtoja koko kaupunkiorganisaatiosta yhdessä kuntoutujan kanssa. Usein suhde uudelleensijoitettavaan muodostuu henkilökohtaiseksi. Asemastaan johtuen asiantuntija voi joutua esimerkiksi esimiehen ja työntekijän kärjistyneiden ristiriitatilanteiden välimaastoon ja syntyneiden ongelmien osaratkaisijaksi.

Terveydellisen uudelleensijoituksen sisällä tehtävät toimenpiteet rahoitetaan pääasiassa työeläkekuntoutuksen rahoitusmallilla. Tyypillisiä toimenpiteitä ovat kuntoutusrahalla ja kuntoutustuella tuetut työkokeilut ja ammatillinen koulutus, työhönvalmennus ja erilaiset työllistämistoimenpiteet. Keskeinen ammatillisen kuntoutuksen muoto on oppisopimusopiskelu, jolloin kuntoutusraha ohjautuu työnantajalle ja opiskelijalle maksetaan tehtävän mukainen palkka. (Keva.)

Uudelleensijoitustoiminnan tulisi olla tasapuolista ja oikeudenmukaista kaikkia työntekijöitä kohtaan. Lisäksi tilanteissa on pohdittava työllistymisen mahdollisuuksia koko työnantajan sisällä, välittämättä virastorajoista tai tarpeesta vaihtaa ammattia. Erityissuunnittelijat etsivät esimiesten tueksi työkokeilupaiikkoja ja oppisopimuspaikkoja sekä ovat toteuttamassa työkokeiluja uusiin tehtäviin. Erityissuunnittelijoiden työnä on ohjeistaa ja neuvoa esimiehiä, sekä olla asiantuntijoina työterveyshuollon kanssa käydyissä verkostoneuvotteluissa sekä Kevan päätöksentekoprosesseissa.

Osatyökykyisten työssä jatkamisen tukeminen tapahtuu pitkälle uudelleensijoitustoiminnan verkostossa. Terveydellisen uudelleensijoituksen prosessissa voidaan löytää tarvittaessa lisäperusteita osa- tai kokoaikaiselle eläkeratkaisulle. Eläke myönnetään määräaikaisena tai annetaan päätös eläke-etuudesta toistaiseksi. Osaeläkeratkaisut velvoittavat työnantajaa löytämään osatyökykyiselle sopivan työn ja helpottamaan mahdollista työhön paluuprosessia. Terveydellinen uudelleensijoitus päättyy vakinaistumiseen uuteen sopivaan tehtävään, eläkeratkaisuun, henkilön työsuhteen päättämiseen tai omaehtoiseen irtisanoutumiseen. (Järvikoski (toim.) 2012.)

Asiakaslähtöisyysparadigman myötä moniammatilliset verkostot ja kokonaisuuden hallintaan tähtäävä verkostoyhteistyö ovat nousseet ammatillisen kuntoutuksen kehittä-

mishaasteeksi (Karjalainen - Vilkumaa (toim.) 2012). Helsingin kaupungin sisäisen ammatillisen kuntoutuksen osalta uudelleensijoituksen tukiverkoston on jo olemassa johtuen luoduista malleista ja vakiintuneista toimintatavoista. Terveydelliseen uudelleensijoitukseen osallistuu tapauskohtaisesti ainakin seuraavia yhteistyötahoja: työntekijä (kuntoutuja), hänen vakituisen vakanssinsa esimies, työterveyshuolto (lääkäri, terveydenhoitaja, kuntoutussuunnittelija), työsuojeluorganisaatio, työntekijän luottamushenkilöt, viraston henkilöstöasiantuntija, viraston päällikkötaso, viraston uudelleensijoitusta koordinoiva HR -henkilö, kaupunginkanslian henkilöstöosaston erityissuunnittelijat ja suunnittelijat, Keva, Kela, TE -toimisto, työtapaturmavakuuttaja (Pohjola), opetusviraston oppisopimustoimisto, vastaanottavan viraston työyhteisö ja esimiehet. Jokaisella taholla on omat vastuunsa ja veloitteensa prosessissa. Prosessia säätelevät organisaatioiden sisällä lait, säädökset, asetukset, ohjeet ja strategiat. Myös se, millä taholla kulloinkin on asiakkuus, jostain muusta tahosta nähdessä, riippuu määrittäjästä.

Ammatillisen kuntoutusprosessin onnistuminen on riippuvainen pitkälle eri osajärjestelmien mukana tulevien toimijatahojen työnjaosta ja yhteistyön onnistumisesta (Vilkumaa (toim.) 2008). Kelan, työeläkejärjestelmien/ -vakuuttajien ja työhallinnon sekä työterveyshuollon yhteistyömuotojen selkiinnyttäminen ja parantaminen on ollut tavoitteena jo vuodesta 2003. Vuonna 2003 valmistui Kuntoutusasian neuvottelukunnan asettaman työryhmän muistio, jossa pyrittiin muun muassa selkeyttämään eri tahojen vastuunjakoja. (Järvikoski - Härkäpää 2004.)

Lähiesimiehellä on vastuu terveydellisiin tekijöihin perustuvan uudelleensijoitusprosessin käynnistämisestä ja eteenpäin viemisestä. Prosessia ohjaavat työterveyshuollon ja uudelleensijoituksen asiantuntijat, joiden vahvana intressinä on toteuttaa kokonaiskannattavasti ammatillisen kuntoutuksen toimet, jotka sisältyvät terveydelliseen uudelleensijoitukseen.

Toimintaympäristö sisältää Helsingin kaupungin virastot ja liikelaitokset, joita on yhteensä 33 kappaletta. Virastojen ja liikelaitosten palveluksessa on lähes 40 000 vakituista työntekijää, jotka ovat oikeutettuja työkykyä ja työsuhdetta turvaavaan terveydelliseen uudelleensijoitukseen. Kaikki toiminta työterveyshuollon palveluista uusien työpaikkojen löytämiseen tehdään saman työnantajan sisällä.

Uudelleensijoitusprosessissa on tasaisesti vajaa 1 % kaupungin vakituisista työntekijöistä. Vuoden 2013 lopussa uudelleensijoitusasiakkaita oli yhteensä 322 henkilöä, joista terveydellisistä syistä uudelleensijoituksessa oli 278 henkilöä. 2013 vuoden aika-



na 47 sijoittui kaupungin vakituiseen työpaikkaan ja 18 henkilöä sai kokoaikaisen eläkkeen. Määräaikaisia tehtäviä löydettiin 77 asiakkaalle ja työkokeiluista järjestettiin 131. Oppisopimuksia solmittiin 22 henkilölle. Uusia asiakkaita tuli vuoden 2013 aikana 145. (Eloranta 2014.)

Edellä esitetyistä luvuista voi päätellä, että mukana uudelleensijoituksissa on jatkuvasti yli 200 esimiestä. Käytännössä esimiehiä, joiden tulisi ohjata ja viedä eteenpäin kuntoutujia on runsaasti enemmän. Työkokeiluja ja oppisopimuspaikkoja sovitaan työntekijöiden omien työyhteisöjen ulkopuolelle ja toisiin virastoihin. Lähes joka tilanteessa tulisi saada esiin kuntoutuksen näkökulma, etenkin kun työeläkekuntoutuksen tukitoimet ovat lähes poikkeuksetta käytössä.

Keskushallintoa edustavien asiantuntijoiden asema on olla esimiesten tukena uudelleensijoitusprosessia, mutta tehtävänä on ohjata myös ammatillisen kuntoutumisen sujumista eri virastoissa. Ohjauksen käytännön apuna on täyttölupajärjestelmä. Lupa toimen täyttämiseen voidaan ehdollistaa koskemaan vain uudelleensijoituksessa olevia henkilöitä. Täyttölupa voidaan neuvotella annettavaksi vain tietyn prosessiin loppuun viemiseksi ja nimetyn uudelleensijoitettavan henkilön palkkaamiseksi. Tämän valta antaa vastuuta uudelleensijoituksen asiantuntijoille. Esimiehiä ja työyhteisöjä ei voi ajaa kuntoutumisen kustannuksella uupumukseen. Mutta toisaalta, kaikkien on noudatettava strategiaa ja kaupungin johdon ohjeistuksia, joissa uudelleensijoitettavat henkilöt asetetaan etusijalle tehtäviä täytettäessä. Täyttölupien käyttö on harkinnanvaraista ja tulisi tapahtua hyvässä yhteisymmärryksessä.

## **7 Kehittämistyön tavoite ja tarkoitus**

Kehittämistyöni tavoitteena oli työntekijöiden työkyvyn tukeminen.

Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää uudelleensijoituksen asiantuntijoiden työkäytäntöjä tukemaan esimiestyötä ammatilliseen kuntoutukseen liittyvässä uudelleensijoitustoiminnassa.

Täsmennetty kehittämistehtävä oli:

Kuvata kehittäjäryhmässä tulevaisuuden hyvät käytännöt, joilla uudelleensijoituksen asiantuntijat tukevat esimiestyötä ammatilliseen kuntoutukseen liittyvässä uudelleensijoituksissa.

Tuotoksena syntyi kuvaus uudelleensijoituksen asiantuntijoiden esimiestyötä tukevista tulevaisuuden työkäytännöistä.

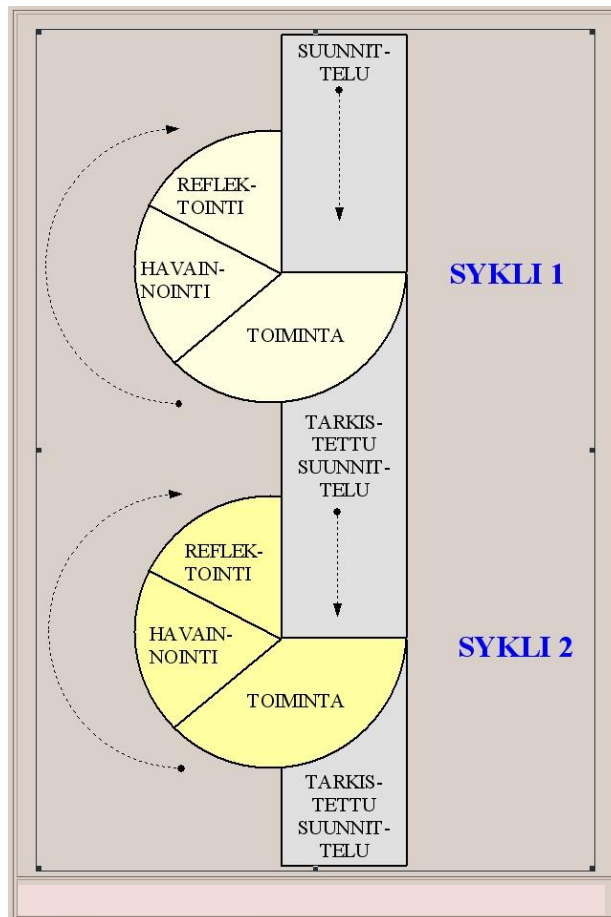
## 8 Menetelmälliset ratkaisut

Tämä kehittämistyö tehtiin tutkimuksellisen kehittämistoiminnan periaatteita noudattaen. Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan asetelma perustuu siihen, että tutkimus palvelee kehittämistä. Tutkimus ei sinänsä määritä kehittämistyötä. Kehittämistoiminnan ja tutkimuksen suhde voidaan hahmottaa siten, että kehittämistyössä hyödynnetään tutkimuksen tuomaa tietoa nykytilasta. Varsinainen tutkimuksellinen kehittäminen on tavoitteellista. Tavoitteellisuuteen sisältyy muutoksen ajatus. Muutos suuntautuu nykytilanteesta kohti tulevaisuutta. (Toikko - Rantanen 2009.)

### 8.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Kehittämistyöni tiedonkeruun osuus perustui toimintatutkimuksellisen lähestymistavan logiikkaan. Toimintatutkimuksen (action research) ajattelumaailma pohjautuu 1940-luvulla Kurt Lewinin esittämiin kenttäteorian menetelmiin. Toimintatutkimukselle on ominaista, että tutkimusta hyödyntäen pyritään muutokseen tutkittavassa yhteisössä. Tutkittavan yhteisön jäsenet tai heidän edustajansa osallistuvat itse tutkimusprosessiin. (Järvikoski – Härkäpää 2011.)

Toimintatutkimuksen olennainen osa on itsereflektio, joka tapahtuu kerätyn tiedon pohjalta, analyysin ja tulkinnan avulla. Toimintatutkimuksen tulokset hyödynnetään välittömästi toiminnan kehittämisessä ja kehittämistyön tuloksia tarkastellaan edelleen tutkimuksen keinoin. Näin tutkimus, sen tulosten reflektointi, kehittäminen ja toiminnassa tapahtuva muutos seuraavat syklinomaisesti toisiaan. (Järvikoski – Härkäpää 2008; Linturi 2000.) Kehittämistyöni tavoite oli muutos ja se toteutettiin kehittäjäryhmän työskentelyä hyödyntäen. Tutkimusstrategia noudattaa toimintatutkimuksen sykliä, joka on esitetty Linturin (2000) kuvaamana kuviossa 5.



Kuvio 4. Toimintatutkimuksen sykli (Linturi 2000).

Toimintatutkimusta hyödynnetään usein erilaisten organisaatioiden tai sosiaalisten yhteisöiden toiminnan kehittämisessä. Organisaation tai yhteisön jäsenten tavoitteena on kehittää yhdessä tutkijoiden kanssa toimintaa, sekä toimintakäytäntöjä tarkoituksenmukaisemmiksi. (Järvikoski – Härkäpää 2011.)

Toimintatutkimuksen vaiheet ovat Anttilaa (2006: 443) mukaillen:

- Määritellään mitä kehitetään ja mikä on tavoite.
- Tehdään kirjallisuuskatsaus, jotta voidaan todeta onko tietoa samantyyppisistä ongelmista tai ratkaisuista, joita tavoitellaan.
- Määritellään kehittämistehtävät selvästi, tarkasti ja käytännöllisesti.
- Suunnitellaan toimintatutkimuksen asetelma ja määritellään prosessi.
- Määritellään arviointikriteerit ja palautteen saamisen muodot.
- Analysoidaan koottu tietoaines ja arvioidaan saadut tulokset.

Tutkimusprosessi suuntautuu käytäntöön ja se on ongelmakeskeistä. Tutkimusprosessi noudattaa sykliä: ensin valitaan päämäärä, toisessa vaiheessa tutkitaan ja kokeillaan käytännön keinoja päämäärään pääsemiseksi, kolmannessa vaiheessa arvioidaan tehtyjä toimenpiteitä ja tarkennetaan päämäärää. Toimintatutkimuksen prosessissa vuorottelevat suunnittelu, toiminta ja toiminnan arviointi (Anttila 2006: 442).

Tässä kehittämistyössä toteutui yksi sykli. Suunnittelun pohjalta toimittiin kehittäjäryhmänä, jossa olin itse mukana aktiivisena kehittäjänä. Tutkijan ominaisuudessa havainnoin ja reflektoin muutokseen tähtäävää toimintaa. Kehittämisen tavoitteena oli löytää paremmat työkäytännöt ja päästä kuvaamaan ne. Teoreettisen taustan avulla luotiin ymmärrystä tavoiteltavasta muutoksen päämäärästä.

## 8.2 Prosessin eteneminen

Kehittämistyön tekemisen lähtökohta oli haastava. Ammattikorkeakoulutuksen tavoite työelämälähtöisyydestä ja koulutuksen hyödyntämisestä työelämän kehittämistyössä tulisi samalla toteutua. Kehittämistyön prosessia lähdettiin viemään läpi keskellä suuria rakenteellisia ja toiminnallisia muutoksia, jotka kumuloituivat henkilöstössä tapahtuviin muutoksiin. Prosessin eteneminen on kuvattu kuviossa 6.

Työtiimimme kokoontui 20.12.2013 pohtimaan kehittämistyötä tutkimussuunnitelman pohjalta. Kehittämistyön alkuvaiheessa loppuvuodesta 2013 tiimiin kuului tiimipäällikön lisäksi kuusi erityissuunnittelijaa ja kaksi suunnittelijaa, sekä kaksi eläkeneuvojaa. Varsinaista uudelleensijoitustyötä tiimistämme tekivät pääasiassa erityissuunnittelijat, sekä muun työn ohessa kaksi suunnittelijaa. Tuolloin todettiin, että oman työn kehittäminen olisi tarpeellista ja ulkopuolisten mukana olo tässä vaiheessa ei ole tarkoituksenmukaista, eikä edes mahdollista epävakaan työnteon kokonaistilanteen vuoksi.

Yhteisten keskusteluiden perusteella päätettiin lähteä kehittämään terveydellistä uudelleensijoitustyötä, joka on sidoksissa ammatilliseen kuntoutukseen. Päätökseen keskittyä oman työn kehittämiseen oman tiimin kesken, vaikutti peräkkäisten organisatiomuutosten tuoma kuormitus ja niistä johtuen, uudelleen muotoutuneen tiimin työskentelytapojen jäsentymättömyys. Silloinen tiimi oli muodostunut vuotta aiemmin, jolloin uudelleensijoituksen asiantuntijoiden työ keskitettiin virastoista henkilöstökeskukseen, sosiaali- ja terveysviraston muodostamisen yhteydessä. Kolme tiimin työntekijöistä siirtyi silloisen sosiaaliviraston henkilöstöhankintayksiköstä ja yksi työntekijä terveyskeskuksesta. Lisäksi tiimiin oli rekrytoitu kaksi uutta työntekijää vuoden 2012 lopulla,

joista molemmat olivat kuluneen vuoden aikana siirtyneet uusiin tehtäviin. Keskitetyn uudelleensijoitusmallin kokonaisukehittäminen oli muun muassa kaikesta tästä johtuen kesken koko kaupunkitasolla.

Päätökseen keskittyä oman asiantuntijatyön kehittämiseen vaikutti lisäksi 1.1.2014 tiedossa oleva organisaatioiden uudelleen järjestäytyminen ja tiimin siirtyminen osaksi uutta keskushallinnon virastoa. Kaupunginkansliaan yhdistyivät henkilöstökeskuksen lisäksi talous- ja suunnittelukeskus sekä hallintokeskus. Päätökseen vaikutti tietoisuuden työpisteen muuttumisesta sekä tiimipäällikön jäämisestä eläkkeelle vuoden 2014 aikana.

Kehittämistarpeista ei ollut pulaa suunnitteluvaiheessa. Uudelleensijoitusprosessin kuvaaminen oli jo työn alla muiden prosessikuvausten ohella kaupunkitasoisesti. Uudelleensijoitusohjeistus oli jo silloin vanhentunut, johtuen työn keskittämisestä. Ohjeistuksen uusinta oli jätetty odottamaan organisaation uudelleen muodostumisen jälkeistä aikaa. Tiiminä tiedostimme, ettei asiantuntijatyömme ollut yhtenäistä ja yhteinen ymmärrys tehtävän työn tavoitteista, asiakaskäsitykset mukaan lukien, puuttui.

Eri virastoita tulleet työntekijät toivat olemassa olevaan henkilöstökeskuksen malliin omat työtapansa ja työskentelytietämyksensä. Oleellinen muutos oli vahvemmin ammatilliseen kuntoutukseen liittyvä asiakasvaihe. Ammatillisen kuntoutuksen ohjauksen mukana esimiesten tukemisen vaade asiantuntijatyöllä kasvoi. Esimiestyön tukeminen oli muuttunut vahvaksi kehittämisen kohteeksi ja yhteisymmärrystä vaativaksi työn lähtökohdaksi.

Helmikuun 2014 aikana kehittämistyölle haettiin tutkimuslupa ajalle 1.3.–30.6.2014 kaupunginkansliasta. Luvan saantia hieman hankaloitti sen ajoittuminen vasta muodostuneen viraston ensi päiviin, mutta muuten ongelmia ei ilmaantunut. Tutkimuslupa on päivätty 28.2.2014.

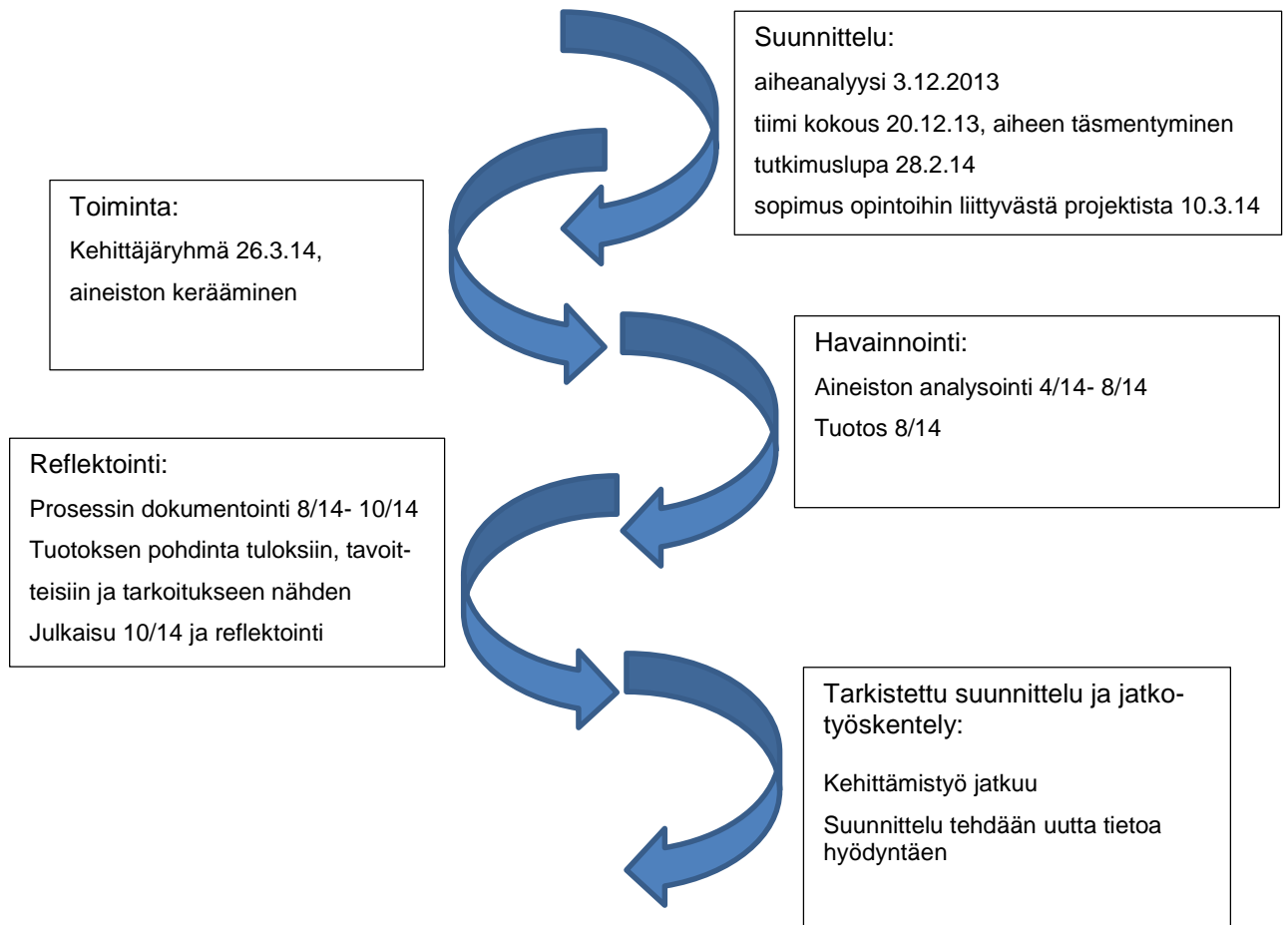
10.3.2014 solmittiin sopimus opintoihin liittyvästä projektista työnantajan ja oppilaitoksen välillä.

Tutkimusaineisto kerättiin 26.3.2014 kehittäjäryhmän tapaamisessa, jonka kulku esitetään luvussa 8.4. kokonaisuudessaan ja yksityiskohtaisesti.

Litteroidun tutkimusaineiston sisällön analysoiminen tapahtui elo- syyskuussa 2014.

Kehittämistyön tuotoksena syntyivät uudet tulevaisuuden käytännöt esimiestyötä tukevalle asiantuntijatyölle syyskuussa.

Tutkimustulokset ja tuotos julkaistiin opinnäytetyön muodossa kaupunginkanslian sähköisillä sivuilla, jonka saatteena toimi kypsyyssnäytteenä tekemäni tulosten esittely.



Kuvio 5. Prosessin eteneminen.

### 8.3 Kehittäjäryhmän muodostaminen

Varsinainen kehittäjäryhmä muotoutui olemassa olevan tiimin sisältä, uudelleensijoitustyötä tekevästä asiantuntijoista. Ryhmää ei varsinaisesti kutsuttu kokoon, vaan kutsuin kehittämiseen halukkaat osallistujat mukaan koko tiimille osoitetulla sähköpostiviestillä.

Ajatuksena oli muodostaa kehittäjäryhmä vapaaehtoisuuteen ja kiinnostukseen pohjautuen. Koko työtiimi sai luettavakseen tutkimussuunnitelman. Suunnitelmasta käytiin keskusteluja työyhteisössä ja yksittäisten työtovereiden kanssa. Lopulta sitoutuneeseen kehittäjäryhmään osallistuivat henkilöstöosaston uudelleensijoitus ja eläketiimin asiantuntijoista he, jotka tekivät kokopäivätyönään terveydellistä uudelleensijoitustyötä. Varsinaiseen kehittäjäryhmään sitoutui viisi työntekijää. Ilahduttavaa oli, että ryhmään tuli lisäksi toinen vanha sosiaaliviraston työntekijät, entinen terveystieteiden työntekijä, pitkän linjan työntekijä henkilöstökeskuksesta sekä vasta uutena työntekijänä aloittanut, uudessa sosiaali- ja terveystieteiden virastosta vuoden työskennellyt erityissuunnittelija. Näin päädyttiin kehittämään nimenomaan uudelleensijoitustyötä tekevien asiantuntijoiden työtä esimiestyötä tukevaksi.

### 8.4 Aineiston kerääminen

Kehittämistehtävänä oli kuvata kehittäjäryhmässä tulevaisuuden hyvä käytäntö, jossa uudelleensijoituksen asiantuntijat ohjaavat esimiestyötä ammatilliseen kuntoutukseen liittyvissä uudelleensijoituksissa.

Aineisto kerättiin tulevaisuusmuistelun -työtapa hyödyntäen. Tulevaisuusmuistelu on ratkaisukeskeisyyteen perustuva kehittämistyökalu. Työtavassa keskitytään menneisyyden sijasta tulevaisuuteen ja ongelmien pohdinnan sijasta voimavarojen etsimiseen. Työskentelyn lähtökohtana ovat tulevaisuuteen suunnatut kysymykset.

Toteutin tulevaisuusmuistelun etsimällä uudelleensijoituksen asiakasrekisteristä saatavista tiedoista keskimääräisen asiakkaamme. Poimin tiedot rekisteristä 28.2.2014. Asiakastietoja oli kyseisenä päivänä tallennettuna 341 uudelleensijoituksessa olevasta asiakkaasta. Rekisteristä saa helposti tiedot sukupuolesta, iästä, ammatista ja työntekijän virastosta. Melko helposti on myös löydettävissä tieto uudelleensijoituksen syystä. Keskivero asiakkaaksi muodostui 46-vuotias hoitajana työskentelevä nainen, jonka uudelleensijoitus johtuu tuki- ja liikuntaelin ongelmista. Kokemustieto uudelleensijoituk-

sessä olevista asiakkaistamme on löydettyjen tosiasioiden mukainen, mutta suhteellisen nuori keski-ikä yllätti. Jo peilaten siihen, että keskimääräisellä asiakkaallamme olisi varsinaiseen eläkeiän täyttymiseen lähes 20 vuotta aikaa.

Keräämieni tietojen pohjalta syntyi tulevaisuusmuistelun fiktiivinen kokemusasiantuntija. Keräsin tiedot paperille, jonka sitten jaoin työskentelyn aluksi kehittäjäryhmälle. Asiakas nimettiin Heli- hoitajaksi, hän oli 46-vuotias hoitaja, joka oli uudelleensijoitusprosessinsa alussa selkäongelmien vuoksi.

Varsinaisen tulevaisuusmuistelun orientaatiovaiheessa pyysin vapaaehtoista kehittäjäryhmäläistä asettumaan Heliksi ja muu ryhmä sai kuunnella omana itsenään keskustelua. Kyselin Heliltä hänen tilanteestaan ja tunnelmistaan uudelleensijoituksen alkaessa. Kun Heli oli kuvannut alkutilannetta, annoin Helille uudet ohjeet. Helin piti siirtyä ajassa vuosi eteenpäin ja kertoa mitä oli tapahtunut, kun kaikki oli mennyt loistavasti ja hän oli päässyt uuteen tehtävään. Samalla ohjeistin muuta kehittäjäryhmää kuuntelemaan Heliä uudelleensijoituksen asiantuntijoina, jotka olivat olleet mukana prosessia. Muiden kehittäjäryhmäläisten tulisi pohtia mitä he olivat tehneet ja keiden kanssa, jotta Helin tilanne oli sujunut kaikin puolin tavoiteltavasti.

Kun Heli oli päässyt kertomuksensa loppuun, siirtyi Helinä toiminut ryhmäläinen keskustelemaan muun ryhmän kanssa tapahtuneesta ja siitä millä työtavoilla olimme mahdollistaneet onnistuneen uudelleensijoittumisen uuteen tehtävään. Ohjasin keskustelua kysymyksillä:

- kuuntelimme Helin tarinaa, minkälaisessa roolissa olet ollut Helin prosessissa?
- miten olet voinut osaltasi tukea Helin työkykyä?
- keiden kanssa olet tehnyt yhteistyötä?
- minkälaista yhteistyötä olet tehnyt Helin esimiehen kanssa?
- minkälaista yhteistyötä on tehty Helin uuden esimiehen kanssa?

Kehittäjäryhmän tapaaminen 26.3.2014 eteni suunnitelmani mukaisesti. Laadin suunnitelman kehittämistapaamisen kulusta ja aikataulutin tapaamisen. Kuvaus on esitettyinä liitteessä 1.

Tulevaisuusmuistelu äänitettiin kokonaisuudessaan, mukaan lukien orientaatiovaihe. Samalla keräsin tutkimusaineistoni. Litteroitua tutkimusaineistoa syntyi yhdeksän arkkia fontilla Arial 11 ja rivivälillä 1,5.



## 8.5 Aineiston analysointi

Tutkimusaineisto analysoitiin laadullisen tutkimuksen aineistolähtöistä sisällönanalyysin menetelmätapaa noudattaen (Tuomi – Sarajärvi 2009). Tehty analyysi on kokonaisuudessaan liitteenä 2. Taulukossa 1. on näyte sisällönanalyysistä.

Taulukko 1. Näyte sisällönanalyysistä

	pelkistetyt ilmaisut	alaluokka	yläluokka
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alkuvaiheessa kartoitetaan tilanne</li> <li>- Ensimmäiseksi perusteellinen tilanteen kartoittaminen terveydentilasta, hoidoista ja tehdyistä suunnitelmista</li> <li>- tiedon kokoaminen ja kartoittaminen</li> <li>- uudelleensijoittajan rooli on kartoittaa kokonaistilanne</li> <li>- kokosin tietoa asiakkaalta</li> <li>-paljon taustatyötä</li> </ul>	Tiedon kerääminen asiakkaan kokonaistilanteesta	Uudelleensijoituksen kokonaisprosessin ohjaus
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vastuu kuuluu uudelleensijoittajalle prosessin eteenpäin viemisestä</li> <li>- ohjata asioita eteenpäin</li> <li>- kun uudelleensijoitusesitys tulee kaupunginkansliaan niin (prosessin) omistajuus vaihtuu</li> <li>-Tiheä prosessin seuranta</li> </ul>	Vastuunotto uudelleensijoitusprosessin etenemisestä	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- henkilö jolta voi kysyä, jos tulee pulmia</li> <li>- on hyvä olla joku, joka osaa mitkä kuuluvat asiaan</li> <li>-tiedottaminen on tärkeää</li> </ul>	Prosessin hallinta	

Luin litteroidun aineisto läpi useaan kertaan. Redusointi tapahtui keräämällä aineistosta alkuperäisilmauksellisia ajatuskokonaisuuksia. Pelkistin ajatuskokonaisuudet etsimällä vastausta tutkimustehtävästä muodostettuun kysymykseen: Mitä ovat tulevaisuuden hyvät työkäytännöt, joilla uudelleensijoituksen asiantuntijat tukevat esimiestyötä uudelleensijoitustilanteissa?

Pelkistetyistä ilmaisuista lähdin klusteroimalla eli ryhmittelemällä, muodostamaan alaluokkia. Työvaihe oli haastava. Lopulta päädyin leikkaamaan konkreettisesti pelkistetyt ilmaisut paperilappusiksi. Levitin 69 kappaletta alkuperäisilmauksen sisältäviä lappuja lattialle ja lähdin yksitellen lukemaan ilmauksia. Siirtelin lappuja ryhmästä toiseen ja pohdin yksitellen ilmaisun kuulumista kuhunkin ilmaisujen joukkoon, sekä ilmaisuja yhdistäviä tekijöitä.

Alaluokkia syntyi 16 kappaletta (Liite 2). Tutkimuskysymyksen kannalta alaluokista saatu vastaus oli vielä liian hajanainen ja moniselitteinen. Alaluokista muodostui kaksi yläluokkaa ja samalla löysin vastauksen tulevaisuuden hyviksi työkäytännöiksi. Uudelleensijoituksen asiantuntijat tukevat esimiestyötä uudelleensijoituksen kokonaisprosessin ohjauksella ja uudelleensijoitusprosessin tukipalveluita tuottamalla.

## 9 Kehittämistyön tulokset

Kehittämistyön tulokset uusiksi esimiestyötä terveydellisissä uudelleensijoituksissa tukeviksi asiantuntijoiden työkäytännöiksi ovat: **Uudelleensijoituksen kokonaisprosessin ohjaus** ja **Uudelleensijoitusprosessin tukipalveluiden tuottaminen**.

Tulokset saatiin aineistoon perehtymällä ja pelkistämällä ajatuskokonaisuudet. Pelkistettyjä ilmauksia ryhmittelemällä syntyivät alaluokat. Alaluokat vastasivat jo suoraan kehittämistehtävästä muodostamaani kysymykseen. Uudet työkäytännöt ovat aineistolähtöisen sisällönanalyysin yläluokat. Tuloksen muodostuminen konkretisoituu aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä, joka löytyy kokonaisuudessa Liitteenä 2.

Uudelleensijoituksen kokonaisprosessin ohjaus yläluokkana pitää sisällään pelkistetyistä ilmauksista johdetut alaluokat, joita ovat: tiedon kerääminen asiakkaan kokonaistilanteesta, vastuunotto uudelleensijoitusprosessin etenemisestä, prosessin hallinta, avoimuus, tulevaisuussuuntautunut suunnittelu ja verkostoyhteistyö.

Tiedon kerääminen asiakkaan kokonaistilanteesta tarkoitti alkuvaiheen tilannekartoitusta sekä tiedon kokoamista ja taustatyötä.

Vastuunotto uudelleensijoitusprosessin etenemisestä sisälsi uudelleensijoittajan vastuun prosessin eteenpäin viemisestä ja kaupunginkanslian prosessin omistajuuden. Myös tiheä prosessin seuranta oli osa vastuunottoa.

Uudelleensijoituksen kokonaisprosessin ohjaukseen sisältyvä prosessin hallinta koostui aineistosta nousseelle tarpeelle henkilöityneelle taholle, jolta kysyä pulmatilanteissa ja jolla on asiaosaaminen. Myös tiedottaminen on osa prosessin hallintaa. Avoimuus osana kokonaisprosessin ohjausta sisälsi tavoitteiden näkyväksi saamisen ja avoimen puheen.

Verkostoyhteistyöhön sisältyi kaupunginkanslian uudelleensijoitushenkilön mukana olo työterveyshuollon neuvotteluissa sekä yhteistyön vaade vanhan ja uuden tehtävän esimiesten kanssa. Neuvotteluissa oli mukana myös kuntoutussuunnittelija. Työntekijältä kootun tiedon pohjalta tehdään suunnitelma yhdessä muiden toimijoiden kanssa.

Uudelleensijoitusprosessin tukipalveluiden tuottaminen muodostui yläluokaksi vastavasti alaluokkia ryhmittelemällä ja yhdistävien asiakokonaisuuksien kautta. Tukipalveluiden tuottamiseen yhdistyneet alaluokat ovat: esimiestyön ohjaus työntekijän työkykyä tukevaksi, asiantuntijuus uudelleensijoitusprosessissa, esimiestyötä tukeva neuvottelemineen, esimiestyön haasteiden ymmärtäminen sekä uuden tehtävän esimiehen työn tukeminen ja tiedon siirto uudelleensijoitustilanteessa.

Esimiestyön ohjaus työntekijän työkykyä tukevaksi piti sisällään ajatuksen siitä, ettei työntekijän työkyvyn tukeminen ole varsinaisesti yhteyshenkilön tehtävä. Sen sijaan esimiehen ja työterveyshuollon tehtävä on tukea työkykyä. Esimiehille annetaan ohjausta työhyvinvointiin liittyen ja tuotetaan työrauhaa joka suuntaan.

Asiantuntijuus uudelleensijoitusprosessissa koostui oletuksesta, että esimiehille oudot asiat ovat yhteyshenkilölle selviä. Esimies ei voi tietää uudelleensijoitukseen liittyviä asioita, jotka eivät ole tulleet ennen työssä vastaan. Asiantuntijan tulee ohjeistaa esimiestyötä vaiheittain prosessin edetessä.

Esimiestyötä tukeva neuvottelemineen tarkoittaa yhteisneuvotteluiden rakentumista myös esimiehen tueksi. Neuvottelu auttaa vakinaisen tehtävän esimiestä jäsentämään tilannetta ja hahmottamaan sitä miten edetään. Esimies saa neuvottelussa jäsenyky-

sen tilanteeseen ja vision tulevasta. Neuvottelussa on tärkeätä vastata myös esimiehen kysymyksiin ja sopia miten jatkossa toimitaan.

Esimiestyön haasteiden ymmärtäminen sisältää ymmärryksen vakituisen toimen esimiehen kuvainnollisesta tuskasta kun esimerkiksi sairauslomat myönnetään prosessista johtuen pätkissä. Esimiehellä on ensisijainen vastuu työntekijästään koko prosessin ajan.

Uuden tehtävän esimiehen työn tukeminen ja tiedon siirto uudelleensijoitustilanteessa koostuu yllättävänä pidetystä ajatuksesta, että vastaan ottavan tehtävän esimies on henkilöstöhallinnollisen tuen tarvitsija. Uuden esimiehen tulee saada näköala siitä miten edetään ja mitä seuraa. Myös vanhan tehtävän esimiehen tulisi saada tilaisuus tiedottaa asioiden kulusta uutta esimiestä.

Uudelleensijoitusprosessin tukipalveluiden tuottamisen yläluokka muodostui osittain lisäksi suoraan työkokeiluihin viittaavista alaluokista. Kehittämistyön tuotoksen kuvauksesta (kuvio 6) olen jättänyt kuitenkin pois nämä suoraan työkokeiluihin viittaavat tukipalvelut. Tunnistettuja tarpeita olivat työkokeiluesitteen kokoaminen, työkokeilutiedon jakaminen ja käytännön asioiden hoidossa avustaminen, työyhteisön valmentaminen työkokeilijan vastaanottamiseen, työkokeilun hyötyjen esilletuonti ja työkokeilupaikan sopivuuden arviointi.

Työkokeiluesitteen kokoamisen tarve muodostui tiedosta, että esite auttoi esimiestä työssään. Työkokeiluesite jäsentää työyhteisölle työkokeilua ja helpottaa uudelleensijoittajan työtä tiedon antamisessa.

Työkokeilutiedon jakaminen ja käytännön asioiden hoidossa avustaminen muodostui tarpeesta selvittää uudessa työpaikassa palkanmaksun kulku ja se mitä Kevan papereille tehdään sekä huolehtia rahoittajataholle raportoinnista. Oletuksena oli, ettei uusi esimies tiedä, mitä papereita pitää täyttää työkokeilun alkaessa. Työkokeilua tulee seurata ja arvioida.

Työyhteisön valmentaminen työkokeilijan vastaanottamiseen sisälsi ajatuksen siitä, että uuden työpaikan esimies on tärkeässä roolissa työympäristöön liittyvissä kysymyksissä. Uuden esimiehen kanssa myös sovitaan mitä työyhteisölle kerrotaan työkokeilu tilanteesta. Työkokeilun alkaessa tulee varmistaa, että uudessa työpaikassa on ohjau-

ta. Oletuksena oli, että jos työyhteisö ei ymmärrä mistä työkokeilussa on kysymys, tulee epämääräisiä puheita ja työyhteisön vastustuksen myötä ikävyyksiä.

Työkokeilun hyötyjen esilletuonti pitää sisällään ajatuksen, että työkokeilu on turvana vastaanottavalle esimiehelle rekrytointitilanteessa. Työkokeilun aikana selviää, onko henkilö työyhteisöön sopiva. Työkokeilu voidaan keskeyttää, jos työntekijä ja esimies ovat sitä mieltä. Työkokeilutilannetta kuvattiin ideaaliksi sekä niin sanotuksi kaikki voittaa- tilanteeksi.

Työkokeilupaikan sopivuuden arviointi tarkoitti käytännössä sellaisen työkokeilupaikan etsintää, mihin on mahdollisuus vakinaistua. Pitää myös varmistaa mitkä ovat työntekijän voimavarat kokeilupaikan tehtävään nähden ja onko hänen koulutuksensa sopiva. Lisäksi korostettiin että työkokeilu on oikeaa työtä ja siitä maksetaan palkkaa. Pitää myös huomioida, että on erilaisia motiiveja ottaa työkokeilija.

## **10 Uudelleensijoituksen asiantuntijoiden esimiestyötä tukevat työkäytännöt**

Kehittämistyön tuotoksena syntyi: Kuvaus uudelleensijoituksen asiantuntijoiden esimiestyötä tukevista tulevaisuuden työkäytännöistä (kuvio 6). Kuvauksessa esitetyt uudelleensijoituksen asiantuntijoiden esimiestyötä tukevat tulevaisuuden työkäytännöt ovat: Uudelleensijoituksen kokonaisprosessin ohjaus ja Uudelleensijoitusprosessin tukipalveluiden tuottaminen. Kuvauksen keskiössä ovat nämä tavoiteltavat työkäytännöt. Työkäytäntöjen asettuminen nelisuuntaiseen osoittimeen kuvaa asiantuntijatyön kohdistumista kompassineulanomaisesti sinne missä tukea tarvitaan.

Uudelleensijoituksen kokonaisprosessin ohjauksen edellytyksiksi nousseet asiantuntijatyön elementit on kuvattu kaiken ylle. Tavoiteltavan ohjauksellisuuden edellytyksiä ovat: vastuunotto uudelleensijoituksen etenemisestä, tulevaisuussuuntautunut suunnittelu, avoimuus, prosessin hallinta, verkostoyhteistyö sekä tiedon kerääminen asiakkaan kokonaistilanteesta. Elementit ovat alaluokiksi nousseita asiakokonaisuuksia.

Uudelleensijoituksen kokonaisprosessin ohjauksen näkökulmasta vastuunotto uudelleensijoitusprosessin etenemisestä tarkoittaa asiantuntijatyössä aktiivista yhteydenpitoa esimiehiin koko prosessin ajan. Asiantuntijan tulee pitää esimies tietoisena kuhun-

kin prosessin vaiheeseen kuuluvista esimiestyön osista ja prosessin aikataulutuksesta. Asiantuntijan tulee ohjata uudelleensijoituksen aloituksen ajoittamista sekä prosessin päättämistä. Myös työnantajan vastuulle jäävät ammatillisen kuntoutuksen nivelkohdat on annettava esimiesten tietoisuuteen. Kun esimies on uudelleensijoitusprosessissa ajan tasalla, hän kykenee tukemaan työntekijäänsä prosessin hallinnassa, kuten teoreettinen viitekehyskin osoittaa (luvut 2-5).

Tulevaisuussuuntautunut suunnittelu ohjaa osaltaan prosessia eteenpäin ja tuo siihen tavoitteellisuutta. Tulevaisuuden näkymien avaaminen on asiantuntijan kompetenssiin kuuluvaa. Samalla tulevaisuuden suunnittelu pysyy realistisena ja tukee edelleen esimiehen ja työntekijän prosessin hallintaa.

Asiantuntijatyön avoimuus synnyttää luottamusta ja edesauttaa esimiestyön avoimuutta. Teoreettinen viitekehys vahvistaa että, työntekijän työkykyä tukee oikea-aikainen tiedon saanti ja tarpeellisen tai kysytyn asiantuntijalla olevan tiedon jakaminen.

Prosessin hallinta on asiantuntijatyön keskeisiä tavoitteita, jotta kokonaisprosessin ohjaus olisi ylipäättään mahdollista. Jonkun tahon on hallittava koko monimutkainen uudelleensijoitusprosessi ammatillisen kuntoutuksen sidonnaisuuksien ja realististen työnantajariippuvaisten ratkaisujen osalta. Kun asiantuntija hallitsee prosessin, voi tavoitteellinen esimiestyö tukeutua tähän tietoon. Prosessin tasalla oleva esimiehisyys tukee työntekijän työkykyä sekä motivoi ammatilliseen kuntoutumiseen, kuten teoreettisesta viitekehuksesta ilmenee (luvut 2-5).

Asiantuntijatyö terveydellisen uudelleensijoituksen prosessissa tehdään verkostossa, kuten toimintaympäristö edellyttää. Toimintaympäristö on kuvattuna luvussa 6. Verkosto tukee esimiestä ja kantaa osavastuun uudelleensijoitustyön onnistumisesta. Kun esimies ei jää yksin ratkomaan työntekijänsä työkyvynmuutokseen liittyviä haasteita, hän kykenee myös tukemaan työntekijää vahvemmin muutosprosessissa. Tämä tulee esille myös teoreettisesta viitekehuksesta.

Kun asiantuntijataholla on kerättyä tietoa asiakkaan kokonaistilanteesta, sitoo se osaltaan yhteen uudelleensijoituksen kokonaisprosessin ohjaukseen tarvittavaa pohjatietoa. Tieto tulisi kerätä ja tallettaa. Kun asiantuntijataho on ajan tasalla kunkin uudelleensijoituksessa olevan työntekijän tilanteesta, ei uudelleensijoitusprosessi ole sidok-

sisä yksittäiseen esimieheen tai virastoon. Samalla asiantuntijatyöllä kyetään tukemaan mahdollisesti vaihtuvia esimiesvastuita.

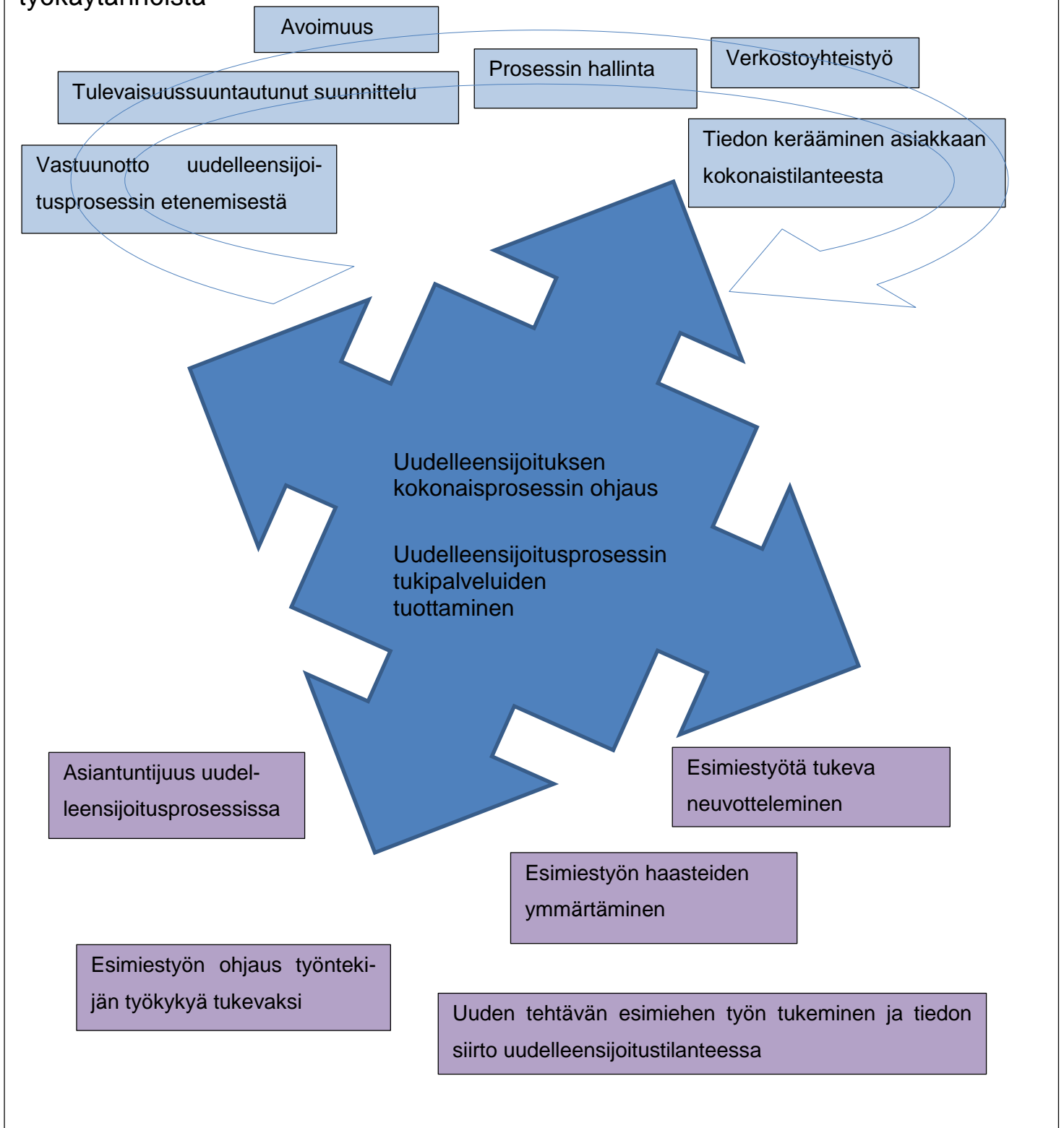
Uudelleensijoituksen kokonaisprosessin ohjauksellisuus on jatkuvasti läsnä olevaa ja spiraalinomaista asiantuntijatyöskentelyä. Ohjaus on ilmava ja abstrakti, alati tilanteiden mukaan muuttuva käsitteellinen kokonaisuus.

Kokonaisprosessin ohjauksen lisäksi esitetään asiantuntijatyön konkreettinen tekeminen tukipalveluiden tuottamisena. Uudelleensijoituksen tukipalveluiden tuottaminen voi olla samanaikaista ja osa kokonaisprosessin ohjausta, mutta voi myös olla, että se kohdistuu toiseen hetkeen prosessin kulkua.

Tukipalvelut ovat koko prosessin perusta ja tuki, joka kannattelee onnistunutta esimiestyötä. Tukipalveluihin liittyvät teot ovat konkreettisia ja näkyviä. Kuvauksessa tukipalveluiden elementtejä ovat: asiantuntijuus uudelleensijoitusprosessissa, esimiestyötä tukeva neuvottelemine, esimiestyön haasteiden ymmärtäminen, esimiestyön ohjaus työntekijän työkykyä tukevaksi sekä uuden tehtävän esimiehen työn tukeminen ja tiedon siirto uudelleensijoitustilanteessa.

Edellä listatut konkreettiset työmenetelmät ja teot avaavat jo itsessään uudelleensijoitusprosessin tukipalveluiden tuottamisen kokonaisuutta. Oikeutus listattujen tukipalveluiden nostolle hyviä työkäytäntöjä edistäviksi työn osiksi saadaan pitkälle kokonaisprosessin ohjauksen elementeistä sekä teoreettisesta viitekehksestä.

## Kuvaus uudelleensijoituksen asiantuntijoiden esimiestyötä tukevista tulevaisuuden työkäytännöistä



Kuvio 6. Kuvaus uudelleensijoituksen asiantuntijoiden esimiestyötä tukevista tulevaisuuden työkäytännöistä



## 11 Pohdinta

Koko tämän tutkimuksellisen kehittämistyön asetelma on uusi ammatilliseen kuntoutukseen nähden. Kuntoutujien kokemuksia on tutkittu paljon ja esimiesten kokemuksistakin on uutta tietoa olemassa. Sen sijaan esimiestyön tukemisesta asiantuntijatyöllä ei ole löydettävissä kotimaista tietoa ylipäätään, saati ammatillisen kuntoutuksen näkökulma huomioiden.

Eläketurvakeskuksen laajojen tutkimusten 1/2012 yhtenä johtopäätöksenä oli, että työpaikkojen kanssa tehtävään kuntoutustyöhön olisi paneuduttava nykyistä aktiivisemmin. Esitetyistä tuloksista on luettavissa, että harva työeläkekuntoutuja koki saaneensa työpaikoilta tukea kuntoutuksen suunnitteluun tai tukea kuntoutuksen toteutumisen aikana.

Työntekijät jäävät usein yksin kuntoutumaan eikä työpaikkojen mahdollisuuksia tai tarpeita pohdita. Parhaisiin tuloksiin päästään, kun työnantaja ja kuntoutujan tuleva esimies ovat aktiivisesti mukana, sekä kuntoutussuunnitelman tekemisessä että myöhemmin kuntoutuksen aikana. Kehitettävää olisi sekä esimiestyön että työterveyshuollon toiminnan osalta. (Gould – Järvikoski - Härkäpää - Tuomala 2012: 229–235.)

Haasteena on ammatillisen kuntoutuksen kokonaisprosessi hallitseminen ja siitä vastuun kantaminen. Yksittäiselle esimiehelle kuntoutusprosessit tulevat harvoin vastaan ja työterveyshuolto ei voi ottaa työnantajan vastuuta työntekijöistä. Suuren työnantajan ollessa kyseessä kokonaisprosessin hallinta onnistuisi hyvin keskitetyistä henkilöstöhallinnon palveluista. Tosin ammatillisen kuntoutuksen kokonaisprosessin määrittely olisi tehtävä ennen ohjaavan työn jatkokehittämistä.

### 11.1 Kehittämistyön tuotos

Kehittämistyön aikana kerätystä aineistosta nousi keskeiseksi työkäytännöksi **uudelleensijoituksen kokonaisprosessin ohjaaminen**. Aineistosta nousi konkreettisia ja oleellisia kokonaisprosessin osia: tiedon kerääminen asiakkaan kokonaistilanteesta, tulevaisuussuuntautunut suunnittelu ja vastuunotto uudelleensijoitusprosessin eteenpäin viemisestä. Prosessin ohjaamisen edellytyksiksi löytyi verkostoyhteistyö, avoimuus ja ennen kaikkea prosessin hallinta. Kun kyse on tavoitetilasta ja tulevaisuuden

hyvistä käytännöistä voidaan sanoa, että asiantuntijatyön tavoitteellisella kehittämisellä ja johtamisella voidaan päästä näihin hyviin käytäntöihin. Kehittämistyön pohjaksi olisi kuitenkin tehtävä olemassa olevan terveydellisen uudelleensijoitusprosessin kuvaus.

Toinen hyvä tulevaisuuden työkäytäntö esimiesten työn tukemisessa on **uudelleensijoitusprosessin tukipalveluiden tuottaminen**. Tukipalvelun konkreettisia keinoja ovat asiantuntijuus uudelleensijoitusprosessissa, esimiestyön ohjaus työntekijän työkykyä tukevaksi, esimiestyötä tukeva neuvottelemineen, esimiestyön haasteiden ymmärtäminen ja uuden tehtävän esimiehen työn tukeminen sekä tiedon siirto uudelleensijoitustilanteessa. Uskoakseni on oleellisen tärkeää esimiehelle saada asiantuntevat neuvot ja tosiasiat haastavassa henkilöstöhallinnollisessa tilanteessa. Tuen tarve on ilmeinen esimerkiksi hankalissa neuvottelutilanteissa. Etenkin, kun jokainen uudelleensijoitus on erilainen, vaihtoehtojen kenttä kirjava ja tapauskohtainen. Tuloksista on löydettävissä asiantuntijan asema esimiestyön tukijana.

Uutena näkökulmana kehittäjäryhmästä nousi uuden tehtävän esimiehen tuen tarve uudelleensijoitustilanteissa sekä tiedon siirron tärkeys kokonaistilanteesta. Uuden esimiehen mukaan tulo prosessiin tapahtuu käytännössä työkokeilun aloitusta valmisteltaessa, sitä käynnistettäessä tai sen aikana. Työkokeilut korostuivat tutkimusaineistossa johtuen tiedon keruun asetelmasta. Työkokeilut ovat vain yksi keino työeläkeperusteisen ammatillisen kuntoutuksen toteuttamisessa. Työkokeilut ovat kuitenkin oleellinen osa kuntoutusta ja tavoiteltava keino päästä takaisin sopiviin töihin. Työkokeilu mahdollistaa kuntoutumisen vielä työhön palaamisen vaiheessakin.

Esimiehen velvoitteet ja asema uudelleensijoituksiin liittyvissä tilanteissa on melko selkeä ja apua sen hahmottamiseen löytyy teoreettisesta viitekehystä. Sen sijaan asiantuntijuus on epämääräisempi käsite. Asiantuntijuutta on tutkittu vähän ja henkilöstöjohtamiseen liittyvä kirjallisuuskin sivuaa vain ohimennen tätä ammattiryhmää. Koko HR-ammattilaisuus on melko uusi ja vähemmän tutkittu työ, jos vertaa esimerkiksi johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvään tiedon määrään.

Tämän kehittämistyön tutkimusaineisto paljasti osaltaan tätä samaa puutetta. Vaikka aineisto kerättiin asiantuntijoilta itseltään ja varsinaisesti ei tutkittu asiantuntijuutta, niin löytö oli mielestäni hätkähdyttävä. Litteroidusta aineistosta löytyi samaa asiantuntijatyötä tekeväälle ammattilaiselle nimityksiä: uudelleensijoituksen yhteyshenkilö, yhdyshenkilö, yhteyshenkilö, uudelleensijoituksen asiantuntija, uudelleensijoittaja ja suunnit-

telija. Nopeasti päätellen nimien taakse kätkeytyy hyvin erilainen tulokulma ammattiin. Nimityksen myötä muotoutuva mielikuva saattaa määrittää sekä omaa työtapaa että verkoston odotuksia tehtävälle työlle.

Asiantuntijatyö uudelleensijoitustilanteisiin liittyen vaikuttaa olevan hyvin lähellä valtakunnallisen JAMIT- hankkeen työluotsin työnkuva. Hankkeen lopullinen raportointi on kesken, mutta tämän hetkinen tieto Pirkko Mäkelä-Pusan (2014) mukaan näyttää siltä, että työluotsilta edellytetään:

- voimavara- ja ratkaisukeskeistä työtettä,
- työelämän ja esimiestyön sekä kuntoutuksen, sosiaalivakuutuksen ja osatyökykyisyysratkaisujen tuntemusta,
- työnohjauksellisen konsultoinnin osaamista ( esimiehen ja työyhteisön tuki),
- asiakastyön ammattitaitoa.

Tämän kehittämistyön tutkimusaineisto tukee osaltaan JAMIT- hankkeen tuloksia. Uudelleensijoitukseen liittyvä asiantuntijatyö voisi lähtökohtaisesti vastata samoihin tavoitteisiin, joita JAMIT- hankkeessa on valtakunnallisesti löydetty työluotsin työlle.

## 11.2 Menetelmälliset ratkaisut

Toimintatutkimuksen metodi oli onnistunut ratkaisu tämän tyyppisessä kehittämistyössä. Menetelmä on kuitenkin vaativa. Tutkimussuunnitelmaa tehtäessä loppuvuonna 2013, ymmärryksen menetelmällisten ratkaisuiden vaatimasta perehtyneisyydestä oli vajavainen. Itse aineiston keräämisen tapa oli kuitenkin mielestäni innovatiivinen ja mielenkiintoinen. En tekisi toisenlaisia ratkaisuja kehittämistyön toteutukseen, mutta kokonaisperehtymisen olisi pitänyt olla perusteellisempaa.

Aineistoanalyysiä tehdessä prosessin esisuunnittelun puutteet olivat ilmeisiä ja kriittinen ymmärrys omaa kehittäjätyön osaamista kohtaan kasvoi. Tutkimusaineisto ei vastannut kehittämistehtävään siinä määrin kuin se olisi ollut mahdollista esimerkiksi oikeanlaisilla ohjaavilla kysymyksillä. Ohjaukselliset kysymykset olivat fiktiivisessä tulevaisuudessa kuitenkin menneisyyteen suuntaavia. Ne olisivat voineet olla tulevaisuussuuntautuneita ja paremmin aineiston keruun tarkoitusta vastaavia, kuten:

- minkälaisessa roolissa tulet olemaan Helin onnistuneessa uudelleensijoituksessa?
- keiden muiden kanssa tulet tekemään yhteistyötä ?
- mitä onnistunut yhteistyö on Helin esimiehen kanssa?
- mitä onnistunut yhteistyö on Helin uuden esimiehen kanssa?
- miten esimiehet tukevat Helin työkykyä parhaiten prosessin kuluessa?
- miten voit osaltasi tukea Helin esimiestä prosessin aikana?

Menetelmällisiin ratkaisuihin uuden kuntoutusparadigman mukainen kuntoutujalähtöisyys toi omaa luovuutta vaativaa ajattelua. Kokemusasiantuntijat ovat tulleet mukaan kehittämään kuntoutustyötä ja kuntoutujat pyritään saamaan yhä aktiivisemmin kumppaneiksi asiantuntijoille. Tätä kehittämistyötä tehtäessä olisi kuntoutujan mukaanotto ollut erittäin haasteellista. Työ oli haastava jo oman työyhteisön sisälläkin, johtuen kehittämistyön ajoittumisesta keskelle peräkkäisiä organisaatio- ja toimintatapamuutoksia.

Sain kuntoutujan äänen mukaan kehittämistyöhön osittain teoreettisen viitekehyksen avulla. Lisäksi loin fiktiivisen kokemusasiantuntijan. Kuntoutujalähtöistä ymmärrystä saadaksemme etsin keskimääräisen asiakkaamme Heli -hoitajan. Tulevaisuusmuistelu, melko luovana tapana kerätä tietoa, edesauttoi myös heittäytymistä. Samalla työtapo toimi jopa työnohjauksellisena menetelmänä, kun samaistuimme ryhmänä uudelleensijoitettavan tilanteeseen. Tämä oli aistittavissa itse työskentelyn aikana, mutta keskustelimme tunnelmista myös jälkikäteen. Olimme kaikki kokeneet työtavan mielenkiintoiseksi ja antoisaksi.

Oman työn kehittäminen ja samalla tutkijana toimiminen oli haastavaa. Toimin tutkijana ja tiedon kerääjänä, mutta samalla olin aktiivinen jäsen kehittäjäryhmässä. Kaksoisroolin tuomia sudenkuoppia olisi ollut etukäteen vaikea ymmärtää ja välttää virheitä. Tosin vanha totuus virheistä oppimisesta pitää tämänkin opinnäytetyön kohdalla paikkansa.

Alkuperäisen suunnitelmani mukaisesti kehittäjäryhmä jatkoi tavoitteellista työskentelyään johdollani ensimmäisen kehittämistapaamisen jälkeen. Esikäsittelin 26.3.2014 kootun litteroidun aineiston heti huhtikuun 2014 aikana. Tuotimme ryhmässä 26.3.2014 kehittämistapaamisen innoittamina ja aineiston alustavan analysoinnin pohjalta, kaivattua uudelleensijoituksen tukimateriaalia.

Alkuperäisessä tutkimussuunnitelmassa tämä jatkotyöskentely olisi ollut osa raportoitavaa opinnäytetyötä. Kehittämisprosessi lähti kuitenkin ensimmäisen tapaamisen jälkeen harhautumaan tutkimuskysymysten ulkopuolelle. Myöskään tutkimusaineistoa ei dokumentoitu kehittämistyön vaatimalla tavalla.

Kehittäjäryhmällä oli valtava tarve päästä hyödyntämään yhteistä aikaa kaikkiin oman työn epäkohtien korjaamiseen. Ryhmässä oli vahvoja näkemyksiä kehittämisen akuuteista tarpeista, eikä itselläni vähiten. Oma objektiivisuus puuttui aineiston keräämisen vaiheessa. Suhtauduin omaan työhöni turhan emotionaalisesti.

Käytännössä tutkimuksellisen kehittämistyön johtaminen oli puutteellista ja itse johtajana tempauduin kehittäjäryhmän kanssa käytännön työskentelyyn. Ohjaavien opettajien kanssa päädyimme jättämään jatkotyöskentelyn opinnäytetyön raportoinnin ulkopuolelle.

Aineiston analysointivaiheessa olin opintovapaalla. Omasta työstä irrottautuminen ja aineistoon rauhassa syventyminen toi objektiivisuutta koko kehittämistyötä kohtaan. Irrottautuminen perustyöstä analysointivaiheessa pelasti todennäköisesti koko kehittämistyöprosessin.

Kehittämistyön luotettavuuteen ja eettisyyteen liittyvissä kysymyksissä ei ollut sinänsä ylivoimaisia haasteita. Tehdessäni kehittämistyötäni tavoittelin luotettavan tiedon löytämistä pyrkimällä eroon subjektiivisesta asenteestani aiheittani kohtaan. Kun kehittämistyön tarve ja aihe nousivat omasta työstä, oli vaarana asenteellisuus ja valmis tavoite konkreettiseksi työn tulokseksi. Työn edetessä kehittämisosaamiseni objektiivisuuden suhteen parani.

Tutkimuksellinen kehittämistyö tehtiin yhden työnantajan sisällä kehittämällä olemassa olevaa toimintaa. Kehittämistyöhön osallistui vain oman yksikön työntekijöitä. Kehittämistyöni ei sisältänyt yksilöhaastatteluita tai muuta tiedon keruuta, josta voisi tunnistaa yksittäisiä henkilöitä. Aineistossa ei ole myöskään todellisia ongelmallisiksi muodostuneita tapahtumasarjoja, joihin osallistuneet henkilöt olisivat tunnistettavissa. En nimennyt edes yksittäisiä kehittäjäryhmän jäseniä. Tosin ryhmän muodostumisen kuvauksesta heidät on asiaan perehtyneiden helppo tunnistaa.

Kehittäjäryhmän jäseniltä pyysin kirjallisen suostumuksen menetelmien toteuttamiseen ja luottamukselliseen työskentelyyn. Ryhmänjäsenet suostuivat tulevaisuusmuistelun äänittämiseen ja sitoutuivat kehittämistyöhön.

Tutkimuksellisen kehittämistyön tuloksena syntyivät uudet tulevaisuuden työkäytännöt. Tulos on kuvattuna tuotoksessa: Kuvaus uudelleensijoituksen asiantuntijoiden esimiestyötä tukevista tulevaisuuden työkäytännöistä (kuvio 6). Tuotoksessa yhdistyvät abstraktit käsitteet ja konkreettiset työkäytännöt. Tulos ja sitä konkretisoiva tuotos ilmentävät ylipäätään asiantuntijatyön monitahoisuutta ja kerroksellisuutta. Samalla koko kehittäminen pieneltä osaltaan antaa uutta tietoa HR- ammattilaisuudesta.

Kuvaus uudelleensijoituksen asiantuntijoiden esimiestyötä tukevista tulevaisuuden työkäytännöistä on mielestäni lähtökohtiin nähden hyvä. Aineiston keräämisen vajavuudesta huolimatta kuvaus antaa uutta näkökulmaa ja tietoa. Kuvauksesta ilmenee, miten jäməköittää henkilöstöhallinnollisesti pirstoutunutta ja vaikeaselkoista työkyvyn tukemisen kenttää. Asiantuntijoiden tehtävä on tukea ja ohjata esimiestyötä, hallita vaikea kokonaisuus ja tuottaa tukipalvelut tavoitteisiin pääsemiseksi.

Kuvaus on toimintatutkimuksellisen lähestymistavan mukaisesti heti hyödynnettävissä käytännön työhön ja työkäytäntöjen edelleen kehittämiseen. Kuvausta voidaan käyttää jatkokehittelyn työkaluna ja tavoitteiden asettaja. Se ohjaa toimintatutkimuksellista sykliä eteenpäin.

### 11.3 Jatkokysymykset ja kehittämistyön tarpeet

Nykyisessä tilanteessa odotukset terveydellistä uudelleensijoitusta kohtaan ovat suuret yhteistyöverkostossa. Uudelleensijoituksessa oleva kuntoutuja odottaa saavansa parhaan mahdollisen ratkaisun toimeentulonsa ja työuransa jatkumisen kannalta. Esimiehet odottavat keskushallinnon keskitetyn uudelleensijoitustoiminnan hoitavan työntekijän asiaa ilman toistuvia kokouksia tai esimiehiltä vaadittavaa työtä. Toisaalta lähes jokainen työyhteisö odottaa saavansa rekrytoinneista valmiita ja osaavia, kaikin puolin terveitä työntekijöitä. Käytäntö on osoittanut, että terveydellinen uudelleensijoitus nähdään mieluummin reittinä omille vajaatyökykyisille uusiin tehtäviin jonnekin muualle, kuin sisäisen rekrytoinnin keinona, omien avoinna olevien tehtävien täyttämässä.

Tämä kehittämistyö tähtäsi ennen kaikkea työntekijän työkyvyn tukemiseen uudelleensijoitustilanteessa. Työntekijän työkyky ja siihen liittyen motivoituminen uusiin tehtäviin siirtymiseen, on keskeinen tekijä koko prosessin onnistumisen kannalta. Uuden kuntoutuksen paradigma-ajattelun mukaisesti kuntoutumista tulisi pohtia kuntoutujalähtöisesti ja ottaa kuntoutuva henkilö aktiivisesti mukaan suunnittelu- ja kehittämistyöhön. Nykyisin toteutuvassa uudelleensijoitustyössä ei kuitenkaan voida ottaa näin suuria harppauksia, edes opinnäytetyönä tehtävässä kehittämisessä.

Kuntoutuksen paradigman muuttuminen asiakaslähtöisyyteen ja asiakaskeskeisyyteen jättää paljon kysymyksiä avoimiksi, etenkin ammatillisen kuntoutuksen osalta. Ammatillinen kuntoutus tapahtuu työpaikoilla normaalin, tuloksellisuuteen sekä tuottavuuteen tähtäävän työn lomassa. Voiko työpaikka kuitenkaan olla käytännössä kuntoutuspaikka? Kuormittaako kuntoutujan kuntoutumisprosessi tai vajaatyökykyisyys liikaa muuta työyhteisöä ja aiheuttaako se edelleen esimerkiksi uupumista? Jos kuntoutuja ei kunnolla jaksane paneutua omaan ammatillisen kuntoutumisprosessinsa vaatimiin muutoksiin, jaksaaako hän esimerkiksi hoitaa potilaiden tai asiakkaiden asioita kuntoutumisensa ohessa? Kuinka paljon ammatillisen kuntoutuksen näkökulmilla voidaan kuormittaa jo valmiiksi tiukkaan resursoitua perustyötä, saatikka esimiestyötä?

Juhlapuheissa ammatillinen kuntoutus on yksi vastaus eläkeiän nostamisen tuomiin yhteiskunnallisiin haasteisiin. Ammatillinen kuntoutus on rakennettu yhteiskunnallisella päätöksenteolla ja tukijärjestelmillä kannattavaksi työntekijälle ja työnantajalle. Mutta onko samaan aikaan tiukentuneella henkilöstöresursoinnilla sekä esimerkiksi hoitotyön kiristyneillä mitoituksilla viety työyhteisöiden kyky sietää vajaatyökykyisyyttä? Onko työyhteisöissä tilaa rauhassa kuntoutua?

Lähiesimiestyön arki on kaukana juhlapuheista. Esimiesten pitää huolehtia perustehtävien hoitumisesta ja työyhteisöiden toimivuudesta. Onko ilman lisäresursointia realistista olettaa, että esimiehet osallistuvat kuntoutuksen suunnitteluun ja ohjaukseen? Onko kohtuullista jättää esimiesten vastuulle esimerkiksi kuntoutujan työnohjauksellinen johtaminen kaiken muun työn ohessa?

Asiantuntijatyöllä on mahdollista tukea ammatillisen kuntoutuksen toteutumista yhteiskunnan tarpeiden ja työnantajan strategian mukaisesti. Teoreettinen viitekehys tuo selkeästi esille, mitä on syytä tavoitella. Epäselvää, ensisijassa kehitettävää on kuitenkin

yhteinen prosessiymmärrys ja asiantuntijoiden asema, sekä asiantuntijatyön tavoitteet ylipäätään.

Helsingin kaupunki Suomen suurimpana työnantajana on ollut edistyksellinen ammatillisen kuntoutuksen toteuttaja. Vaikuttaa siltä, että sairaanhoitopiireissä ja pienemmissä kunnissa on otettu mallia Helsingin tavasta toteuttaa uudelleensijoitusta. Meillä on siis loistava pohja lähteä kehittämään kustannustehokkaampaa ja kuntoutujalähtoisempää työntekijöidemme työurien pidentämisen strategiaa. Ammatillinen kuntoutus on ilmeisen keskeinen väline yhteiskunnan toimivuuden turvaamisessa ja syrjäytymisen ehkäisyssä. Ammatillisen kuntoutuksen käytännön haasteita on syytä pohtia edelleen ja toimintatapoja kehittää Helsingissä, Suomessa ja koko Euroopassa.



## Lähteet

Anttila, Pirkko 2006. Tutkiva toiminta ja ilmaisuus, teos, tekeminen. Artefakta 16. Hamina: Akatiimi Oy.

Eloranta, Jukka 2014. Koottua tilastotietoa vuoden 2013 toimintakertomusta varten. Muistio 3/2014.

Gold, Raija – Järvikoski, Aila – Härkäpää, Kristiina – Tuomala Juha 2012. Johtopäätökset. Teoksessa: Järvikoski, Aila (toim.) 2012. Toimiiko työeläkekuntoutus? Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 01/2012. 229–235. Helsinki: Erweko Painotuote Oy

Gold, Raija – Järvikoski, Aila - Härkäpää, Kristiina 2012. Oikeaan aikaan? Teoksessa: Järvikoski, Aila (toim.) 2012. Toimiiko työeläkekuntoutus? Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 01/2012. s.85-108. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.

Helsingin kaupungin hallituksen ohje. Uudelleensijoituksen periaatteet 2010.

Helsingin Strategia ohjelma 2013–2016. Helsingin kaupunginhallitus. Verkkojulkaisu. [http://www.hel.fi/static/taske/julkaisut/2013/Strategiaohjelma\\_2013-2016\\_Kh\\_250313.pdf](http://www.hel.fi/static/taske/julkaisut/2013/Strategiaohjelma_2013-2016_Kh_250313.pdf) . Luettu 22.10.2013.

Hinkka, Katariina – Aalto, Liisi – Grönlund, Rainer - Rajavaara, Marketta 2011. Työ muuttuu – kehittykö kuntoutus? Artikkeliteoksessa: Härkäpää, Kristiina – Järvikoski, Aila 2011. Kuntoutuksen perusteet. Helsinki: WSOY Pro

Hirvonen, Tiina – Pohjonen, Tiina – Eranti, Eija – Penttilä, Riitta – Poikonen, Marja 2004. Varhainen tuki – toimintamalli työkyvyn heiketessä. Helsingin kaupungin työterveyskeskus. Helsinki: Erweko painotuote Oy.

Härkäpää, Kristiina – Harkko, Jaakko – Lehikoinen, Tuula 2013. Työhönvalmennus ja sen kehittämistarpeet. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia. Tampere: Kansaneläkelaitos.

Härkäpää, Kristiina – Järvikoski, Aila 2004. Kuntoutuksen perusteet. Helsinki: WSOY.

Ilmarinen, Juhani – Lundell, Susanna – Tuominen, Eva – Hussi, Tomi - Kelmola, Soili – Lehto, Eija – Mäkinen, Elina – Oldenbourg, Rita – Saarema-Thiel, Tiina 2011. Ikävoimaa työhön. Työterveyslaitos. Turenki: Kirjapaino Jaarli Oy.

Järvikoski, Aila – Härkäpää, Kristiina 2011. Kuntoutuksen perusteet. Helsinki: WSOYpro.

Järvikoski, Aila - Härkäpää, Kristiina 2012. Miten kuntoutusprosessi etenee? Artikkeliteoksessa: Järvikoski, Aila (toim.) Toimiiko työeläkekuntoutus? Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 01/2012. 109–144. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.

Järvikoski, Aila (toim.) 2012. Toimiiko työeläkekuntoutus? Eläketurvakeskuksen tutkimuksia 01/2012. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.

Karjalainen, Vappu - Vilkumaa, Ilpo (toim.) 2012. Kuntoutus kanssamme. Ihmisen toimijuuden tukeminen. Stakes. Tampere: Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy.

Kansaneläkelaitos 2014. Ammatillinen kuntoutus 17.9.2014. s.13–14. Verkkojulkaisu. Luettu 24.9.2014.

Keva. Esite. Miten työterveyshuolto tukee työssä jatkamista. Keva A5/43/13/2000.

Koskelan, Suvi – Virtanen, Petri 2010. Henkilöstön uudelleensijoittaminen työelämän muutostilanteessa. Case Helsingin kaupunki. Artikkel. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2010. Helsinki.

Kuntoutusasian neuvottelukunta 2007. Kuvaus ammatillisen kuntoutuksen vastuunjaosta. Päivitetty 1.1.2007 tilanteen mukaan. STM selvityksiä 2007:60. Helsinki.

KVTES 2014-2016. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus. Helsinki: KT kuntatyöntantajat.

Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusraha etuuksista 566/2005. Annettu Helsingissä 1.10.2005.

Larsson, Anneta – Karlqvist, Lena – Westerberg, Mats - Gard, Gunvor 2012. Identifying work ability promoting factors for home care aides and assistant nurses. Research article. BMC Musculoskeletal disorders 2012, 13:1. Verkkojulkaisu. [www.biomedcentral.com](http://www.biomedcentral.com). Tulostettu 17.9.2014.

Linturi, Hannu 2000. Toimintatutkimus. Verkkojulkaisu. [www.futunet.org](http://www.futunet.org). Kuva ladattu käyttöön 11.2.2014.

Maclean, Niall - Pound, Pandora – Wolfe, Charles – Rudd, Anthony 2000. Qualitative analysis of stroke patient` motivation of rehabilitation. British Medical Journal 321: 1051-1054. Verkkojulkaisu. Luettu 16.9.2014.

Mäkelä-Pusa, Pirkko 2014. JAMIT- hanke. Työurien jatkamisen tuki 2012–2014. Sosiaali- ja terveysministeriö ja Euroopan sosiaalirahasto. Kuntoutussäätiö. Luentotiivistelmä Kuntoutuspäivät 2014.

Mäkitalo, Jorma 2008. Vaikuttavuuden arviointi kehittyvässä järjestelmässä. Teoksessa: Vilkumaa, Ilpo (toim.) 2008. Vaikuttavuus muutoksessa. 112- 123. Oulu: Verve Oy.

Ruusutie, Sari (toim.) 2012. Henkilöstöraportti 2012. Helsingin kaupunki: Helsingin kaupungin keskushallinnon julkaisuja 2013:8.

Saari, Pirjo – Forma, Paul 2003. Tutkimus ammatillisesta uudelleen koulutuksesta ja sen vaikuttavuudesta kunta-alalla. Helsinki: Kuntien eläkevakuutuksen monisteita 1/2003.

Saari, Pirjo 2012. Onnistuneesti takaisin työhön ammatillisella kuntoutuksella. Työntekijöiden ja työnantajien näkemyksiä onnistuneesta työhön paluusta. Kevan tutkimuksia 2/2012. Helsinki.

Sairasvakuutuslaki 1224/2004. Annettu Helsingissä 1.10.2005.

Salojärvi, Sari (toim.) 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

Salojärvi, Sari 2009. Osaamisen johtaminen ja kehittäminen. Teoksessa Helsilä, Martti – Salojärvi, Sari (toim.) 2009: Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. 143–168. Helsinki: Talentum.

Seppälä, Mervi – Haakana, Leena – Teerimäki, Ritva – Pohjonen, Tiina 2008. Paluun tuki- toimintamalli sairauspoissaolojen pitkittyessä. Helsingin kaupungin työterveyskeskus. Helsinki: Erweko Painotuote Oy.

Simström, Hannu 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa. Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Hämeenlinna: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Sosiaali- ja terveysministeriö (STM) 2013. Osatyökykyisten työllistymisen edistäminen. Toimintaohjelmaa valmisteleavan työryhmän välimietintö. Verkkojulkaisu. Luettu 23.10.2013.

Toikko, Timo – Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press. TUP.

Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Annettu Helsingissä 21.12.2001.

Työterveyslaitos 2013. Työterveyslaitoksen toimintakertomus 2012. Helsinki: Kirjapaino Oy.

Työterveyslaitos. Työkykytalo. Verkkojulkaisu. Ladattu käyttöön 26.9.2014.

Varhaiseläkemaksut ovat merkittävä menoerä. Henkilöstökeskuksen ohje 9.3.2009. Helsingin kaupunki.

Viitala, Riikka 2007: Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Vilkumaa, Ilpo (toim.) 2008. Vaikuttavuus muutoksessa. Oulu: Verve Oy.

## Kehittämistapaaminen 26.3.2014

klo	aihekokonaisuus	tavoite	sisältö	kysymykset
13-13.10	tervetuloa	kehittäjäryhmän työskentelyn aloittaminen	-tervetuloa  - todetaan kehittäjäryhmässä mukana olijat  - kiitän kaikkia jotka ovat osallistuneet jo nyt	
13.10-13.20	kehittämistyö ja sen tavoite, työskentely aikataulu	kehittämistyöstä kokonaiskäsityksen antaminen ryhmälle	- käydään läpi tutkimushenkilötiedote ja suostumisasiakirja  - kerrataan kehittämistyön aikataulu	Tilaa ryhmän kysymyksille
13.20-13.30	kehittämistehtävän täsmentäminen ja työskentelytavan selventäminen	Tavoitteena on tulevaisuusmuistelun avulla kuvata tulevaisuuden hyvä käytäntö, jossa uudelleensijoituksen asiantuntijat tukevat esimiestyötä	- kerron työskentelyn tavoitteen ryhmälle  - kerron että äänitän työskentelyn ja puran kaiken puhutun kirjoitettuun muotoon  - kerron, että työstän materiaalia ja kokoan siitä hyvät tulevaisuuden työskentely käytännöt  - lähetän kehittäjäryhmälle tuotoksen ennen seuraavaa tapaamista, jolloin on tarkoitus kuvata, miten uudelleensijoituksen asiantuntijat tukevat esimiestyötä tämän tavoitteen pohjalta	Tilaa ryhmän kysymyksille
13.30	Varsinainen kehittämistyö alkaa  ÄÄNITYS	Kehittäjä ryhmä tietää kehittämiskerran työskentelyn alkavan ja äänitettävän osuuden käynnistyvän.	- äänitys alkaa ja työskentely käynnistyy	

13.30- 13.45	Orientaatio osuus	Kehittäjäryhmä aset- tuu rooliin ja heittä- tyy tulevaisuusmuiste- luun kuunnellen Heli hoitajan haastattelua	<p>- pyydän vapaaehtoisen Heli hoitajaksi , jaan muille Helin profiilin ja jatkotyöskentelyn kysy- mykset</p> <p>-keskustelu Helin kanssa nyt kun uudelleensijoi- tus on juuri alkanut ja sitten kun vuosi on kulunut ja kaikki loista- vasti</p>	<p>- Heli, uudelleensi- joituksesi on juuri alkanut, mitkä asiat sinua askarruttavat nyt?</p> <p>Pelottaako sinua jokin asia?</p> <p>Keneltä odotat tukea tässä tilan- teessa?</p> <p>Minkälaista tukea toivoisit saavasi?</p> <p>Miten näet oman roolisi?</p> <p>Heli, vuosi on kulu- nut ja kaikki asiat ovat loistavasti, mikä on tilanteesi? Mitä olet itse teh- nyt, että tähän tilanteeseen on päästy?</p> <p>Keneltä sait tukea?</p>
13.45- 14.20	Tulevaisuusmuistelu	Löytää kehittäjäryh- män tuotoksesta hyviä tulevaisuuden työkäytäntöjä	<p>- Heli siirtyy osaksi kehittäjäryhmäläisten puoliympyrää</p> <p>- ryhdyn haastattele- maan kehittäjäryhmää ja etsimään tietoa tule- vaisuuden hyvistä käy- tänneistä</p>	<p>- kuuntelimme Helin tarinaa, minkälai- sessa roolissa olet ollut Helin proses- sissa?</p> <p>- miten olet voinut osaltasi tukea Helin työkykyä?</p> <p>- keiden kanssa olet tehnyt yhteistyötä?</p> <p>- minkälaista yhteis- työtä olet tehnyt Helin esimiehen kanssa?</p> <p>- minkälaista yhteis- työtä on tehty Helin uuden esimiehen kanssa?</p>

14.20- 14.25	Kehittämistyö päättyy ÄÄNITYS LOPPUU	Kehittäjäryhmä tietää 1. kehittämiskerran työskentelyn päätty- vän	- äänitys loppuu ja työskentely päättyy	Tilaa kommentoida, miltä työskentely tuntui?
14.25- 14.30	Kehittämistapaamisen yhteenvedo ja jatko työskentelyn suunnit- telu.	Motivointi jatkotyös- kentelyyn ja kiitos tästä tapaamisesta	- kerron työstäväni äänitetystä materiaalista kolme päätavoitetta kehittämistyölle hyviin käytänteisiin pääse- miseksi  -materiaali lähetetään kehittäjäryhmälle vii- meistään viikkoa ennen toista kehittämiskertaa  - sovitaan uusi tapaami- nen toukokuun 2014 lopulle	
14.30-	Vapaa kahvittelu			

Tulevaisuuden hyvät työkäytännöt, joilla uudelleensijoituksen asiantuntijat tukevat esimiestyötä uudelleensijoitustilanteissa.

pelkistetyt ilmaisut	alaluokka	yläluokka
<ul style="list-style-type: none"> <li>- alkuvaiheessa kartoitetaan tilanne</li> <li>- ensimmäiseksi perusteellinen tilanteen kartoittaminen terveydentilasta, hoidoista ja tehdyistä suunnitelmista</li> <li>- tiedon kokoaminen ja kartoittaminen</li> <li>- uudelleensijoittajan rooli on kartoittaa kokonaistilanne</li> <li>- kokosin tietoa asiakkaalta</li> <li>- paljon taustatyötä</li> </ul>	Tiedon kerääminen asiakkaan kokonaistilanteesta	Uudelleensijoituksen kokonaisprosessin ohjaus
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vastuu kuuluu uudelleensijoittajalle prosessin eteenpäin viemisestä</li> <li>- ohjata asioita eteenpäin</li> <li>- kun uudelleensijoitusesitys tulee kaupunginkansliaan niin (prosessin) omistajuus vaihtuu</li> <li>-tiheä prosessin seuranta</li> </ul>	Vastuunotto uudelleensijoitusprosessin etenemisestä	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- henkilö jolta voi kysyä, jos tulee pulmia</li> <li>- on hyvä olla joku, joka osaa mitkä kuuluvat asiaan</li> <li>-tiedottaminen on tärkeää</li> </ul>	Prosessin hallinta	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tavoitteet näkyviksi ja avoimiksi</li> <li>- puhutaan avoimesti</li> </ul>	Avoimuus	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tehtiin yhdessä suunnitelma tulevasta</li> <li>-tulevaisuuden näkymien</li> </ul>		

avaaminen - mikä näyttää mahdolliselta - asiat etenevät ennakoidusti	Tulevaisuussuuntautunut suunnittelu	
- työterveyshuollon neuvotte- luissa mukana kaupunginkans- lian uudelleensijoitushenkilö - yhteistyötä pitää tehdä vanhan ja uuden esimiehen kanssa - vastausten (työntekijältä koo- tun tiedon) pohjalta tehdään suunnitelma muiden kanssa - Kuntoutussuunnittelija myös mukana - yhteinen neuvottelu jossa vakipaikan esimies ja työter- veyshuolto	Verkostoyhteistyö	
- (työntekijän) työkyvyn tukemi- nen ei varsinaisesti ole yhteys- henkilön tehtävä - esimiehen ja tyken tehtävä on tukea työkykyä - pitäisi tuottaa työrauhaa joka suuntaan - annetaan ohjausta (esimiehel- le)	Esimiestyön ohjaus työntekijän työkykyä tukevaksi	Uudelleensijoitus- prosessin tukipal- veluiden tuottami- nen
- (esimiehelle) oudot asiat ovat yhteyshenkilölle selvät - esimies ei voi tietää kun ei ole (asiat) tulleet ennen vastaan - pitää vaiheittain ohjeistaa	Asiantuntijuus uudelleensijoi- tusprosessista	
- yhteisneuvottelu on myös esimiehen tueksi -( neuvottelu) auttoi vakinaisen tehtävän esimiestä jäsentä- mään tilannetta ja miten ede- tään - esimies saa jäsenyyksen tilan-	Esimiestyötä tukeva neuvotte- leminen	



<p>teesta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- (esimieskin) saa vision tulevasta</li> <li>- tärkeä asia vastata (esimiehen) kysymyksiin ja sopia miten toimitaan</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tietää vakituisen toimen esimiehen tuskan kun sairauslo-maa tulee pienissä pätkissä</li> <li>- todettu, että esimiehellä on vastuu työntekijästään</li> </ul>	<p>Esimestyön haasteiden ymmärtäminen</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- yllättäen ajattelin, että vastaanottavan tehtävän esimies on tuen tarvitsija</li> <li>- tukea saattaakin tarvita uuden tehtävän esimies</li> <li>- uudelle esimiehelle näköala miten edetään ja mitä seuraa</li> <li>- vanha (esimies) infoaa uuden työpaikan esimiestä</li> </ul>	<p>Uuden tehtävän esimiehen työn tukeminen ja tiedon siirto uudelleensijoitustilanteessa</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- alkuvaiheessa ei uusi esimies tiedä mitä papereita pitää täyttää</li> <li>- selvittää uudessa paikassa kuinka palkan maksu menee</li> <li>- rahoittaja taholle pitää raportoida</li> <li>- selvitetään (uudelle esimiehelle) mitä kevan paperille pitää tehdä</li> <li>- työkokeilua seurataan ja arvioidaan</li> </ul>	<p>Työkokeilutiedon jakaminen ja käytännön asioiden hoidossa avustaminen</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- uuden paikan esimies on tärkeässä roolissa työympäristökysymyksissä</li> <li>- uuden esimiehen kanssa sovitaan, mitä kerrotaan työyhteisölle</li> <li>- jos ei ole ymmärrystä (työyhteisössä) tulee epämääräisiä puheita</li> </ul>	<p>Työyhteisön valmentaminen työkokeilijan vastaanottamiseen</p>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>- varmistetaan että siellä (uudessa työpaikassa) on ohjausta</li> <li>- työyhteisössä joku vastustaa ja tulee ikävyyksiä</li> </ul>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- työkokeilu esite auttoi esimiestä</li> <li>- se (esite) jäsentäisi työyhteisölle (työkokeilua)</li> <li>- uudelleensijoittajalla on antaa työkokeilusta esite ja tietoa työyhteisölle</li> </ul>	Työkokeiluesitteen kokoaminen	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- työkokeilu on turvana vastaanottavalle esimiehelle</li> <li>- työkokeilu on ideaali tilanne</li> <li>- se (työkokeilu) voidaan keskeyttää jos kumpikin (työntekijä ja esimies) ovat sitä mieltä ettei tule mitään</li> <li>- saa tutustua onko työyhteisöön sopiva henkilö</li> <li>- työkokeilu on kaikki voitta - tilanne (huom. suomennos)</li> </ul>	Työkokeilun hyötyjen esille tuonti	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- työkokeilu paikkaan mihin on mahdollisuus vakinaistua</li> <li>- varmistetaan mitkä ovat (työntekijän) voimavarat kokeiluun</li> <li>- on erilaisia motiiveja ottaa työkokeilija</li> <li>- sopiva koulutus</li> <li>- se (työkokeilu) on oikeaa työtä ja siitä maksetaan palkka</li> </ul>	Työkokeilupaikan sopivuuden arviointi	