



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

Työhyvinvointia tukemassa

# ESIMIEHENÄ TYK- KUNTOUTUSPROSESSISSA

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Sosiaali- ja terveysala  
Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja  
johtamisen koulutusohjelma  
Opinnäytetyö ylempi AMK  
Kevät 2015  
Sanna Savolainen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

SAVOLAINEN, SANNA: Työhyvinvointia tukemassa  
Esimiehenä TYK-kuntoutusprosessissa

Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen ja johtamisen koulutusohjelma, opinnäytetyö

71 sivua, 10 liitesivua

Kevät 2015

## TIIVISTELMÄ

---

Opinnäytetyönä toteutuneen kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää työpaikkojen kanssa tehtävää yhteistyötä siihen osallistuneiden esimiesten näkökulmasta. Tavoitteena oli kehittää esimiehille suunnattu opas kuntoutusprosessissa tukemiseksi ja kuntoutusprosessin aikaiseen työskentelyyn vahvemmin sitouttamiseksi. Kehittämishanke toteutui työpaikkaani Verve Mikkeli Anttolaan. Kuntoutujan työssä jaksamista koskevien asioiden tarkastelemiseen tarvitaan yhteistyötä työpaikan kanssa, jolloin työhön liittyviin asioihin saadaan laajempaa näkökulmaa ja asioita saadaan siirrettyä paremmin käytännön tasolle. Yhteyshenkilönä kuntoutusprosessissa on näiden asioiden osalta useimmiten kuntoutujan lähiesimies.

Kehittämishanke toteutui toimintatutkimuksena. Selvitin ensin teemahaastattelulla TYK-kuntoutusprosessiin osallistuneiden esimiesten kokemuksia prosessin kuluista ja heidän osuudestaan kuntoutusprosessissa tukemiseksi. Analysoin saatua aineistoa teemoittain. Tämän jälkeen suunnittelimme Verven ammatillista kuntoutusta toteuttavien kollegoideni kanssa esimiehille suunnatun oppaan, ja kävimme läpi muut tarvittavat asiat työpaikkojen kanssa toteutuvan yhteistyön tiivistämiseksi.

Kuntoutuksen haku käynnistyy haastattelujen perusteella useimmiten työterveyshuollon ja/tai henkilöstöhallinnon kautta. Kuntoutusprosessin aikana lähiesimiehet toimivat työntekijöidensä tukena ja kannustajana, ja mahdollistavat työhön liittyvien asioiden siirtymisen käytäntöön. Lähiesimiehet osallistuvat mahdollisuuksiensa mukaan kuntoutusprosessiin kuuluviin yhteistyötapaamisiin, ja kuntoutuksen kuuluvien välitehtävien tekemiseen. Kuntoutuksen seuranta toteutui vaihtelevasti eri toimijoiden osalta. Kaiken kaikkiaan lähiesimiehen tuki kuntoutuksen aikana toimii prosessin mukaisesti pääasiassa hyvin niiden kuntoutujien osalta, keillä on esimies. Haastattelut tukivat esimiehille suunnatun oppaan tarpeellisuutta.

Kuntoutus on usean eri toimijan muodostama kokonaisuus, eikä vastuu työhyvinvoinnin tukemisesta ole pelkästään lähiesimiehellä. Jatkon haasteena on selventää työntekijöiden vastaavia kokemuksia prosessin toimivuudesta yhteisen vuoropuhelun edistämiseksi ja työhyvinvointia tukevan toiminnan edistämiseksi.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työkyky, ammatillinen kuntoutus, TYK-valmennus, työhyvinvoinnin johtaminen

Lahti University of Applied Sciences  
Master's Degree Programme in Social- and Health care

SAVOLAINEN, SANNA: Supporting well-being at work  
Manager in TYK-rehabilitation process

Master's Thesis in Developing and Management of Social and Health Care

71 pages, 10 pages of appendices

Spring 2015

## ABSTRACT

---

The purpose of this development project was to find out how the co-operation with workplaces could be strengthened from leadership's point of view. The aim was to develop a guide for leadership to support them in rehabilitation process and to get employee more committed to work during rehabilitation process. Development project achieved for my workplace Verve Mikkeli Anttola. Co-operation with workplace is needed when rehabilitee's ability to work is reviewed. This way you can get a wider perspective to work related issues and you can better transfer issues to practical level. Most often the contact person from employer's side is rehabilitee's closest leadership.

Development project achieved as an action research. I first made theme interview for leadership who had been participating to rehabilitation process. I studied their experiences during process and how they supported rehabilitation process. I analyzed the obtained data by the theme. After this I planned a tool to leadership together with my colleagues from Verve who are carrying out professional rehabilitation. We also went through other necessary things to get closer co-operation with workplaces.

Application to rehabilitation is started by interviews and is most often request from occupational health care and/or human resource department. During rehabilitation process leadership support and encourage employees. They also give employees tools to transfer work related issues to practice. Closest leadership attend as much as possible to meetings related to rehabilitation process and help with mid-term assignments. The follow-up of rehabilitation was fulfilled irregularly. The support of the closest leadership during rehabilitation process is mostly working fine with those rehabilitees who have leadership. Interviews confirmed the need for guide.

Rehabilitation is an entirety made by several people and the closest leadership is not the only person who has the responsibility of supporting well-being at workplace. Because of this the challenge of future is to find out experiences of employees how process works. This needs to be done in order to have fluent, common dialogue and supporting well-being at working community.

Key words: well-being at work, ability to work, professional rehabilitation, TYK-coaching, management of well-being at work

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT	3
2.1	Perusteita kehittämiselle	3
2.2	Kohdeorganisaation esittely	6
2.3	Työkykyä ylläpitävä ja parantava valmennus (TYK-kuntoutus)	8
2.4	Suunnitelmasta kohti toteutusta	12
2.5	Hankkeen tarkoitus ja tavoite	13
3	KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA	15
3.1	Työkyvyn määritelmiä ja käsityksiä siitä	15
3.2	Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät	18
3.3	Työhyvinvoinnin johtaminen	21
3.4	Työkykyä ja -hyvinvointia edistävä toiminta	26
4	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN	29
4.1	Kehittämismenetelmänä toimintatutkimus	29
4.2	Havainnointi – esimiesten haastattelut	33
4.3	Reflektointi - aineiston analysointi	36
4.4	Suunnittelu ja toiminta – yhteistä toiminnan kehittämistä	38
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET	40
5.1	Esimiesten haastatteluiden analysointi	40
5.2	Esimiehen opas	49
6	KEHITTÄMISHANKKEEN YHTEENVETOA	51
6.1	Johtopäätökset	51
6.2	Kehittämishankkeen arviointia	53
6.3	Eettisyys ja luotettavuus	55
6.4	Jatkon kehittäminen ja soveltuvuus muille aloille	57
6.5	Pohdinta	58
	LÄHTEET	64
	LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Keskustelut työhyvinvoinnin tukemiseksi ovat saaneet viime vuosina merkittävän sijan osana työyhteisöjen toimintaa. Terveiden ja työhyvinvoinnin tukemisella nähdään olevan tulevaisuudessa merkitystä työn tuottavuuteen, työyhteisöjen menestykseen ja muutosten hallintaan (Työelämästrategia vuoteen 2020, 6). Työhyvinvointiin liittyvien toimien lisäämisellä on todettu olevan selkeää yhteyttä sairauspoissaolojen hallintaan ja niiden ennaltaehkäisemiseen. Työnantajat ymmärtävät nyt paremmin työhyvinvointiin liittyvien toimien merkityksen työn tuottavuudelle sekä yrityksen menestymiselle, ja tiedostavat hyvinvoivan henkilöstön olevan tämän suhteen keskeisen kilpailutekijän. (Kess & Seppänen 2011, 66.) Miten erilaisia työhyvinvointiresursseja käytetään, on riippuvainen organisaation johtamisesta. Työhyvinvoinnin tukemisen tunnustetaan määrittävän yrityksen arvojen mukaisesti; ihmisiä ja osaamista arvostettaessa panostetaan myös näitä tukeviin toimenpiteisiin. (Ojala & Ahonen 2005, 33-34.)

Työhyvinvointiin ja tuottavuuteen liittyviä kysymyksiä pidetään tärkeinä huomioitavina myös työelämän ikäkysymyksiä tarkasteltaessa (Lundell 2011, 14). Suomessa ikääntyminen on ollut EU-maista nopeinta. Kansallisen kilpailukyvyn säilyttämiseksi ikääntyvään työvoimaan panostaminen on tullutkin entistä tärkeämmäksi. (Ojala & Ahonen 2005, 40.) Työvoiman ikääntymisen johdosta työkyvyn seuranta tulee olemaan ajankohtainen osa työpaikkojen ja työterveyshuollon toimintaa (Alasoini, Järvensivu & Mäkitalo 2012, 27). Työelämässä olevien työkyvyn säilyttäminen on ollut jo pidempään hallituspolitiikan keskeisiä tavoitteita, minkä edistämiseksi on kehitetty erilaisia työkykyä ylläpitäviä toimia.

Työkykyä ylläpitävä ja parantava toiminta tuli 1990-luvun alkupuolella osaksi työterveyshuollon lainsäädäntöä ja sitä kautta osaksi lakisääteistä työterveyshuoltoa (Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:6, 10). Työyhteisöjen osalta työkyvyn tukeminen nähdään vastuullisena yritystoimintana, mikä edesauttaa valtakunnallisesti työurien pidentämiseksi ja hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämiseksi (Lundell 2011, 19, 294). Yhtenä osana työkykyä ylläpitävää ja parantavaa toimintaa on kuntoutus. Kansaneläkelaitos (Kela) kuntoutusten järjestäjänä haluaa huolehtia siitä, että sen tuottamat palvelut vastaavat yksilöiden, yhteiskunnan ja

työelämän muuttuviin tarpeisiin (TK2-hanke, 3). Kuntoutusyhteistyön kehittämisen yhdessä työpaikkojen kanssa on todettu olevan palveluntuottajan kannalta tärkeää työikäisten kuntoutuksen vaikuttavuuden lisäämiseksi (Martimo 2010, 233). Ovatko olemassa olevat yhteistyömallit kuntoutuksessa riittäviä työhön liittyvien asioiden edistämiseksi, vai tarvitaanko niiden suhteen vielä kehittämistoimia?

Työpaikkojen kanssa tehtävään yhteistyötä selvitettiin tässä kehittämishankkeessa, minkä tarkoituksena on kehittää työkykyä ylläpitävään ja parantavaan valmennukseen (käytän jatkossa nimitystä TYK-kuntoutus) sisältyvää työyhteisöjen kanssa tehtävää yhteistyötä. Tämä edesauttaa kuntoutujien työ- ja toimintakyvyn ylläpitämistä ja parantamista. Yhteistyön toteutumista selvitettiin TYK-kuntoutukseen osallistuneiden kuntoutujien lähiesimiesten näkökannalta. Tavoitteena oli kehittää heille suunnattu opas prosessissa tukemiseksi ja kuntoutustoimintaan vahvemmin sitouttamiseksi. TYK-kuntoutus on Kelan rahoittamaa ikääntyneille työntekijöille suunnattua ammatillista kuntoutusta, mitä toteutetaan yhteistyössä työterveyshuollon, työnantajan ja palveluntuottajan kanssa. Hankkeen kohdeorganisaationa oli työpaikkani Verve Mikkeli Anttola. Verve on valtakunnallinen kuntoutus- ja työhyvinvointipalveluita toteuttavien yksiköiden muodostama organisaatio. Kehittämishanke oli rajattu esimiehen näkökulmaan, koska esimiehen toimijuudella on tärkeä merkitys kuntoutujan työhön liittyvien asioiden tukemiseksi kuntoutusprosessissa ja sitä kautta kuntoutujan työssä jaksamisen tukemiseksi. Johtamisella on todettu olevan olennaisen merkityksen työyhteisön hyvinvoinnin luomiseksi. Hyvillä johtamiskäytännöillä nähdään olevan merkittävän yhteyden työntekijöiden terveydelle ja työhyvinvoinnille. (Hänninen 2008, 60; Bonsdorff 2009.)

## 2 KEHITTÄMISHANKKEEN LÄHTÖKOHDAT

### 2.1 Perusteita kehittämiselle

Hankkeen lähtökohdan määrittely perustuu useimmiten johonkin ongelmaan tai visioon. Perusteluissa pyritään ottamaan kantaa juuri tämän nimenomaisen kehittämistoiminnan tarpeellisuuteen ja kehittämisen yleiseen merkittävyyteen. Merkittävyyden yhtenä vaikuttavana tekijänä on teeman ajankohtaisuus. Toiminnan kannalta on etua mahdollisimman perustelluista tavoitteista, mitkä joudutaan monesti rajaamaan vain yhteen tai kahteen. Aiheeseen liittyvien monipuolisten näkökulmien saamiseksi on hyvä käydä avointa vuoropuhelua hankkeen muiden jäsenten kesken. (Toikko & Rantanen 2009, 57-58.)

Kehittämishankkeen ideointi lähti pohdiskelustani yhdistää ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon myötä saamani uusi oppi, mielenkiintoni työhyvinvoinnin tukemiseen liittyviin asioihin sekä 10 vuoden työkokemus kuntoutustyöstä Verve Mikkeli Anttolassa. Työskentelen työfysioterapeuttina/kuntoutustutkijana pääasiallisesti ammatillisessa kuntoutuksessa (TYK ja ammatillisesti syvennetty lääkinällinen kuntoutus, ASLAK), joissa kuntoutuksen pääpaino on kuntoutujien työtoiminnan tarkastelussa työssä jaksamisen tukemiseksi. Tämän myötä olen tehnyt vuosien varrella yhteistyötä lukuisien eri työyhteisöjen kanssa. Kuntoutujien tukihenkilönä työhön liittyvien asioiden osalta toimii useimmiten heidän lähiesimiehensä. Kiinnostus työhyvinvointiin ja sen johtamiseen on vahvistunut työyhteisöjen kanssa toteutuneen yhteistyön tiimoilta kuntoutuksessa.

Vervessä työtoiminnan kehittäminen on osa arjen työtä. Kehittämistä on toteutettu toimipisteiden sisällä, toimipisteiden keskinäisen kehittämisen myötä sekä yhteistyössä yhteistyökumppaneiden kanssa. Verven kuntoutusyksiköitä on osallistunut työlähtöisten kuntoutusmenetelmien kehittämiseen suunnitelmallisesti vuosina 2002-2005 olleen työelämän kehittämisohjelman (Tykes) rahoittaman hankkeen myötä. Syksyllä 2008 aloitettiin Työterveyslaitoksen ja Verven yhteistyössä valtakunnallinen TYÖLÄS-hanke uusien työlähtöisten menetelmien ja välineiden saamiseksi osaksi työterveyshuoltoja ja kuntoutusta. TYÖLÄS oli työlähtöisen työterveyshuollon ja kuntoutuksen oppimisverkosto. Näiden hankkeiden tulokse-

na ovat kehittyneet kuntoutustyössä käytetty työlähtöiset menetelmät ja yhteistyön mallit työterveyshuollon sekä työyhteisöjen kanssa. TYÖLÄS-hankkeen tuloksena todettiin työhön pystyttävän vaikuttamaan työterveyshuollon ja kuntoutuksen oman osaamisen ja välineistön ollessa kunnossa. Jatkon kehittämishaasteeksi jäi edelleen yhteistyön kehittäminen eri toimijoiden kesken. Lopputuloksena todettiin, että yhteistyötä työpaikan kanssa on tarpeen kehittää niin, etteivät kuntoutustoimenpiteet jää irralliseksi osaksi työpaikan tilannetta. (Mäkitalo 2011, 3, 95, 100.)

Keskusteltuani Kelan kuntoutustyöryhmän kuntoutussuunnittelijan kanssa kehittämishankkeesta, kannusti hän kohdentamaan hankkeen TYK-toimintaan. Työikäisten kuntoutus oli vuonna 2006 Kelan kehittämisen painoalueena ja sen myötä käynnistettiin vuonna 2007 Työhönkuntoutuksen kehittämishanke (TK-hanke). Ensimmäinen vaihe toteutui vuosina 2007-2011, ja se sai jatkokseen toisen vaiheen (TK-hanke, 2013). Hankkeessa selvitettiin viiden eri palveluntuottajan kehittämien kuntoutusmallien toimivuutta, joista yhtenä palveluntuottajana on sisarlaitoksemme Verve Oulu. Hankkeeseen osallistuneet kuntoutujien esimiehet pitivät tärkeänä kuntoutuksen kytkeytymistä työpaikan hyvinvoinnin suunnitelmiin. He olivat lisäksi innostuneita osallistumaan kuntoutuksen sisällön suunnitteluun, vaikkakin hankkeen aikaiset kokeilut osoittivat useita eri toimijoita monimuotoisesti sitovan prosessin olevan vaativan. (TK2-hanke, 161.)

Työpaikan tuki kuntoutusprosessiin kuuluvien asioiden tukemisessa on koettu tärkeäksi. Aina se ei kuitenkaan toteudu toimintaa parhaiten tukevalla tavalla. Turjan (2009) tutkimuksen mukaan työterveyshuollon ja työpaikan tuki kuntoutusprosessin aikana oli liian vähäinen tai jopa olematon. Työpaikan tukea työhyvinvointia edistävän toiminnan tukemisessa edesauttaa tietoisuus siihen kuuluvista mahdollisuuksista. Tikkasen (2014, 75-76) tutkimuksen mukaan esimiehillä tulee olla selvillä ensinnäkin työhyvinvointiin vaikuttavat asiat ja resurssit toimenpiteisiin niiden tukemiseksi tarvittaessa. Samaisessa tutkimuksessa todettiin johtajien mielenkiinnon työhyvinvoinnin tukemista varten vaihtelevan ja olevan jopa olemattoman. Uralan (2003) tutkimuksen mukaan esimiesten tuki TYK-kuntoutukseen liittyvien tavoitteiden tukemisessa jäi vähäiseksi. Työyhteisön suh-



tautumisen lisäksi tutkimuksessa tuli esille kuitenkin työntekijöiden itsensä aktiivisuuden yhteys työhön liittyvien asioiden etenemiseksi.

Työpaikan yhteyshenkilönä kuntoutusprosessissa on useimmiten kuntoutujan lähiesimies. Kokemukset käytännöstä ovat osoittaneet, että tämän yhteistyön osalta on vielä vahvistettavaa. Käytännön kokemuksemme mukaan TYK-kuntoutus ei ole edelleenkään kaikille esimiehille tuttua. Esimiesten valmiudet ja mahdollisuudet tukea kuntoutujaa kuntoutusprosessin aikana vaihtelevat. Lisäksi esimiehiä vaihtuu välillä kesken kuntoutusprosessin, mikä haastaa kuntoutujien työhön liittyvien asioiden etenemisessä. Kuntoutukseen liittyvien asioiden eteneminen kuntoutusprosessin jälkeen jää työpaikan ja työterveyshuollon vastuulle, eikä näiden etenemisestä saa aina tietoa.

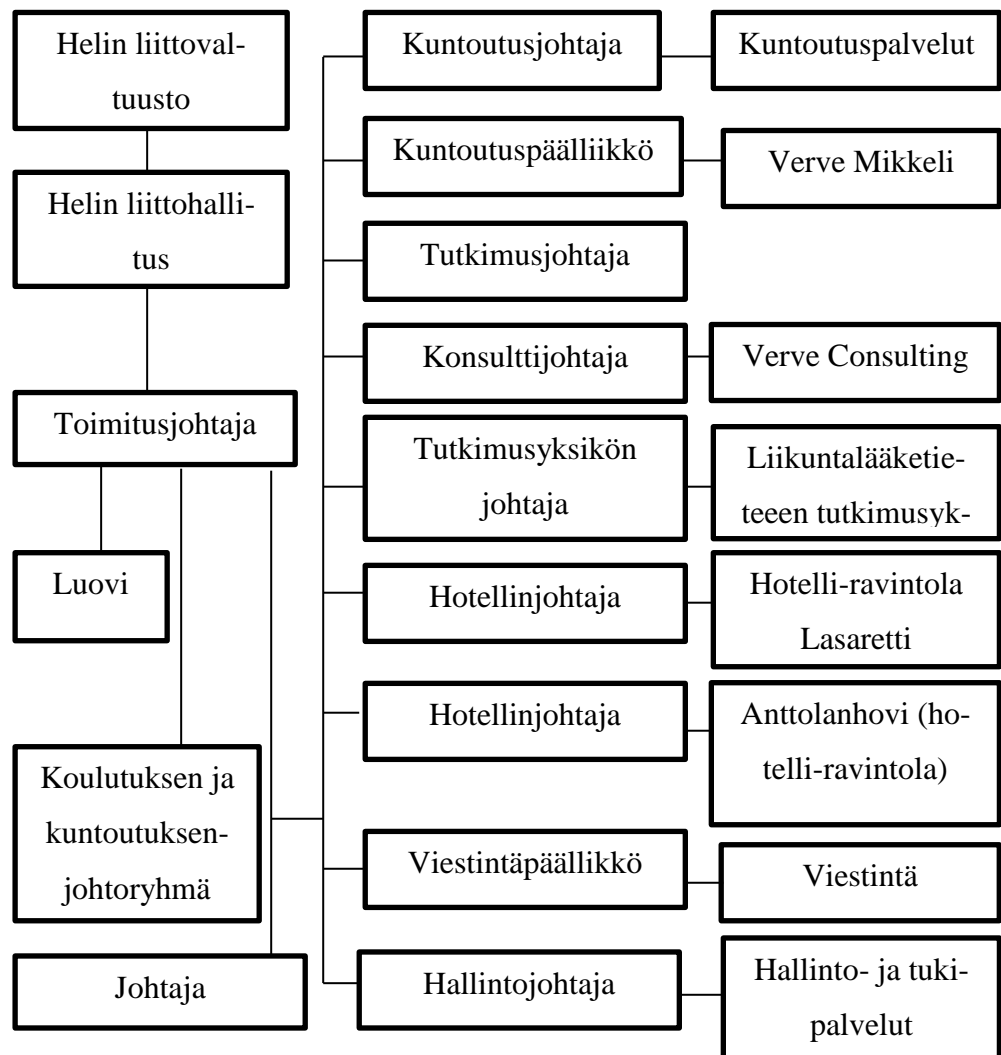
Kokemukseni mukaan iso osa kuntoutujistakin pitää lähiesimiehen ja työpaikan osallistumista kuntoutusprosessiin tärkeänä. Vahvistusta tähän antoi viimeisin kuntoutusprosessin päättäneiltä TYK-kuntoutujilta saatu palauteraportti (Verve Mikkeli 2014). Vastausten perusteella kuntoutujat pitävät lähiesimiehen osallistumista kuntoutuksen aikaiseen toimintaan merkittävänä. Palautteesta oli luettava se, etteivät kaikkien kuntoutujien esimiehet osallistuneet kuntoutukseen kuuluneisiin yhteistyökohtiin. Esimiehen sitoutumista prosessiin arvioitiin joidenkin vastaajien kuvaamana jopa heikoin arvosanoin.

TYÖLÄS- ja TK-hankkeen tuloksista ja yhteisistä keskusteluista vahvistui tarve tarkastella kehittämishankkeessani syvemmin työpaikan kanssa tehtävää yhteistyötä. Tämä rajattiin koskettamaan pelkästään esimiehen näkökulmaa, koska siihen ei ole tässä laajuudessa aikaisemmin työtehtävissämme paneuduttu. Esimiesten kokemusten selvittämisen lisäksi tavoitteena oli tämän kehittämishankkeen myötä kehittää esimiehille suunnattu opas kuntoutusprosessiin liittyvien asioiden tukemiseksi ja heidän sitoutumiseksi vahvemmin kuntoutustoimintaan. Tällaista kaiken prosessinaikaisen työskentelyn sisältävää opasta ei meillä ole vielä ollut aiemmin heille olemassa.

## 2.2 Kohdeorganisaation esittely

Verve on valtakunnallinen kuntoutus- ja työhyvinvointipalveluiden tarjoaja. Verve sanan juuret ulottuvat latinaan. Verve ei ole lyhenne mistään, vaan se sananaan tarkoittaa lennokkuutta, voimaa, intoa ja vauhtia. Verven toimipaikkoina ovat Helsinki, Joensuu, Jyväskylä, Kuopio, Mikkeli Anttola, Mikkeli keskusta, Seinäjoki, Tampere ja Turku. Verve tarjoaa tutkimus- ja kuntoutuspalveluita työyhteisöille ja yksittäisille asiakkaille. Palveluita käyttää vuosittain lähes 6000 asiakasta. Asiakkaina on pääasiassa työikäisiä, mutta kasvavana asiakasryhmänä koko Verven tasolla ollut viime vuosina omaa paikkaansa elämässä etsivät nuoret. Lisäksi asiakkaina on lukuisia yrityksiä, joissa on toteutettu erilaisia kehittämishankkeita. (Verve 2014.) Verve on osa Hengitysliitto ry:tä. Verven hallintomalli on kokonaisuudessaan esiteltynä kuviossa 1.

Kehittämishankkeeni kohdeorganisaationa oli Verve Mikkeli Anttola, joka liittyi osaksi valtakunnallista Verveä 1.11.2009. Verve Mikkeli Anttola (aiemmin Anttolanhovi) on perustettu vuonna 1978 silloisen Keuhkovammaliiton jäsenten loma- ja virkistyspaikaksi. 1980 siellä käynnistyi kuntoutustoiminta veteraanien ja sotainvalidien kuntoutuksella sekä Kelan lääkinällisellä kuntoutuksella (hengityselinsairaat, tuki- ja liikuntaelinsairaat). ASLAK- ja TYK-kuntoutuksen järjestäminen aloitettiin 1990-luvun alkupuolella. Nykyisellään Verve Mikkeli Anttolan kuntoutuspalvelut koostuvat edelleen lääkinällisestä kuntoutuksesta, pääpainon ollessa kuitenkin vahvasti ammatillisessa kuntoutuksessa ja nimenomaan TYK-kuntoutuksessa. Vakituista kuntoutushenkilöstöä Verve Mikkeli Anttolassa työskentelee tällä hetkellä 20 henkilöä, joiden lisäksi kuntoutuksessa työskentelee muutamia määräaikaista työntekijöitä sekä ostopalveluhenkilöstöä. Kuntoutuspalvelujen lisäksi Verve Mikkeli Anttolassa toimii hotelli- ja ravintolapalveluita toteuttava Anttolanhovi. (Rossi 2014.)



KUVIO 1. Verven hallintomalli. (Verve 2014).

TYK-kuntoutus on Kelan kustantamaa ammatillista kuntoutusta. Kela kilpailuttaa palveluntuottajat TYK-kuntoutuksen osalta joka neljäs vuosi. TYK-kuntoutuksen sisältöä määrittelee voimassa oleva Kelan avo- ja laitospalvelun standardi. TYK-kuntoutukseen hakeutuminen on jatkuvaa ympäri vuoden. Verve Mikkelin lisäksi TYK-kuntoutusta toteutetaan Verven toimipisteistä Verve Oulussa, jonka kanssa olemme tehneet yhteistyötä TYK-toiminnan kehittämiseksi.

Vervellä on ammatillisessa kuntoutuksessa vahva työlähtöinen ote. Työlähtöiset menetelmät otettiin käyttöön vuosina 2002-2005 toteutuneen Tykes-ohjelman rahoittaman hankkeen myötä. Työlähtöisten menetelmien viitekehyksenä on kehittävä työntutkimus, mikä on 1980-luvun alussa Suomessa virinnyt lähestymistä-

pa työn ja työyhteisöjen työn tutkimiseksi ja kehittämiseksi. Kehittävän työntutkimuksen perustana on venäläisten psykologien Vygotskin, Leontjevin ja Lurian ja heidän seuraajiensa alkuun saattama kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria. (Engeström 2002, 11.) Työlöhtöisen kuntoutuksen lähtökohtana on työhyvinvoinnin kytkeytyminen työhön, työn muutokseen ja työntekijän ammatilliseen kehitykseen. Viitekehyksen mukaisia menetelmiä ja välineitä käytetään kuntoutujan työn tarkastelemiseksi. Työskentelyn tarkoituksena on osallistaa kuntoutuja oman työtilanteen jäsentämiseen ja ammatillista kehitystä edistävien ratkaisujen löytämiseen yhdessä esimiehensä kanssa. Esimiehellä on tietoa työyhteisön työtilanteesta ja siihen liittyvistä muutoksista, minkä johdosta hänellä on merkittävä rooli kuntoutujan työhön liittyvien asioiden tukemisessa kuntoutusprosessin aikana. Kuntoutuksen aikana toteutuva työn tarkastelu on rakennettu oppimista tukevaksi prosessiksi, minkä tarkoituksena on työtoiminnan osalta vahvistaa sekä kuntoutujan että esimiehen toimijuutta.

### 2.3 Työkykyä ylläpitävä ja parantava valmennus (TYK-kuntoutus)

Työpaikkojen tehtäväkenttään työhyvinvoinnin tukemiseksi kuuluu erilaisia lakisääteisiä toimia ja niiden lisäksi vapaaehtoisesti määritellyt työhyvinvointia edistävät mallit. Näistä yhteisnimityksenä käytetään tänä päivänä työhyvinvointia ylläpitävä toiminta. Käytössä on edelleen myös käsite työkykyä ylläpitävä toiminta. Työpaikat tekevät tämän toiminnan osalta yhteistyötä työterveysorganisaation kanssa. (Viitala 2013, 232.) Yhtenä osana työhyvinvointia tukevaa toimintaa on kuntoutus. Kuntoutuksen käytännöt on kehitetty ensisijaisesti fyysisten toiminnanvajavuuksien palauttamiseksi, mutta ne ovat aina sisältäneet monialaista toimintaa. Nykyisellään kuntoutus on monipuolinen toimintakokonaisuus, mihin kuuluu korjaavan toiminnan lisäksi ennaltaehkäisyä ihmisen työ- ja toimintakyvyn tukemiseksi. Sairauden ja vamman aiheuttamien haittojen lisäksi kuntoutumisen perusteeksi hyväksytään myös muut työkyvyn heikkenemisen uhat. (Järvikoski & Karjalainen 2008, 80-81; Pensola, Rinne, Kankainen & Roine 2008, 120.)

TYK-kuntoutus on Kelan kuntoutuslain (566/2005) mukaista ammatillista kuntoutusta. Ammatillisen kuntoutuksen mahdollisuuksia on erilaisia, joiden määrittelyt perustuvat sekä toiminnan sisältöön että toiminnan tavoitteisiin. Eri tavoin toteu-

tettujen ammatillisten kuntoutuksien tavoitteena on kuitenkin tukea henkilöä työkykyiseksi työelämään. (Järvikoski 2013, 44.) TYK-kuntoutusta on järjestetty osana Kelan kuntoutustoimintaa 1980-luvulta lähtien, mutta lakisääteiseksi se tuli vuoden 1991 kuntoutusuudistuksessa. Kelan avo- ja laitosmuotoisen kuntoutuksen standardin 2012 mukaan siihen on oikeutettu henkilö, jonka työkyky on olennaisesti heikentynyt sairauden, vian tai vamman seurauksena eikä tilanteen edistämiseksi ole työpaikan ja/tai työterveyshuollon toimenpiteillä pystytty vaikuttamaan. Työkyvyttömyyden määritelmä on erilainen eri lakien mukaan. Kelan kuntoutusta koskevien lakien mukaan henkilö, jolla työkyvyttömyyden uhka johtaisi lähivuosina työkyvyttömyyseläkkeeseen on oikeutettu ammatilliseen kuntoutukseen. (Manninen, Laine, Leino, Mukala & Husman 2007, 153.) Kelan ammatillisen kuntoutuksen lainmuutoksen myötä vuoden 2014 alusta työkyvyttömyyden uhkakriteeri poistui ja kuntoutuksen myöntämisedellytykset muuttuivat tämän myötä aiempaa lievemiksi.

TYK-kuntoutus on suunnattu ensisijaisesti ikääntyneille, pitkään työelämässä olleille henkilöille. Vastaavaa kuntoutusmuotoa ei järjestetä muualla maailmassa. Ylipäättään ammatillisen kuntoutuksen järjestämisen osalta Suomi poikkeaa muista Pohjoismaista. Suomessa sitä toteutetaan useassa eri järjestelmässä, kun taas muualla vastuu järjestämisestä on keskittynyt selvemmin jollekin viranomaistaholle. (Järvikoski & Härkäpää 2011, 218.) TYK-kuntoutusta järjestetään työpaikka- tai ammattialakohtaisesti. Kuntoutuksia voidaan järjestää sekä valtakunnallisesti että alueellisesti. Kuntoutukset käynnistyvät useimmiten työntajan ja/tai työterveyshuollon toimesta. Hakijana voi olla myös ammattiliitot. TYK-kuntoutusta voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmämuotoisena. TYK-kuntoutusryhmän koko on 6-8 henkilöä. TYK-kuntoutuksessa haetaan keinoja siihen, miten saadaan tuettua kuntoutujaa jatkamaan työkykyisempänä omassa työssään tai sitä vastaavissa tehtävissä. Kuntoutuksen tavoitteena on käynnistää muutos- ja oppimisprosessi, minkä myötä tuetaan kuntoutujan omia voimavaroja työssä selviytymiseksi. Kuntoutuja itse on aktiivisessa roolissa kuntoutumisessa ja osallistuu kuntoutumista edesauttavien tavoitteidensa määrittelyyn. Työn muutosta tutkimalla ja työhön liittyviä kuormitustekijöitä selvittämällä pyritään löytämään kuntoutujan kannalta toimivat ratkaisut ja kehittämissuhteet työssä

jaksamiseksi. TYK-kuntoutus toteutuu yhteistyössä kuntoutujan, työterveyshuollon ja työpaikan kanssa. (Kelan avo- ja laitospuotoisen kuntoutuksen standardi 2012, 1-2.)

TYK-kuntoutus on keskimäärin 1-2 vuotta kestävä prosessi (liite 1). Kuntoutusvuorokausia on yhteensä 30-33. Kuntoutus alkaa selvitysjaksolla ja sitä seuraavat jaksot ovat nimeltään valmennusjaksoja. Jaksojen ohjelma koostuu pääalueinaan työhön liittyvien asioiden tarkastelusta, terveysneuvonnasta ja psykososiaalisesta ohjauksesta. Pääasiallisesti osiot toteutetaan ryhmässä toimien, mutta mukana on myös yksilöohjausta. Selvitysjaksolla selvitetään nimensä mukaisesti kuntoutujan työ- ja toimintakyvyn nykytilaa erilaisin tutkimuksin, mittauksin ja haastatteluin. Näiden perusteella kuntoutujille tehdään kuntoutumista tukevia suunnitelmia sekä arvioidaan valmennusjaksojen tarvetta. Valmennusjaksoilla syvennetään kuntoutumista tukevien asioiden läpikäyntiä sekä seurataan ja tarkennetaan kuntoutumissuunnitelmia. Kuntoutusjaksojen yhteydessä järjestetään 1-2 yhteistyöpäivää. Välijaksoihin kuuluu kuntoutumista tukevia välitehtäviä sekä niihin voi sisältyä tarvittaessa työpaikkakäyntejä. Kuntoutusprosessiin kuuluu yhteistyötä Kelan, työpaikan ja työterveyshuollon kanssa. Kuntoutusprosessi vaatii toiminnan koordinointia eri toimijatahojen osalta niin, että se eri toiminnoillaan tukee yksilön kuntoutumista (Järvikoski & Karjalainen 2008, 92).

TYK-kuntoutuksen tulosten kannalta on todettu merkittäväksi yhteistyö työpaikan ja kuntoutuslaitoksen välillä tehtävä yhteistyö sekä työhön liittyvät suunnitelmat (Järvikoski & Härkäpää 2011, 209). Yhteistyö edellyttää onnistunutta vuorovaikutusta eri toimijatahojen välillä. Eri palvelusektoreilla on puhuttu tästä dialogisuuden kehittämisenä. Hyvään lopputulokseen tarvitaan jokaisen eri toimijan asiantuntemusta tuomaan esille oma näkökulmansa asioihin, ja mahdollisuudet sekä tahto toimia niiden edistämiseksi. (Järvikoski & Karjalainen 2008, 92.) Kuntoutujan ja työpaikan kesken toteutuvan vuoropuhelun lisäksi on tärkeä saada työhön liittyvien asioiden osalta myös työterveyshuollon näkemys tilanteesta. Kuntoutujan esimiehellä ja työterveyshuollon asiantuntijoilla on tietoa ja näkemystä työpaikan tilanteesta terveyteen ja työkykyyn sekä työtoiminnan muutoksiin liittyvissä asioissa. (Kelan avo- ja laitospuotoisen kuntoutuksen standardi 2012, 2.)

Esimiesten osallistuminen kuntoutusprosessiin vaihtelee kuntoutuksen sisällöstä ja yksilöllisistä tilanteista riippuen. Kelan avo- ja laitosmuotoisen kuntoutuksen standardin (2012) mukaisesti TYK-kuntoutus käynnistyy suunnittelulla, missä mukana on työnantajan, työterveyshuollon ja Kelan edustus. Käytännössä tällöin työnantajan osalta mukana on joku ylemmistä esimiehistä, mutta joissain tapauksissa mukana voi olla lähiesimiehiäkin. Suunnitteluvaiheessa sovitaan alustavasti kuntoutuksen sisällöstä ja sovitaan sen ajankohdat. TYK-kuntoutuksen hakuvaiheessa lähiesimies tekee kuntoutukseen hakeutumassa olevan työntekijänsä kuntoutushakemuslomakkeen liitteeksi oman selvityksen kuntoutuksen tarpeellisuudesta. Ennen kuntoutusta järjestetään kuntoutukseen liittyvä tiedotustilaisuus, jolloin paikalle kutsutaan kuntoutuspäätökseen saaneet kuntoutujat ja heidän lähiesimiehensä sekä työterveyshuollon ja Kelan edustajat. Tiedotustilaisuudessa käydään tarkemmin läpi tulevan kuntoutuksen sisältöä. Valtakunnallisissa ja yksilömuotoisissa ryhmissä vastaava tiedottaminen tapahtuu kuntoutuksen ensimmäisellä kuntoutusjaksolla.

Varsinaiseen kuntoutusprosessiin työnantajan edustajana sitoutetaan kuntoutujan lähiesimiestä. Lähiesimiehellä on tietoa arjen työtoiminnasta ja siihen liittyvistä muutoksista sekä kuntoutukseen osallistuvan työntekijänsä ammatillisesta tilanteesta. Lähiesimies toimii työpaikan tukihenkilönä työhön liittyvien asioiden tarkastelussa ja niihin liittyvän työtoiminnan kehittämässä. Lähiesimies on kutsuttuna kuntoutuksen aikana pidettäviin yhteistyöpäiviin. Lisäksi hän on mukana mahdollisilla työpaikkakäynneillä. Kuntoutuksessa tehdään kuntoutujien kanssa heidän työhön liittyviä kehittämissuunnitelmia, joiden osalta lähiesimies on ensisijaisessa roolissa tukemassa työntekijäänsä näiden edistämiseksi. Työhön liittyvien asioiden käsittely ei palvele yksistään yksittäisen kuntoutujan tilannetta, vaan asioiden yhteisestä käsittelemisestä voi parhaimmillaan hyötyä koko työyhteisö. TYK-kuntoutus tukee myös esimiestyötä ja tarjoaa työasioihin keskittyvän foorumin tarkastella ja kehittää työhön liittyviä asioita. Ennen kuntoutuksen viimeistä jaksoa lähiesimieheltä kysytään vielä kokemuksia kuntoutusprosessin sujumisesta ja vuoropuhelun rakentumisesta kuntoutujan työhön liittyvissä asioissa. Tätä käydään läpi kuntoutujan kanssa kuntoutuksen päätösvaiheessa. Tällöin tehdään hänen kanssaan myös kuntoutusprosessin arviointia ja jatkoon suunnitelmia. Vastuu kuntoutuksen seurannasta on työterveyshuollolla ja työpaikalla.

## 2.4 Suunnitelmasta kohti toteutusta

Opinnäytetyön aiheen ideointi sai alkunsa syksyllä 2012 aloittaessamme YAMK-opintoja. Tiesin jo tuolloin, että pääsen toteuttamaan varsinaista kehittämishanketta aikaisintaan 2013 vuoden loppupuolella. Tuolloin oli päättymässä ensimmäiset voimassa olevan kuntoutusstandardin mukaiset TYK-kuntoutusprosessit. Ajatus työn aiheesta jalostui opintojen aikana ajatuksissani, ja aloitin varsinaisen kehittämistyön vuoden 2014 alussa. Olin tammikuussa 2014 mukana Verven sisäisessä auditoinnissa, missä tämän vuoden auditointikohteena oli toteutunut yhteistyö (työnantaja ja työterveyshuolto) TYK-kuntoutuksen aikana. Auditoinnissa selvitettiin toteutunutta toimintaa suhteessa palvelulupaukseen. Tästä määrällisestä toiminnan arvioinnista oli luontevaa jatkaa opinnäytetyönäni toteutuvaan laadulliseen arviointiin.

Tarvitsin opinnäytetyötäni varten tutkimusluvan Kelasta, minkä johdosta laitoin sinne tutkimuslupapyynnön helmikuussa 2014 (liite 2). Tein pyydettyä pienen täydennyksen suunnitelmaani. Sain Kelalta huhtikuun 2014 puolessa välissä tiedon, että tutkimuspyyntöni on hyväksytty. Kela tarkensi vielä ohjeistustaan niin, etten saanutkaan olla tutkijana toimiessa suoraan tutkittaviini yhteydessä, vaan asiassani tuli olla yhteydessä palveluntuottajan kautta. Täten muokkasin aiemmin tekemääni lomaketta hieman toiseen muotoon ja välitin sen Kelalle suunnitelmani liitteeksi (liite 3). Tutkimuslupani vahvistettiin huhtikuun 2014 lopussa tämän myötä. Pyyntö tutkimuksen toteuttamisesta välitettiin työyhteisöni kautta kuntoutukseen osallistuneille henkilöille, joiden esimiestä minun oli tarkoitus haastatella. Tämän lomakkeen liitteeksi laitettiin samaan kuoreen postimerkillä varustettu palautuskuori. Heti kun kuntoutujat olivat laitteeneet postitse luvan esimiehen yhteydenotosta, soitin esimiehille. Kaikki alun perin valitut esimiehet suostuivat haastatteluun. Sovin heidän kanssaan haastatteluajankohdat ja kävin läpi siihen liittyvää käytännön ohjeistusta. Pyysin heitä valmistautumaan ajatuksissaan haastatteluun palauttamalla mieliin kuntoutusprosessin kulkua ja siihen liittyvää yhteistyötä.

Keskeinen osa kehittämistoiminnan organisointia on toimijoiden määrittely, mitkä muodostuvat kaikista niistä osapuolista joita kehittäminen tavalla tai toisella kos-



kettaa (Toikko & Rantanen 2009, 58). Kehittämishanketta varten luodaan usein ohjauksesta vastaava ohjausryhmä, jonka päähenkilönä toimii kehittämishankkeen vastuuhenkilö. Luotu ohjausryhmä vastaa tavoitteeksi asetetun asian kehittämistä sovitun aikataulun mukaisesti. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 85-87.)

Kehittäminen vaatii yleensä ihmisten välisen yhteistoiminnan ja vuorovaikutuksen edistämistä ja sen vuoksi siihen tarvitaan yhteistä keskustelua muiden toimijoiden kanssa. (Heikkinen 2007, 17-19, McNiff & Whitehead 2011, 14, 66.) Toimin itse aktiivisesti kehittämistoiminnan ohjaajana, aktivoiden mukaan työyhteisöni jäseniä. Luontevaa oli, että mukaan kehittämistoimintaan osallistettiin muita TYK-kuntoutusta toteuttavia henkilöitä. Verve Mikkeli Anttolan kollegoiden lisäksi hankkeeseen oli luonteva osallistaa Verve Oulun kollegoita.

Pidämme kerran kuukaudessa Verve Oulun ASLAK- ja TYK-kuntoutusta toteuttavien henkilöiden kanssa yhteisen ammatillisen kuntoutuksen foorumin. Kyseinen foorumi toimii yhteisenä ammatillisen kuntoutuksen kehittämisfoorumina. Esitin opinnäytetyöni suunnitelman foorumissa maaliskuussa 2014. Esitin kollegoilleni ajatukseni esimiehille suunnitellusta oppaasta prosessissa tukemiseksi. Aihe sai myönteisen vastaanoton. Sovimme, että jatkamme aiheen parissa työskentelyä neljän hengen työryhmässä (kaksi henkilöä Mikkelistä ja kaksi Oulusta), ja palaamme siihen suuremmissa foorumissa asian edettyä.

## 2.5 Hankkeen tarkoitus ja tavoite

Hankkeen tarkoituksena oli kehittää työpaikkojen kanssa tehtävää yhteistyötä siihen osallistuneiden esimiesten näkökulmasta. Tämä edesauttaa kuntoutujien työ- ja toimintakyvyn ylläpitämistä ja parantamista. Tämä hanke oli rajattu koskettamaan yhteistyön osalta työantajan edustusta, mikä TYK-kuntoutusprosessissa tarkoittaa useimmiten kuntoutujan lähiesimiestä.

Hankkeen tavoitteena oli kehittää esimiehille suunnattu opas kuntoutusprosessissa tukemiseksi ja kuntoutusprosessin aikaiseen työskentelyyn vahvemmin sitouttamiseksi. Hankkeen aikana selvitettiin esimiesten kokemuksia osuudestaan TYK-kuntoutusprosessissa tukemiseksi. Aineistoa kokemuksista kerättiin esimiehiä

haastattelemalla. Saatu aineisto auttoi oppaan suunnittelussa, ja muutoin yhteistyön edelleen kehittämiseksi.

### 3 KEHITTÄMISHANKKEEN TIETOPERUSTA

#### 3.1 Työkyvyn määritelmiä ja käsityksiä siitä

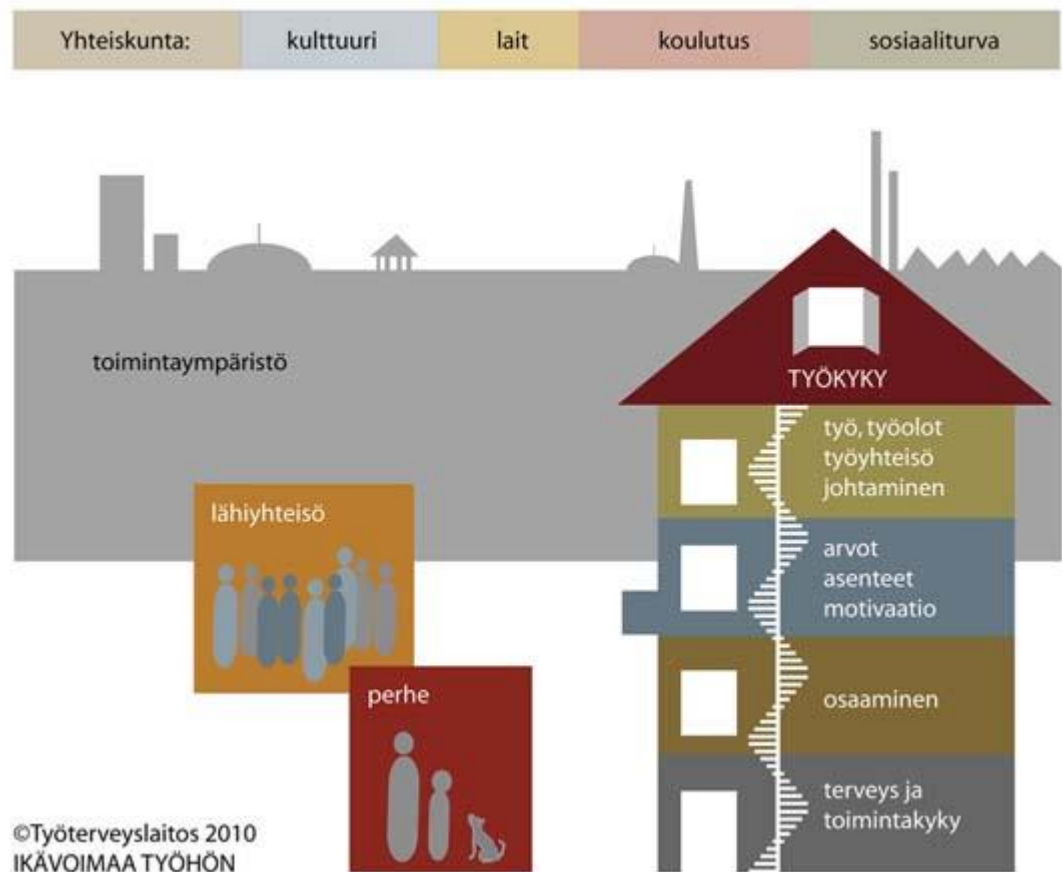
Työhyvinvointiin vaikuttaminen suoraan on vaikeaa sen liittyessä puhtaasti ihmisen kokemukseen ja tulkintaan omasta tilastaan. Tämän johdosta on pyrittävä vaikuttamaan sitä edeltäviin tekijöihin, joiden perusteella kokemus työhyvinvoinnista ja havaittava tila siitä muodostuvat. Näistä tekijöistä käytetään nimitystä työkyky ja työn kuormittavuus. (Viitala 2013, 213.) Tarkkosen (2012, 60) mukaan terveyteen mielletään kuuluvaksi ihmisen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Ihmisen ollessa toiminnallisesti terve, suoriutuu hän paremmin työstään ja saa aikaan enemmän. Yksilön terveys ei ole kuitenkaan yksistään tae työkykyisyyden säilymiseksi. Vesterisen (2006, 31) mukaan työkyky on työntekijän, työyhteisön ja työympäristön summa. Työn lisäksi työkykyyn vaikuttavat työn ulkopuoliset tekijät, kuten perhe, ystävät ja lähiympäristö. Työyhteisöstä saatu tuki on välttämätöntä työhyvinvoinnin tukemiseksi, mutta lisäksi jokaisen työntekijän on otettava itse vastuu työkyvystään ja työssä jaksamisestaan. Työn muutosten myötä työkykyisyyden tarkastelu on laajentunut yksilön tarkastelusta yhteisölliseen ja työtoiminnan muodostamaan järjestelmään. (Mäkitalo 2010, 160-161.)

Työkyvyn käsite otettiin käyttöön Suomessa 1990-luvun alussa. Työkyvystä on eri yhteyksissä esitetty erilaisia määritelmiä. Työkyvyn käsite on alunperin perustunut pääasiassa lääketieteelliseen ja tasapainomallin mukaiseen käsitystyyppiin. Lääketieteellinen käsitystyyppi määrittelee työkykyiseksi terveen ihmisen. Mahdollinen sairaus tai vamma heikentää tätä työkyvyn. (Mäkitalo 2010, 160.) Lääketieteellisessä mallissa työkyky nähdään ihmisen psykofyysisen järjestelmän ominaisuutena, mikä ei huomioi ihmisen ulkopuolisia tekijöitä. Työkyvyttömyyden ehkäiseminen tapahtuu sairauden varhaisella havaitsemisella sekä tarvittaessa sairauden hoidolla. Työkyvyn tasapainomallin mukaisesti työkyvyllä taas tarkoitetaan sitä, miten ihmisen toimintakyky on suhteessa hänen työnsä asettamiin vaatimuksiin. Tämän suhteen häiriöt aiheuttavat siten yksilön työkyvyn heikkenemisen. Työkykyä voidaan tämän mukaisesti kehittää joko vahvistamalla yksilön henkilökohtaisia voimavaroja tai/sekä vaikuttamalla yksilön työhön. (Järvikoski & Härkäpää 2011, 115-117.)

Työkyvyn käsite on laajentunut yksilön ja hänen työnsä vaatimusten tarkastelusta yhä moniulotteisempaan ja kokonaisvaltaisempaan suuntaan. Nykykäsityksen mukaan yksilön työkyky on kytköksissä työympäristöön ja siellä tapahtuvaan toimintaan. Tämän ajatuksen mukaan työkyky ei ole pysyvää, vaan kokema siitä muuntuu jatkuvasti. (Järvikoski & Härkäpää 2011, 117.)

Työkyvyn tukemiseksi on tärkeä tunnistaa mahdolliset henkilöstön hyvinvointia uhkaavat ja heikentävät tekijät. Ihminen tarvitsee sopivaa kuormitusta jaksakseen työssä paremmin. Alikuormittuminen työssä taas voi johtaa turhautumisen tunteeeseen. Työn ollessa erityisen kuormittavaa, on riskinä työhyvinvoinnin heikentyminen. Ylimääräistä kuormittumista voi ilmetä eri toimintakyvyn osa-alueilla, eri työtehtävistä ja yksilön voimavaroista riippuen. Työn fyysistä kuormittumista aiheutuu erilaisesta lihastyöskentelystä ja ympäristöstä tulevista kuormitustekijöistä. Psykkiset ja sosiaaliset kuormitustekijät liittyvät joko työn vaatimusten ja yksittäisen ihmisen voimavarojen väliseen ristiriitaan tai sitten ne voivat aiheutua laajemmasta koko organisaatiota koskettavasta toiminnan onglemasta. Ylikuormitus johtaa työn suorittamista heikentäviin häiriötekijöihin, mitkä voivat johtaa hallitsemattomina työntekijän väsymiseen ja jopa uupumiseen saakka. (Viitala 2013, 214-216.)

Työkykyä ylläpitävän toiminnan tultua työssä jaksamisen strategiaksi, suunnattiin sen kohdistumista työntekijöiden ja heidän terveydellisten syiden lisäksi itse työhön. Työkykyä ylläpitävän toiminnan tueksi esitettiin erilaisia laaja-alaisia työkykymalleja, joista laaja-alaisimpina kuviossa 2 oleva Juhani Ilmarisen kehittämä lukuisiin tutkimuksiin perustuva työkykyalomalli (Työterveyslaitos 2014a).



KUVIO 2. Työkykymalli. (Lundell 2011; Työterveyslaitos 2014a).

Työkykymallissa kuvataan niitä osa-alueita, mitkä nähdään organisaatioiden kannalta tärkeinä niiden pyrkiessä parantamaan henkilöstönsä työkykyä (Viitala 2013, 213). Talon alimmat kerrokset kuvaavat yksilön voimavaroja ja neljäs kerros työtä, joiden keskinäisen tasapainon myötä ajatellaan hyvän työkyvyn muodostuvan. Työkykyä tukevat lisäksi itse työn ulkopuolella oleva toimintaympäristö, siviilielämä ja yhteiskunnan rakenteelliset ratkaisut. Talon kaikki kerrokset ovat jatkuvassa muutoksessa. Lisäksi ympärillä tapahtuu. Tämän johdosta on haasteellista saavuttaa työn vaatimusten ja yksilön voimavarojen tasapaino, joiden ajatelleen yhdessä muodostavan hyvän työkyvyn. (Lundell 2011, 54-70.)

Pason (2007) lehtiteksteihin perustuvan tutkimuksen mukaan työkykymäärittystä tarvitaan ilmaisemaan ihmisten kykyä tehdä töitään. Laajemmin määriteltynä työkyky- ilmausta käytetään työpaikoilla, kun pyritään edistämään työntekijöiden työkykyä erilaisin keinoin. Työkykyä ylläpitävien toimien suunnittelussa on työpaikan tukena useimmiten työterveyshuolto tai joku muu vastaava ulkopuolinen

asiantuntija. Yleisimpinä työkyvyn heikentäjinä pidetään jotakin sairautta (yleisimpänä mielenterveysongelmat), ikääntymistä ja erilaisia työhön liittyviä ongelmia. Mielenterveysongelmat aiheutuvat erilaisista henkisistä paineista ja niihin liittyvästä uupumisesta. Työkyvyn tukemiseksi on perinteisten lääkehoidon ja sairauslomien lisäksi kehitetty erilaisia työn kehittämiseen ja sitä kautta työssä jaksamisen tukemiseen tähtäviä toimia. Tänä päivänä tärkeänä huolenaiheena on ikääntyvien työntekijöiden työkyvystä huolehtiminen. Työkyvyn tukemiseksi käytetään kuntoutusta sekä muita työkykyä ylläpitäviä toimia. Tärkeänä työkykyongelmiin vastaavana toimenä nähdään ratkaisut, joilla työtoimintaa kehitetään työssä jaksamista tukevaksi.

### 3.2 Työhyvinvointi ja siihen vaikuttavat tekijät

Työhyvinvointitermin alkuperänä pidetään työpsykologian kirjallisuudessa olevaa ”well being at work” käsitettä (Martimo ym. 2010, 60). Työhyvinvoinnin käsite kytkeytyy ennen toista maailmansotaa käytettyyn työviihtyvyyden käsitteeseen. Tuolloin työviihtyvyydellä tarkoitettiin työntekijän kokemaa työstään. 1960-luvulla alettiin puhua työtyytyväisyydestä, mikä yhdistettiin työn sisältöön ja työpaikan ilmapiiristä aiheutuviin tekijöihin. 1980-luvulla syntyneestä työkykytoiminnasta muodostui työkyvyn käsite, mistä sittemmin on muodostunut nykyinen työhyvinvoinnin käsite. Työhyvinvointi-käsitteen perustana on käytetty kokonaisvaltaista työkyvyn käsitettä. Työhyvinvoinnin käsitteestä on muodostunut hyvin moniulotteinen työkyky-käsitteen taustalla olevien monien eri tieteenalojen käsitteiden johdosta. Työhyvinvointi-käsitteen rinnalla on puhuttu viime vuosina erilaisin termein työssä jaksamisesta, työnilosta työuupumuksen käsitteisiin. Töiden sisällöt ovat muuttuneet entistä enemmän henkistä ja sosiaalista vuorovaikutusta sisältäviksi. Kaiken kaikkiaan työhyvinvoinnista on tullut yksi osa organisaatioiden strategisia tekijöitä. (Juuti 2010, 46-47.)

Työhyvinvoinnille on olemassa nykyisellään kirjallisuudessa useita eri määritelmiä. Suonsivun (2011, 42) mukaan työhyvinvointi on kokonaisvaltainen yksilöllinen kokemus, minkä tärkeä perusta on työntekijän tavoitteita ja ammatillisia kykyjä vastaava työ. Sosiaali- ja terveysministeriö (2014) taas määrittelee työhyvinvoinnin tarkoittavan sitä, että työ on turvallista, terveellistä ja mielekästä. Yhtenä

työhyvinvointia lisäävänä tekijänä työyhteisössä on motivoiva johtaminen. Otalan ja Ahosen (2005, 28) mukaan yksilön kokemuksen lisäksi työhyvinvoinnilla käsitetään tarkoittavan työyhteisön vireystilaa. Työhyvinvointi muodostuu työyhteisössä ihmisten ja yhteisön kehittämällä niin, että kaikkien on mahdollista onnistua työssään ja voida hyvin. Pursion (2010, 57) mukaan työhyvinvointi taas merkitsee jokaiselle yksilölle ja yhteisölle sisällöltään erilaisia asioita, mikä on vahvasti sidottu paikalliseen kulttuuriin ja toimintatapoihin. Työyhteisössä työhyvinvoinnin ylläpitäminen vastuuttaa työntekijää itseään aktiivisuuteen häntä koskevissa asioissa, mutta lisäksi sen lisäämiseen voidaan vaikuttaa hyvällä johtamisella (Suonsivu 2011, 42). Työterveyslaitoksen (2014b) mukaan työhyvinvoinnin toteutuminen yhteisöissä on johdon, esimiesten ja työntekijöiden yhteisellä vastuulla.

Henkilöön itseensä ja työympäristöön liittyvien tekijöiden lisäksi kokonaisyhyvinvointiin nähdään vaikuttavan lisäksi yksityiselämään liittyvät asiat ja tapahtumat (Viitala 2013, 212). Kauko-Vallin ja Koirasen (2010, 109) mukaan työhyvinvointi on siihen liittyviin tutkimuksiin viitaten tasapainoilua erilaisissa rooleissa työn ja perheen välillä. Yksityiselämän asioiden yhteys työhyvinvointiin tuli esille myös Marjalan (2009, 189-190) tekemässä tutkimuksessa, missä selvitettiin yli 55-vuotiaiden työntekijöiden kokemuksia työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä. Työn ulkopuolisten tekijöiden yhteyttä työhyvinvointiin vahvasti Sinisammalengin (2011) tutkimus, missä työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä tutkittiin kehittämissuunnitelmien ja asiantuntijahaastatteluiden avulla. Tutkimuksen mukaan johdon olisi hyvä osata tasapainottaa sekä työhön että vapaa-aikaan liittyvät tekijät henkilöstön työhyvinvointia ajatellessa.

Yksilön työhyvinvointia peilataan vertauskuvallisesti Maslowin (1943) tarvehierarkiaan. Siinä alimman tason muodostavat ihmisen fysiologiset tarpeet. Alemman tason tarpeet pitäisi olla jokseenkin tyydytettyinä ennen kuin tarvehierarkian ylempien tasojen tarpeita voidaan täyttää. Toisena tasona tarvehierarkiassa on turvallisuuden tarpeet, mitkä rinnastetaan fysiologisten tarpeiden kanssa fyysiseen hyvinvointiin. Tarvehierarkian seuraavat tasot, läheisyyden ja arvostuksen tarpeet, luokitellaan sosiaaliseen ja psyykkiseen hyvinvointiin. Psyykkiseen hyvinvointiin lasketaan kuuluvaksi tarvehierarkian viidentenä tasona olevat itsen-

sä toteuttamisen ja kasvun tarpeet. Tarvehierarkian korkeimpana tasona on henkiseen hyvinvointiin laskettava henkisyys ja sisäinen draivi. (Ojala & Ahonen 2005, 28-30; Suutarinen 2010, 24.) Työhyvinvoinnin kokemus on monien eri tekijöiden summa. Tila ei ole pysyvä, vaan siinä on sekä yksilö- että tilannekohtaisia vaihteluita. (Tarkkonen 2012, 13.)

Työhyvinvointia on yksinkertaisimmillaan selitetty yksilön itsensä kokemana ja vastaavana tilana. Työntekijän osalta painottuivat perintötekijät, elämäntavat ja –tilanne sekä suhtautuminen elämään. Tässä ajattelutavassa unohtuu kokonaan työolosuhteiden vaikutus työhyvinvointiin. Työolosuhteiden ymmärtäminen osana työhyvinvoinnin muodostumista painottaa psyko-sosiaalisen ja fyysisen toimintaympäristön, lähityöyhteisön ja esimiesvuorovaikutuksen osallisuutta työhyvinvointiin. Malli toimii hyvin ihmisten ja työn sekä ihmisten ja työympäristöjen välisten suhteiden selittäjänä. Siinä unohtuvat kuitenkin työorganisaation yleisten tekijöiden ja edellytysten vaikutus työhyvinvointiin. Laajin työhyvinvoinnin selitysmalli painottaa työorganisaation yleisen päätöksenteon, johtamisjärjestelmän, työhyvinvointijärjestelmän, organisaatiokulttuurin ja organisaation sisällä tapahtuvan oppimisen merkitystä työhyvinvoinnille. (Tarkkonen 2014, 14-16.)

Työhyvinvoinnin kuvauksena käytetään Gerlanderin ja Launiksen (2007) mukaisesti myös työhyvinvoinnin ikkunoita, joiden perusteella työhyvinvointia käsitellään kolmesta eri näkökulmasta. Nämä kolme näkökulmaa ovat kokemus, kuormitus ja kehittyvä toiminta. Eri näkökulmat avaavat erilaisia mahdollisuuksia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Kokemusikkunan mukaisesti huomioidaan työhyvinvointia tarkasteltaessa työntekijän kokemukset ja tuntemukset työstä. Esimiehen kannalta tämän näkökulman mukainen tapa tukea työhyvinvointia tarkoittaa työntekijöiden hyvää tuntemusta ja heidän mielipiteidensä kuuntelemista. Tämän näkökulman mukaisesti kehittämistarpeista voi olla vaikea tehdä johtopäätöksiä työstä saadun tiedon ollessa henkilökohtaista ja tunnepitoista. (Schaupp, Koli, Kurki & Ala-Laurinaho 2013, 38-39.)

Kuormitusikkunan mukaisesti työhyvinvointia arvioidaan työn vaatimusten ja työntekijän edellytysten välisenä tasapainona. Sopiva kuormitus pitää yllä työssä jaksamista. Työn vaatimukset tai työntekijän työkyvyn heikkeneminen saattavat



kuitenkin heikentää tasapainoa. Työnantaja on myös velvollinen järjestämään työt työturvallisuuslain puitteissa ilman terveydellistä haittaa työntekijälle. Kuormitusikkunan mukaisesti työhyvinvointia voidaan siis edistää vähentämällä työn kuormitustekijöiden haitallista vaikutusta. Tämän lisäksi tässä ikkunassa huomioidaan myös työntekijän työkykyisyys. Hyvä työkyky edesauttaa kestävämpään paremmin kuormitusta. Tämän vuoksi työkyvyn ylläpitämiseksi suunnatut toimet ovat omiaan työhyvinvoinnin edistämiseksi. (Schaupp ym. 2013, 39-43.)

Kehittyvän toiminnan näkökulman mukaisesti työhyvinvointi linkittyy muutosten keskellä olevan työtoiminnan tarkasteluun. Tämän näkökulman mukaisesti tarkastellaan työtä ja sen sujuvuuteen vaikuttavia häiriötekijöitä, ja koetetaan löytää yhteisiä ratkaisuja työtoiminnan kehittämiseksi. Arjen työn sujumisen lisäksi on tärkeä keskittyä myös työtoiminnan muutoksen laajempaan käsittelyyn, mikä edesauttaa yksittäisen ihmisen työssä jaksamiseen liittyvien ongelmien yhdistämistä organisaation toiminnan muutoksiin. Työhyvinvoinnin tukemiseksi on tärkeä osallistaa työntekijöitä mukaan muutosten arviointiin ja työn yhteiseen kehittämiseen niiden pohjalta. (em. 2013, 44-45.)

Työelämän muutosten ja työntekijöiden työssä jaksamisen ongelmien vuoksi työhyvinvointi nousi 2000-luvulla keskeiseksi käsitteeksi ja kehittämiskohteeksi. Muutokset ovat aiheuttaneet osaltaan kohtuutontakin työkuormaa, työn mielekkyyden heikkenemistä ja työuupumusta. Toisaalta niihin on sisältynyt myös uudenlaista innostumista ja kohentuneita työsuorituksiakin. Muutosten on tunnistettu vaikuttavan työntekijöiden hyvinvointiin. Henkilöstön hyvinvoinnin tukemisen kannalta on tärkeä keskittyä muutosten hallintaan ja johtamiseen. (em. 2013, 36.)

### 3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työntekijöiden terveyden, toimintakyvyn, työkyvyn tai työhyvinvoinnin johtamiseen löytyy erilaisia käsitteitä; terveysjohtaminen, työkykyjohtaminen, hyvinvointijohtaminen, tai nykyisellään jo käytössä oleva työhyvinvointijohtaminen. Työhyvinvointijohtaminen käsittää kaiken työhyvinvointikäsitteen alle kuuluvan. Täten siihen kuuluu työsuojelutoiminta, työterveyshuollon toiminta, työkykyä ylläpi-

tävä toiminta, työhyvinvointikyselyt sekä muu työntekijöiden hyvinvointia tukevien toimien järjestäminen. (Seuri, Iloranta & Räsänen 2011, 196.)

Johtamisella on keskeisin merkitys työhyvinvoinnin tukemisessa työyhteisöissä, koska johdolla on halutessaan tarvittava määrä valtaresursseja työhyvinvointitoiminnan edellytykseksi. Työhyvinvointitoiminta haastaa johtamisen kaikilla eri tasoilla aktiivisuuden ja johtamisosaamisen osalta yhteisen hyvän saavuttamiseksi. (Tarkkonen 2012, 74.) Vaasan yliopisto toteutti Työsuojelurahaston rahoittamana Läike-hankkeen, minkä tarkoituksena oli selvittää suomalaisen työelämän tilaa nimenomaan lähijohtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden näkökannoilta. Tähän kuuluvan tutkimuksen perusteella lähijohtajuudella todettiin olevan merkittävän vaikutuksen työntekijöiden työhyvinvointiin. Lähijohtajuudella todettiin olevan yhtä lailla positiivisen yhteyden hyvinvointiin kuin työn muilla voimavaroilla. (Mäkelä, Viitala, Tanskanen & Sääntti 2013, 34, 39.)

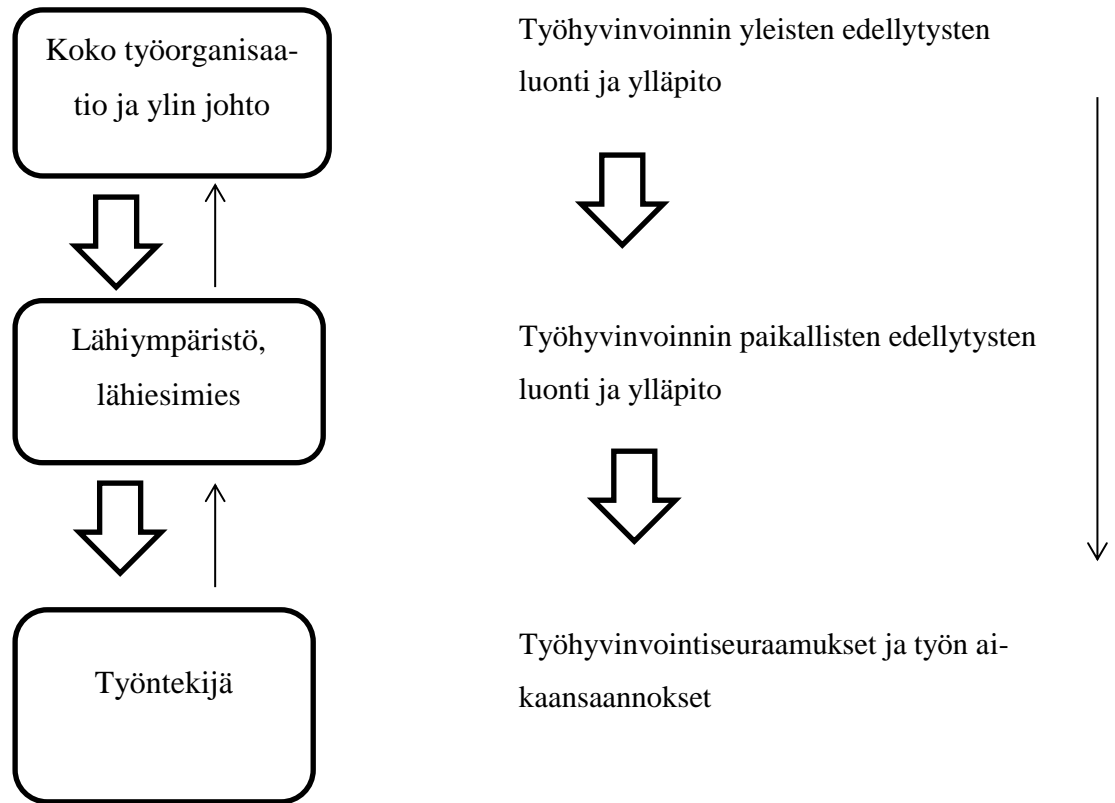
Työhyvinvoinnin johtaminen voidaan jaotella seuraaviin näkökulmiin: 1) strategisen johtaminen 2) henkilöjohtaminen 3) asiajohtaminen ja 4) hallinnollisten asioiden hoitaminen. Strategisen johtamisen osalta jokaisen työyhteisön tulisi pystyä määrittelemään työhyvinvointinsa nykytila, tavoittelemansa tason sen suhteen ja keinot siihen pääsemiseksi. Tätä varten suositellaan tehtäväksi työpaikan omaa työhyvinvointiohjelma. Organisaation koosta riippuen strategian määrittämisen päävastuu on johtoryhmällä, omistajajohtajalla tai omistajalla. Henkilöjohtamisen näkökulmasta työhyvinvointi liittyy johtajien ja johdettavien väliseen vuorovaikutukseen. Käytännössä tämä on kytköksissä asiajohtamiseen, millä tarkoitetaan työolosuhteiden ja töiden järjestelemistä työhyvinvoinnin tukemiseksi. Molemmat vaativat tietoa ja näkemystä työarjen sujumiseksi rakentavassa ja työhyvinvointia tukevassa hengessä. Hallinnolliset asiat liittyvät työ- ja työehtosopimuksien sekä työlainsäädännön perusasioiden hoitamiseen, mitkä hoituvat johtamisjärjestelmän varmistamana. (Tarkkonen 2012, 78-85.)

Työhyvinvoinnin johtamisella on lainsäädännöllinen tausta; esimiehen on puuttettava terveydelle haitalliseen häirintään ja epäasialliseen kohteluun työpaikalla (Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738). Työturvallisuuslain lisäksi työhyvinvointitoimintaa ohjaavat työ sopimuslaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä, vuo-

silomalaki, työeläkelaki, ammattitautilaki, tapaturmavakuutuslaki, laki yhteistoiminnasta yrityksissä, laki työsuojelun valvonnasta ja muutoksenhausta työsuojeluasioissa, työterveyshuoltolaki sekä laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta. (Suutarinen 2010, 17.) Juridisesti yksittäinen esimies on keskeisessä osassa työtoimintaa, mutta samalla unohtuu hänen osuutensa osana laajempaa työorganisaatiota ja sen johtamisjärjestelmää. Ylempi johto määrittelee kuitenkin kullekin esimiehelle toiminnan rajoja ja mahdollisuuksia. Sen vuoksi koko työorganisaatio on vastuussa työntekijänä huolehtimaan työntekijän kokonaisvaltaisesta huolenpidosta ja työolosuhteista, eikä ainoastaan lähiesimies. (Tarkkonen 2012, 15.)

Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyy lakisääteisen työn lisäksi monessa työpaikassa muutakin työntekijöiden hyvinvointia tukevaa toimintaa. Lainsäädännöllinen tausta työhyvinvoinnin johtamiseksi luo osaltaan rakentavaa perustaa työn tekemiseksi, muttei vielä luo työn imua. Sen luomiseksi tarvitaan esimiehen ja muun johdon osalta hyvää ihmisten johtamista. Marjalan (2009, 214) tutkimuksen mukaan ikääntyneet työntekijät mielsivät työhyvinvointinsa ensisijaiseksi omistajaksi itsensä. Tärkeänä tukena työhön liittyvissä asioissa pidettiin kuitenkin oman toimijuuden rinnalla yksilöllistä ja arvostavaa esimiestyötä. Työhyvinvointiin panostaminen tuo hyvän työilmapiirin ja toimivan sekä terveen työympäristön lisäksi taloudellista hyötyä; sairauspoissaolot vähentyvät ja mahdollisuudet työntekijöiden työurien pidentymiseksi kasvavat. (Salminen 2006, 133.) Jokaisella lähijohtajalla on mahdollisuudet vaikuttaa työhyvinvointia tukeviin asioihin (Viitala 2013, 229). Välillä tuki työyhteisöstä jää saamatta ja täten työkykyä uhkaaviin ongelmiin reagoidaan usein liian myöhään. Yhtenä työkykyä heikentävänä tekijänä onkin todettu olevan henkilöstöjohtamisen ja esimiestaitojen puutteet. (Järvikoski & Härkäpää 2011, 204.) Heikon esimiestyön on todettu vaikuttavan työtehon laskuun, motivaation ja sitoutumisen heikkenemiseen ja sairauspoissaolojen kasvuun (Ojala & Ahonen 2005, 95). Nakarin (2003, 125-126) tutkimuksen mukaan hyvällä esimiestoiminnalla todettiin olevan vaikutuksen myös sairauspoissaolojen vähentymiseen ja sen lisäksi työhön liittyvän stressin alenemiseen.

Työhyvinvoinnille on Tarkkosen (2012, 14) mukaan havittavissa kolme erilaista viitekehystä (kuvio 3).



KUVIO 3. Työhyvinvoinnin viitekehykset työorganisaation hierarkian asiayhteydessä. (Tarkkosta 2012 mukailleen).

Työhyvinvoinnin kokemusta työorganisaatiossa voidaan Tarkkosen mallin (2012) mukaan selittää yksinkertaisimmillaan työntekijästä itsestään johtuvana ja vastuuttansa ylläpitoa hänelle itselleen. Työhyvinvoinnin ajatellaan tällöin liittyvän pelkästään yksilöllisiin tekijöihin, kuten elämäntavat, -tilanne, perintötekijät ja suhtautuminen elämään. Parhaimmillaan työhyvinvointitoiminnalla pystytään vaikuttamaan yksilötasolle saakka. Tämän mahdollistamiseksi on ylemmällä tasolla oltava riittävästi tietoa arjen työtoiminnasta aina yksilötasolle saakka. Henkilökohtaisen työhyvinvoinnin osalta on työnantajan selvitettävä jokaisen työstä selviytymisen edellytyksiä ja työolosuhteita pystyäkseen vaikuttamaan työkykyä ja työssä jaksamista tukeviin asioihin. (Tarkkonen 2012, 15, 45.)

Yksilötason toiminnan lisäksi yleisesti tiedossa oleva selitys työhyvinvoinnille painottaa lähityöyhteisön, johtamisvuorovaikutuksen ja työtoiminnan osuutta työhyvinvointiin. Lähityöyhteisöä pidetään työntekijän ja lähiesimiehen osalta merkityksellisimpänä ja välittömimpänä toimintaympäristönä monelta eri kannalta. Siellä tapahtuvat asiat vaikuttavat lähes välittömästi käytännön työhön ja siellä työskenteleviin ihmisiin. Tämän johdosta lähityöyhteisön kehittämistoimet ovat monelle hyvin tarpeell-

liseksi koettuja asioita. Lähiympäristön johtajana toimii lähiesimies, jonka toiminnalle asetetaan kuitenkin rajoja työorganisaation ylätasolta. (Tarkkonen 2012, 44-45.)

Työorganisaation ylätasolta tapahtuu yleisten linjausten luominen, tuki ja valvonta työhyvinvointitoiminnalle. Kokonaisvaltaista työhyvinvointia selittävänä tekijänä pidetään tänä päivänä koko organisaation johtamisjärjestelmää ja sen organisoimaa työhyvinvointijärjestelmää. Ylimmän johdon linjausten tulisi olla yhtenevät ja johdonmukaiset henkilöstön työhyvinvointiin suhteutettuna. Kokonaisvaltaisella huomioinnilla ylin johto pystyy luomaan henkilöstön työhyvinvointia arvostavan kulttuurin, jolla voi olla laaja-alaista vaikutusta. (Tarkkonen 2012,16,44.) Yhteinen työhyvinvointi on siis kaikkien eri toimijoiden yhteisvastuulla ja haastaa yhteiseen vuoropuheluun toimivien käytäntöjen kehittämiseksi. Työhyvinvoinnin vaikutuksia esiintyy monesti viiveellä. Tämän sisäistäminen ja oppiminen toimimaan työhyvinvointia edistävällä tavalla vaatii kaikilta osapuolilta onnistumisen kokemuksia ja pitkäjänteistä työskentelyä. (em. 2012, 42.)

Työhyvinvoinnin johtamiseen tarvitaan tänä päivänä johtamisvallan ja -tahdon lisäksi osaamista (Tarkkonen 2012, 125). Useat johtamisihanteet ovat syntyneet aikana, jolloin työtoimintaa on pystytty ennakoimaan paremmin. Lisäksi työtoiminnan peruseriaatteet ja kilpailuetu ovat pysyneet pidemmän aikaa vakiintuneempina. Tämän päivän tilanne työtoiminnan suhteen on erilainen ja haastaa miettimään työhyvinvoinnin johtamisellekin uusia muotoja. Nopeastikin muuttuvat tilanteet asettavat uuden haasteen myös lähimmän esimiehen työrooliin. Aiemmin lähiesimiehenä toimi useimmiten henkilö, joka tiesi työstä parhaiten ja omasi vahvan kokemuksen työnjohtajana. Hän neuvoi alaisilleen parhaimman tavan tehdä töitä. Tänä päivänä lähiesimiehen ei enää tarvitse olla mestari, vaan työntekijät tekevät enenevässä määrin itsenäisempää työtä ja pitävät pääasiassa itse huolen työnsä laadusta. Tämä mahdollistaa myös lähiesimiehen keskittymisen kehittämään ja arvioimaan muutoksessa olevaa työtoiminnan kokonaisuutta yhdessä ylemmän johdon kanssa. Työn muutoksiin liittyy helposti uhka työntekijöiden työhyvinvoinnille ja sen vuoksi sen edistämisestä on tullut merkittävämpi osa tämän päivän esimiestyötä. (Schaupp ym. 2013, 25-28, 32.)

Työhyvinvointiin liittyvät asiat eivät ole kaikille esimiehille helppoja. Niihin liittyvien asioiden tarkastelu voi heikentyä siksi, että työhyvinvointia koetetaan edis-

tää liian irrallaan itse työn sisällöstä. Tällöin sisällön kehittäminen ja siihen liittyvä työn mielekkyyden arviointi jäävät herkästi toissijaisiksi. Työntekijän jaksamisen tukemiseksi on tärkeä keskittyä myös hänen työn sisällöllisiin muutoksiin eikä kohdistaa työhyvinvointia tukevia toimenpiteitä vain työntekijätasolle. Näiden osalta tarvitaan yhteistä pohdinnallista keskustelua, minkä perusteella voidaan tehdä tarvittavia kehittämistoimia. (em. 2013, 36.)

### 3.4 Työkykyä ja -hyvinvointia edistävä toiminta

Työkykyä ylläpitävän toiminnan juuret ovat Suomessa. Sanalle ei ole suoranaista englanninkielistä vastinetta, mutta sisällöllisesti se vastaa terveyden edistämistä työpaikoilla (work health promotion) (Seuri ym. 2011, 146). Työhyvinvoinnin osalta tapahtuvaa työelämän kehittämistä on kuvattu työpaikoilla hyvin erilaisin käsittein. Työkykyä ylläpitävä toiminta on muuttunut vuosien saatossa työkyvyn arvioinnista sen edistämiseksi. Ennen 1990-lukua puhuttiin vielä työsuojelusta ja työturvallisuustoiminnasta. Työhyvinvoinnin perustarpeena pidettiin työturvallisuutta, mikä on historiallisesti työhyvinvoinnin vanhinta aluetta. Ensisijainen vastuu työolojen terveellisyydestä ja turvallisuudesta on esimiehillä kaikilla eri tasoillaan, mutta työntekijöiden rooli korostuu siinä työn ja työolojen kehittämisen osalta. (Tarkkonen 2012, 16.)

Työkyvyn tukemisen ajateltiin olevan 1980-luvun puoliväliin saakka pääasiassa työntekijän työssä jaksamisen arviointia. 1980-luvun alussa siihen liitettiin myös työssä jaksamisen edistäminen Työterveyslaitoksen tekemän ikääntyneitä kunta-alan työntekijöitä koskevan tutkimuksen myötä. Tutkimusta seurasi varhaiseläkejärjestelmän käyttöönotto. (Mäkitalo 2010, 164-165; Seuri ym. 2011, 144.) Tietoyhteiskuntaan siirryttäessä 1980-1990-luvuilla alkoi työkuorma muuttua enemmän psyykkiseksi kuormittumiseksi. Tämän seurauksena työsuojelutoimintana otettiin käyttöön psyykkisen jaksamisen tukeminen ja työyhteisön kehittäminen. (Suutari- nen 2010, 16; Tarkkonen 2012, 18.) Yhteiskunnallinen suunta muuttui kuitenkin 1990-luvun alussa, jolloin eläkkeen sijasta alettiin keskittyä yksilön suorituskyvyn ylläpitämiseen sekä kehittämiseen ja sen myötä työssä jatkamiseen. Tuolloin myös työturvallisuuslaki muuttui koskettamaan työkyvyn ylläpitoa. Työmarkkinapuolet nimesivät tämän toiminnan 1990-luvulla työkykyä ylläpitäväksi toimin-

naksi. (Mäkitalo 2010, 164-165; Seuri ym. 2011, 144.) 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa työtoiminnan muutokset lisäsivät uusiutumisen tarvetta ja uuden oppimista hyvin nopeallakin syklillä, mikä lisäsi entisestään henkistä kuormaa. Työturvallisuuslakia laajennettiin 2000-luvulla koskemaan myös henkistä työsuojelua. Toiminnan sisällön laajennuttua työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta muutti nimensä työhyvinvointitoiminnaksi. (Suutarinen 2010, 16; Tarkkonen 2012, 18.)

Työkykyä ylläpitävä toiminnalla on tarkoitettu työn, työ-olojen, työyhteisön ja työntekijän hyvinvoinnin edistämistä (Rauramo 2004, 28-29; Seuri ym. 2011, 146). Sittemmin siihen ymmärrettiin kuuluvaksi myös työntekijän ammatillinen osaaminen (Seuri ym. 2011, 147). Aiemmin työkykyä ylläpitäväksi toiminnaksi miellettiin siis pitkälti kaikki työterveyttä edistävät toimet. Työkyky-käsitteen laajennettua 2000-luvulla, on työkykyä ylläpitävän toiminnan sijasta alettu puhua enemmänkin työhyvinvoinnista ja sitä edistävästä toimista. (Mäkitalo 2010, 160.)

Sosiaali- ja terveysministeriön päätöksen (1348/94) mukaan ”Työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan kaikkea toimintaa, jolla työnantaja ja työntekijä sekä työpaikan yhteistoimintaorganisaatiot yhteistyössä pyrkivät edistämään ja tukemaan jokaisen työelämässä mukana olevan työ- ja toimintakykyä hänen työuransa kaikissa vaiheissa”. Aluksi työpaikat toteuttivat työkykyä ylläpitävää toimintaa itsenäisinä työpaikoilla, mutta työterveyshuoltolain muuttuessa 1991-luvun lopulla myös työterveyshuolto alkoi osallistumaan siihen. Nykyisellään työntekijän hyvinvoinnista huolehtimisen nähdään kuuluvan työpaikan ja henkilöstöhallinnon ydintehtäviin, ja sillä on todettu olevan välittömän yhteyden työssä jaksamiseen. Näin sen edistämisestä on tullut tänä päivänä olennainen osa henkilöstöhallinnon strategioita. (Järvikoski & Härkäpää 2011, 204.) Oman organisoitumisen lisäksi johto käyttää työhyvinvointia koskeviin suunnitelmiin avukseen useimmiten erilaisia yhteistyökumppaneita, kuten työsuojeluorganisaatio ja työterveyshuolto (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 28). Euroopassa on huomattu työn positiivisilla vaikutuksilla olevan yhteyden jopa periytyvän köyhyyden ennalta ehkäisemiseen. Työn ja terveyden positiiviset yhteydet on tunnustettu osaksi hallituspolitiikan tavoitteita, kuten esimerkiksi Englannissa on tehty Health, Work and Well-being ohjelmalla (Government United Kingdom 2014).

Käytännön työhyvinvointitoimintaa jaotellaan nykyisellään ennakoivaan, korjaavaan ja välilliseen toimintaan. Ennakoiva työhyvinvointitoiminta kohdentuu erilaisiin järjestelmien, menettelytapojen ja keinojen suunnittelemiseen muuttuvien työtilanteiden osalta henkilöstön hyvinvoinnin ja toiminnan laadun turvaamiseksi. Näitä ovat esimerkiksi perehdyttäminen, henkilöstövalinnat ja työtilojen suunnittelu. Korjaavaa työhyvinvointitoimintaa käytetään edellisen osalta olemassa olevien tilanteiden ylläpitämiseksi tai parantamiseksi. Esimerkkeinä tästä ovat riskienarviointi, työolosuhdetarkastukset ja vajaakuntoisuuden toteaminen/tarvittava tuki. Välillisellä työhyvinvointitoiminnalla tarkoitetaan tukijärjestelmää, mikä luo edellytykset työhyvinvointitoiminnalle. Tämä käsittää työhyvinvointitiedon jakamisen, mitä voidaan toteuttaa esimerkiksi sisäisellä koulutuksella ja tiedotuksella. (Tarkkonen 2012, 128-146.)

Työhyvinvointitoiminnan jakamisesta eri osa-alueisiin ei ole ollut vastaavaa hyötyä hyvinvoinnin eikä tuloksellisuustavoitteiden yhteensovittamisenkaan kannalta. Työhyvinvointityön jakautuessa eri toimijoille, vaikeutuu myös sen vaikutuksien seuranta. Työhyvinvointitoiminnan kaikki osa-alueet tulisivatkin olla johtamisen yhtenä teemana koko organisaation tasolla. (Tarkkonen 2012, 17.) Suonsivun (2011, 164) mukaan työhyvinvoinnin johtamisen tulisi olla tavoitteellista toimintaa, joka toteutetaan yhdessä työntekijöiden ja työnantajan kanssa. Työhyvinvointityöstä onkin hyvä tehdä osa ylimmän johdon tukemaa strategista työskentelyä (Suutarinen 2010, 21).



## 4 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTTAMINEN

### 4.1 Kehittämismenetelmänä toimintatutkimus

Kehittämishankkeeseeni liittyvän ihmisten toiminnan tutkimisen ja siihen liittyvän vuorovaikutteisuuden johdosta käytin tutkimuksellisenä lähestymistapana toimintatutkimusta (action reseach). Toimintatutkimus kohdistuu ihmisen toiminnan tutkimiseen, mitä tutkimalla tavoitellaan käytännön työn kehittämistä aiempaa paremmin palvelevammaksi (Heikkinen 2007, 16,19). Nimenomaan sosiaalisten ongelmien ratkaisemiseksi kehitetyn toimintatutkimuksen isänä pidetään amerikkalaista sosiaalipsykologia Kurt Lewiniä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 40). Metsämuurosen (2008, 29) mukaan toimintatutkimus on tilanteeseen sidottua (situational), yhteistyötä vaativaa (collaborative), osallistuvaa (participatory) ja itseään tarkkailevaa (self-evaluative). Toimintatutkimusta voidaan toteuttaa eri tasolla; yksilö, ryhmä, ryhmien väliset suhteet, organisaatio ja alueellinen verkosto (Heikkinen 2007, 17). Omassa kehittämishankkeessani työskenneltiin yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Selvitin yksilötasolla esimiesten kokemuksia TYK-kuntoutusprosessista. Kuntoutusprosessin tarkastelun ja esimiehille suunnatun oppaan kehittämisen osalta tehtiin yhteistyötä oman työyhteisöni sekä laajemman foorumin kanssa. Jatkossa hankkeen tulokset mahdollistavat toiminnan kehittämisen laajemmassa verkostossa.

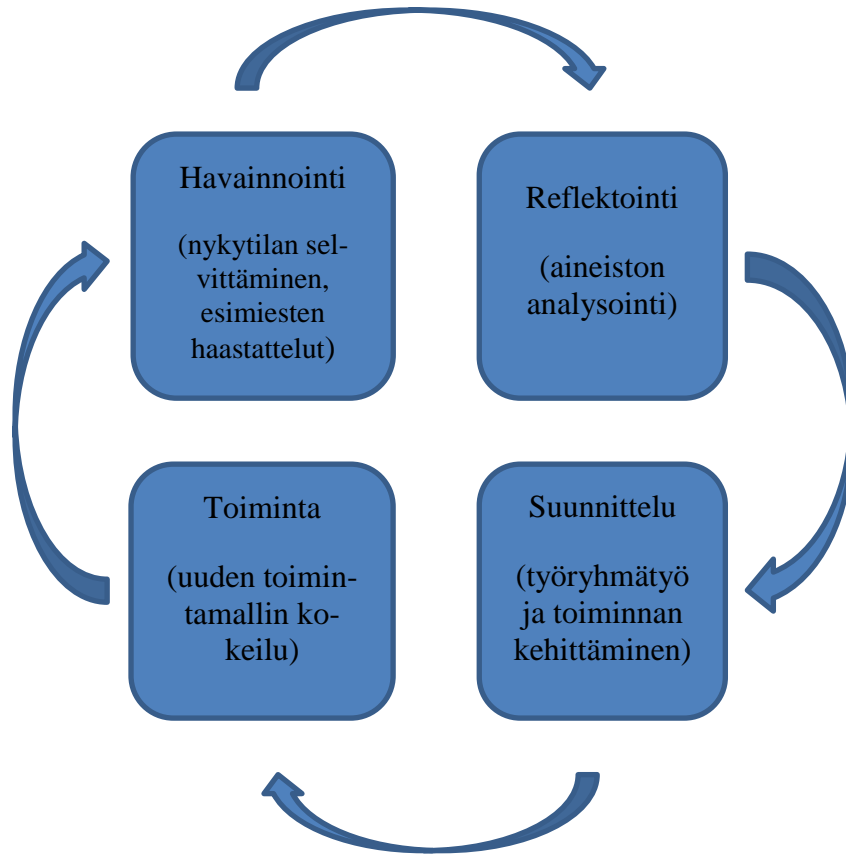
Toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluva laadullinen tutkimusote sopii uusien näkökulmien saamiseksi aiheesta (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 50). Sitä käytetään ihmisten käyttäytymisen ja toimintojen ymmärtämiseksi; tavoitteena löytää tutkimusaineistosta toimintatapoja, samanlaisuuksia ja eroja (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 21). Laadullisessa tutkimuksessa tietoa kerätään todellisista tilanteista suosien tiedonantajina tilanteessa olleita ihmisiä. Tutkimusmetodeina käytetään menetelmiä, joissa tutkittavien omat näkökulmat asiasta pääsevät esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.) Laadullisen tutkimuksen alussa tutkijalla voi olla esiyymmärrystä tutkittavasta aiheesta, perustuen omakohtaiseen tietoon ja kokemukseen tai jonkun muun kautta saatuun tietoon. Tämä ohjaa tutkijan ajatuksia sekä toimintaa tiedon edelleen hankkimiseksi. (Puusa & Juuti 2011, 49.)

Toimintatutkimuksessa tutkija itse on aktiivinen vaikuttaja ja toimija, käynnistäen toimintatutkimukselle tyypillisen muutoksen käytännön kehittämiseksi. Toimintatutkimuksen sisällön aitouden ja tasavertaisuuden vuoksi tutkija joutuu itse päättämään, missä määrin hän haluaa vaikuttaa prosessin kulkuun. (Veijola 2004, 42.) Toimintatutkimusta voi toteuttaa kehittämällä omaa työtään tutkivalla otteella tai etsimällä tutkimuskohteen, mitä tutkia ja kehittää (Heikkinen 2007, 94). Itse olin lähtökohtaisesti kiinnostunut kehittämään omaa ja työyhteisöni työtä, ja valitsin opinnäytetyön aihealueen sen mukaisesti. Oma työtä kehittävällä tutkijalla on yleensä käytännön kokemusta tutkimuskohteestaan. Muutostarpeen herättää useimmiten jokin käytännön ongelma, mihin halutaan hakea ratkaisua oman toiminnan kehittämisen kautta. (Heikkinen 2007, 94.) Työpaikkojen kanssa tehtävässä kuntoutusyhteistyössä oli yleisesti näkyvillä vielä kehitettävää, ja tämän vuoksi syvennyin kehittämishankkeessani tähän. Kymmenen vuoden kokemus kuntoutustyöstä antoi näkökulmia ja syvyyttä asioiden laaja-alaisempaan tarkasteluun.

Toimintatutkimusta kuvataan vaihe vaiheelta etenevänä prosessina, mikä saa sisältönsä sen hetkisestä tutkimuskohteestaan. Toimintatutkimuksessa keskitytään siihen, miten asiat ovat olleet ja mihin ne siitä muotoutuvat. Toimintatutkimukseen kuuluu syklisyys, missä vuorottelevat suunnittelu, toiminta, havainnointi ja reflektointi. Toimintatutkimuksen sykli elää ja muodostaa jatkuessaan yksittäisistä sykleistä koostuvan spiraalin. (Heikkinen 2007, 35-36; Loppela 2004, 84.) Kananen (2009, 12) kuvaa syklin vaiheita yksinkertaisimmillaan suunnitteluksi, toiminnaksi ja seurannaksi. Syrjälän, Ahosen, Syrjäläisen ja Saaren (1996, 39) mukaan toimintatutkimuksessa taas edetään keskustelujen kautta havainnoitaviin ja arvioitaviin käytännön muutoksiin. Tutkimuksellisuus ilmenee tiedon hankintana, analyttisyytenä, kriittisyytenä sekä uuden tiedon luomisena ja jakamisena (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 38).

Kehittämishankkeessani oli tarkoituksena vahvistaa työpaikkojen kanssa tehtävää yhteistyötä esimiehen näkökulmasta osana eri toimijoista koostuvaa TYK-kuntoutusprosessia. Vuoden 2013 lopussa ja vuoden 2014 alkupuolella on päättynyt vuonna 2012 alkaneita TYK-kuntoutusprosesseja, joiden osalta on mahdollista saada tietoa koko prosessin toimivuudesta esimiesten osalta. Vastaavaa tarkastelua esimiesten näkökulmasta ei ole työyhteisössämme aikaisemmin tehty. Kehittä-

mishankkeessani työskenneltiin toimintatutkimuksen ensimmäisessä syklissä (kuvio 4).



KUVIO 4. Kehittämishankkeeni vaiheet syklinä. (Heikkistä 2007 mukailten).

Kehittämishankkeeni käynnistyi syklin osalta **havainnointivaiheella**. Tämä alkoi tutkimusongelman havaitsemisella ja ongelman määrittelyllä. Hankkeen lähtökohdista todettiin, että työpaikkojen kanssa tehtävässä yhteistyössä on Tyk-kuntoutusprosessissa vielä vahvistettavaa. Lähiesimiehet ovat merkittävässä roolissa kuntoutujien työhön liittyvien asioiden tukemiseksi työnantajan puolelta. Rajasin tarkasteluni tässä hankkeessa heidän kanssaan tehtävään yhteistyöhön ja sen kehittämiseen. Toimintatutkimus alkaa lähtötilanteen kartoittamisella ja ongelman määrittelyllä, mikä on välttämätöntä ennen kehittämistyön aloittamista. Tähän kannattaa varata kunnolla aikaa, jotta jatkossa päästään ratkaisemaan todellista ongelmaa. Ongelmien ratkaiseminen ei ole aina ihan yksiselitteistä, koska tulevaisuutta ei pysty kaikilta osin täysin ennustamaan. (Kananen 2009, 29-31.) Havainnointivaiheeseen kuului kehittämishankkeessani tilannekartoituksena

TYK-kuntoutusprosessiin osallistuneiden esimiesten haastatteleminen. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää tutkimusvaiheessa tiedonkeruumenetelmänä haastattelua (Kananen 2009, 60). Kehittämistyössä eli kehittämistoiminnassa on aina oleellisena tekijänä tutkimustulokset, joiden pohjalta luodaan jotain uutta (Heikkilä ym. 2008, 21).

**Reflektointivaiheessa** analysoin haastatteluista saamaani aineistoa ja mietin sen suhdetta asettamiini tavoitteisiin. Kävin lisäksi haastatteluista saadun aineiston pohjalta keskustelua kollegoideni kanssa. Reflektointia hankkeeseen liittyvistä asioista tapahtui yksin sekä työyhteisössä aivan hankkeen alusta saakka. Kehittämishankkeen aikana olin käytännön työntekijän sijaan myös tutkijan roolissa, mikä edellytti minulta uudenlaista ajattelua ja toimintaa käytännön työn rinnalla. Toimintatutkimuksessa toimintaa pyritään kehittämään reflektiivisen ajattelun myötä. Reflektiivisyydellä tarkoitetaan ihmisen itsensä ajattelun kohdistamista ajattelun kohteiden sijasta itseensä subjektina. Tämä mahdollistaa oman ajattelun ja toiminnan uudesta näkökulmasta. Yhteisössä reflektoinnilla voidaan yhdistää sanatonta ja sanallista tietoa, oppien toiminnasta näin uutta. (Kananen 2009, 33-35.)

Reflektointivaihe toteutui osittain yhdessä **suunnitteluvaiheen** kanssa. Työyhteisön käytänteitä ja ajattelutapoja tarkastelemalla, voidaan omaksua uusia tapoja toiminnan kehittämiseksi (Heikkinen 2007, 34). Suunnitteluvaiheessa teimme Mikkelin ja Oulun kollegoista koostuvan neljän hengen työryhmässä esimiehille tiedotteen TYK-kuntoutuksesta ja heille suunnatun oppaan koko kuntoutusprosessia ajatellen. Totesimme, ettei TYK-kuntoutusprosessin käytännön toteutuksessa ole suureellisia muutettavia esimiesten haastattelujen perusteella. Työpaikalla toteutuvien työpaikkakäyntien tarvetta on hyvä arvioida tarkemmin. Kuntoutusprosessin alussa on tärkeä muistuttaa esimiehiä heidän tuen merkityksestä kuntoutusprosessin aikana vahvemmin, ja selventää heidän rooliaan prosessissa. Kuntoutuksen päätösvaihetta ja sen jälkeistä seurantavastuuta on tarpeen tuoda myös vahvemmin esille.

Sovimme, että **toimintavaiheena** otamme esimiehille suunnitellun tiedotteen ja oppaan käyttöön vuoden 2015 alussa alkavien TYK-ryhmien kanssa. Tämä hanke

päätyi toimintatutkimuksen ensimmäiseen sykliin, mutta kehittämistyö jatkuu toimintatutkimukselle luonteenomaisesti syklisesti eteenpäin. Seuraamme kehittämistyönä tehdyn esimiehen oppaan toimivuutta uusilta kuntoutusryhmiltä saadun palautteen perusteella ja voimme sen myötä sitä edelleen jatkokehittää.

Hankkeen arviointia eri tasoillaan tapahtuu yleensä koko kehittämishankkeen ajan. Arviointia tehdään kehittämisen perustelun, organisoinnin ja toteutuksen miettimiseksi. (Toikko & Rantanen 2009, 61.) Esimiehille kehitetystä oppaasta ja heidän kanssaan tehtävästä yhteistyöstä saamme palautetta vasta uusien kuntoutuskurssien myötä. Täten pystymme arvioimaan tämän hankkeen myötä kehittämää konkreettista tuotosta vasta myöhemmässä vaiheessa. Monesti todellisten tulosten näkyvyys ja käyttökelpoisuus tulevat esille vasta myöhemmin hankkeen jälkeen (Heikkilä ym. 2008, 127). Hankkeen päätösvaiheeseen kuuluu myös kehittämisen aikana saatujen kokemusten kerääminen, tallentaminen ja niiden eteenpäin siirtäminen (Heikkilä ym. 2008, 121). Ammatillisen kuntoutuksen foorumin lisäksi aion jatkossa esitellä opinnäytetyötäni työyhteisössäni laajemmin ja voimme sen myötä miettiä yhdessä, miten siihen liittyviä asioita voisi mahdollisesti soveltaa muussa kuntoutustyössä.

#### 4.2 Havainnointi – esimiesten haastattelut

Ihmisen ja hänen kokemansa selvittämiseksi on luonnollista käyttää tutkimusmenetelmänä haastattelua (Huovinen & Rovio 2007, 110). Haastattelu vaatii onnistuakseen huolellista suunnittelua ja valmistautumista haastattelijan tehtävään. Hyvästä valmistautumisesta huolimatta haastatteluun voi liittyä virhelähteitäkin, mikä on hyvä tiedostaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 206.) Haastattelun etuna on se, että sen aikana pystyy jo tekemään tarkentavia kysymyksiä ja tarkennuksiin voi palata haastattelun jälkeenkin. Jälkitarkennus mahdollistaa sen, että aineistoa voi vielä lisätä tarpeen mukaan aineiston analyysiä aloittaessa. (Hirsjärvi ym. 2009, 206.) Haastattelujen tallentaminen mahdollistaa lisäksi sen, että alkuperäiseen aineistoon voidaan palata analyysivaiheen aikana (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 95-99). Laadullisissa tutkimuksissa aineiston koko jää useimmiten pieneksi verrattuna määrälliseen tutkimukseen. Määrää tärkeämpää onkin kohdentaa valinta tiedonantajien osalta harkitusti ja tarkoitukseen sopivaksi. (Tuomi & Sarajärvi

2002, 87-88, Hirsjärvi ym. 2009, 181, Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 83.)

Keräsin aineistoa haastattelemalla TYK-kuntoutusprosesseihin osallistuneita esimiehiä. TYK-kuntoutusta toteutetaan erimuotoisesti (valtakunnallinen, alueellinen, työpaikkakohtainen, yksilö – ja ryhmämuotoinen), joiden toteutuksissa on työpaikan kanssa tehtävän yhteistyön kohdalla hieman eroavaisuuksia toisistaan. Monipuolisten näkökulmien vuoksi suunnittelin haastattelevani erimuotoisissa prosesseissa mukana olleita esimiehiä. Ajattelin lisäksi valikoida esimiehiä, jotka ovat osallistuneet kuntoutusprosessiin kuuluviin eri osioihin. Täten he pystyvät sanomaan aidoista kokemuksistaan prosessin kulusta. Tätä parhaiten tietoa tutkitavasta ilmiöstä edustavan joukon valintaa kutsutaan eliittiotannaksi, mikä on eräs harkinnanvaraisen aineistonkeruun nimike (Tuomi & Sarajärvi 2002, 88). Haastatteluvien valinta alkoi selvittämällä ensin kuntoutuskurssirekisteristämme, kuinka monta päättynyttä TYK-kuntoutusryhmää meillä tutkimusajankohtaani mennessä oli. Näitä oli 10 kappaletta. Pyysin kuntoutussihteeriämme valitsemaan niistä kahdeksan erimuotoisesti toteutunutta ryhmää. Näin sain lähes kaikkia samanmuotoisia ryhmiä edustamaan kaksi henkilöä. Tämän jälkeen selvitin kyseisten ryhmien alle tallennetuista kurssikohtaisista tiedoista kuntoutusprosesseissa mukana olleet esimiehet. Kysyin lisäksi kollegoiltani ajatuksia siitä, millä eri tavoin esimiehiä oli kyseisten ryhmien yhteistoiminnassa mukana ollut. Valikoin lopulta kuntoutusprosessiin osallistuneista esimiehistä kahdeksan haastattelujani varten.

Saatuani kuntoutujilta luvan pyytää heidän esimiestään mukaan tutkimukseen, soitin esimiehille. Esitin heille suunnitelmani ja kysyin heidän kiinnostustaan osallistua haastatteluun. Kaikki esimiehet suostuivat lähes saman tien haastateltavaksi. Heidän suostuttuaan sovin käytännön järjestelyistä haastattelun järjestämiseksi. Varsinaisessa haastattelutilanteessa pyysin heiltä aluksi kirjallisen suostumuksen haastatteluun (liite 4), ja kävimme vielä suullisesti läpi haastatteluun ja siitä saadun aineiston käsittelyyn liittyvät asiat läpi. On tärkeää, että tutkimukseen osallistujat ovat vapaaehtoisesti tutkimuksessa mukana ja ymmärtävät tehtävänsä siinä. Tutkimukseen osallistuvilla henkilöillä on tuotava esille tutkimukseen liittyvät tapahtumat ja heidän on tärkeä ymmärtää siitä saatu tieto. (Hirsjärvi ym. 2009, 25.)

Toteutin esimiesten haastattelut teemahaastatteluna. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistoa käsitellään monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti nostamalla esille merkityksellisiä teemoja (Hirsjärvi & Hurme 2009, 164). Vaikka teemahaastattelu antaa väljyyttä haastattelun toteuttamiseksi, on sen mukaisesti kuitenkin pyrkimys löytää vastaukset tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa eikä järjestystä. Teemahaastattelu antaa mahdollisuuden yhdistää tutkittavasta ilmiöstä tiedettyä aineistoa sekä kokemuseräistä havainnointia. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77-78, Hirsjärvi ym. 2009, 208.)

TYK-kuntoutusprosessi etenee toiminnallisesti tavallaan kolmessa eri vaiheessa, mitkä tuntuivat luonnolliselta valinnalta pääteemoiksi esimiehiä haastatellessa.

Nämä teemat olivat seuraavat:

- 1) Kuntoutukseen hakeutuminen
  - tietämys kuntoutuksesta
  - osallisuus/tuki kuntoutukseen ohjaamiseksi
- 2) Kuntoutusjaksojen aikainen työskentely
  - yhteistyökohdat ja niiden sujuvuus esimiestyön kannalta
  - työhön liittyvissä asioissa tukeminen jaksojen aikana
- 3) Kuntoutuksen seuranta
  - jatkon toimet kuntoutujan työ- ja toimintakyvyn tukemiseksi
  - kuntoutukseen liittyvien asioiden seuranta prosessin jälkeen

Kuusi haastateltavistani esimiehistä oli naisia ja kaksi miestä. Yksi esimiehistä oli esimiehen esimies ja kuusi esimiehistä oli toiminut lähiesimiehenä. Yksi haastateltavista oli tavallaan itse itsensä esimiehenä toimiessaan yrittäjänä. Kaksi haastateltavista esimiehistä ei enää haastattelutilanteessa toiminut kuntoutuksessa olleen henkilön esimiehenä. Esimiehet olivat olleet mukana kuntoutusprosesseissa, joista kaksi oli toteutettu yksilömuotoisina, kaksi valtakunnallisena (toinen työpaikka-kohtainen ja toinen ammattiliiton järjestämä), yksi alueellisena ja kolme työpaikkakohtaisena. Aikaa TYK-kuntoutuksen päättymisestä haastattelutilanteessa oli kulunut kolmesta kuukaudesta puoleen vuoteen. Toteutin esimiesten haastattelut toukokuun 2014 aikana, heidän omilla työpaikoillaan. Saimme järjestettyä haas-

tatteluille rauhalliset olosuhteet, ja ne sujuivat kokemukseni mukaan hyvässä hengessä. Haastatteluissa meni aikaa 19 min 30 s- 30 min/per haastattelu. Annoin esimiehille haastattelun aluksi visuaaliseksi tueksi TYK-prosessirungon (liite 1) ja kävimme sen pohjalta haastattelua pääteemoittain läpi. Huovisen ja Rovion (2007, 110) mukaan haastattelun inspiroimiseksi on hyvä käyttää eri työvälineitä haastatteluvasta asiasta muistuttamiseksi.

Haastattelut sujuivat avoimessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Tästä kertonee se, että kaksi haastatelluista esimiehistä kertoi minulle luottamuksellisesti työyhteisöönsä liittyvistä asioista, joita he eivät halunneet julkaistavan opinnäytetyössäni. Jätin nämä asiat luottamukselle kuuluvaan arvoonsa, koska niillä ei ollut mielestäni suurta merkitystä tutkimuskysymysten kannalta oleelliseen tietoon. Haastattelun päätyttyä annoin esimiehille käyntikorttini mahdollisten jälkepäin tulevien ajatusten viestittämiseksi. Yhtään kommentia tähän liittyen ei heiltä jälkepäin tullut.

#### 4.3 Reflektointi - aineiston analysointi

Aineiston analyysi aloitetaan useimmiten kirjoittamalla haastatteluaineiston materiaali tekstiksi (Kankkunen & Vehviläinen-Julkunen 2009, 132). Useimmat laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmät perustuvat sisällönanalyysiin. Sisällönanalyysissä keskitytään tutkimuksen kannalta olennaiseen tietoon aineistosta ja raportoidaan siitä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 93-94.) Aineiston analyysi on kolmivaiheinen; aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely ja teoreettisten käsitteiden luominen. Aineistoa pelkistettäessä karsitaan tutkimuksen kannalta epäoleelliset asiat pois. Ryhmittelyvaiheessa samankaltaiset käsitteet yhdistetään saman luokan alle. Kolmannessa vaiheessa erotellaan tutkimuksen kannalta oleellinen tieto ja muodostetaan teoreettisia käsitteitä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 112-114.)

Alkuperäinen suunnitelmani oli analysoida aineistoa systemaattisesti sisällönanalyysillä. Analyysia aloittaessani totesin kuitenkin useisiin eri kategorioihin nimeämisen haasteelliseksi aineiston määrän ja sisällön vuoksi. Koska haastateltavanani oli ollut esimiehiä erilaisista kuntoutusprosesseista, halusin säilyttää tämän



moninaisuuden rikastuttamaan aineiston kuvausta. Lisäksi tavoitteeni mukaisesti tarkoituksena oli selvittää myös käytännön toiminnan kulkua työpaikan kanssa tehtävän yhteistyön osalta esimiehen näkökulmasta, mitä tuli esille luontevasti pääteemojen mukaisesti. Edellä mainittujen pohdintojen perusteella päätin vaihtaa analysointia sisällönanalyysistä teemoitteluun. Teemoittelussa aineistoa luokitellaan teemojen mukaisesti, mitkä voivat pohjautua teemahaastattelun teemoihin tai muodostua muutoin aineiston mukaisesti. Teemoittelussa aineistosta nostetaan esille useita haastateltavia yhdistäviä asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173.) Aineistoa analysoidessa edetään aineiston kokonaisuudesta osiin. Aineistoa luokitellaan ja koetetaan lopulta löytää luokituksille yhteyksiä. Laatus laadulliseen analyysiin tuo se, että tämän jälkeen tutkija tarkastelee luokiteltua aineistoa omasta ajatusmaailmastaan ja palaa tämän jälkeen tarkastelemaan luokiteltua aineistoa laajemmassa yhteydessä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 150.)

Aineiston analysointini lähti liikkeelle siitä, että litteroin aluksi kaikki haastattelut. Litteroinnissa meni kaiken kaikkiaan aikaa noin 17 tuntia. Litteroitua tekstiä tuli kaiken kaikkiaan 55 sivua. Halusin litteroida kaiken tekstin, koska ajattelin voivani hyödyntää saamaani aineistoa jatkossa muuta kehittämistyötä varten. Olen kysynyt esimiehiltä luvan sähköpostitse käyttää aineistoa muutenkin työtoimintamme kehittämistä varten. Litteroinnin jälkeen luin aineistoa useita eri kertoja läpi. Sen jälkeen koodasin aineistosta yliviivaamalla eri värein kutakin teemaa koskevia asioita. Jälleen luin aineistoa läpi. Sen jälkeen luokittelin aineiston haastattelussa käyttämäni pääteemojen mukaisesti (hakuvaihe, jaksojen aikainen työskentely ja seurantavaihe) ja tein niistä omat kortistot. Tein tämän käytännössä niin, että leikkasin tulostetusta haastatteluaineistosta kutakin teemaa koskettavat asiat ja liimasin ne suurelle kartonkipaperille. Yhdellä paperilla näkyi kaikkien haastateltavien samaan pääteemaan liittyvät vastatut asiat. Numeroin haastattelut eri numeroin jokaiselle kartongille niin, että ne eivät sekoittuneet keskenään. Tämän jälkeen kävin teemoittain läpi, mitä kustakin teemasta on sanottu. Teemahaastatteluaineisto voidaan purkaa ilman tekstianalyysiohjelmaa käyttämällä merkintäkortteja. Kortteja käyttäessä on tärkeä huolehtia siitä, että saman henkilön ja samaa teemaa koskettavat asiat pysyvät yhdessä. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 142.) Pääteemojen sisältä löytyi haastateltaville yhdistäviä alateemoja, joita kokosin yhteen. Haastateltavat esimiehet olivat lähtökohtaisesti hieman eri määrin ja tavoin muka-

na kuntoutusprosessissa. Sen vuoksi teemoista löytyi myös eroavaisuuksia, mitkä halusin näkökulmien monipuolisuuden vuoksi tuoda myös esille.

Pääteemojen sisältä löytyviä alateemoja olivat seuraavat:

#### Hakuvaihe

- kuntoutuksen käynnistyminen
- tietoisuus kuntoutuksesta
- oman roolin mieltäminen kuntoutusprosessissa tukemiseksi

#### Jaksojen aikainen työskentely

- tuki/osallisuus jaksojen aikaisessa työskentelyssä
- kuntoutusprosessin vaikutus omaan työyhteisön toimintaan
- kokemukset prosessin kulusta oman toiminnan osalta

#### Seurantavaihe

- kuntoutuksen päätös
- seurannasta sopiminen
- seurantavaiheen työskentely

Analyysivaiheen jälkeen aineisto raportoidaan, minkä yhtenä tavallisimmista esittämistavoista on teemoittain kuvailu. Kuvailemisessa koetetaan antaa mahdollisimman tarkka kuva haastateltavien kertomista asioista haastattelun kohteena olevasta ilmiöstä. Tämän havainnollistamiseksi voidaan käyttää lainausotteita haastatteluista. Näiden lisäksi tutkija esittää omia päätelmiä ja yhteenvetoja haastattelujen pohjalta käyttäen teoretietoa tämän tukena. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 193-194.) Kirjoitin tähän raporttiin esimiesten kokemuksia pääteemoittain jaoteltuna. Liitin mukaan suoria lainauksia heidän haastatteluistaan havainnollistamaan heidän kertomaansa Tyk-kuntoutusprosessista.

#### 4.4 Suunnittelu ja toiminta – yhteistä toiminnan kehittämistä

Esitin opinnäytetyöni suunnitelman ammatillisen kuntoutuksen foorumissa 3/2014. Maaliskuussa 2014 pidimme neljän hengen työryhmässä (Mikkeli ja Ou-

lu) yhteisen kokoontumisen, missä kävimme uudelleen suunnitelmani läpi. Sovimme, että palaamme yhteiseen työskentelyyn analysoituani haastatteluista saadun aineiston. Maaliskuun 2014 lopulla laitoin vielä kaikille TYK-kuntoutusta toteuttaville kollegoilleni Verve Mikkeli Anttolassa ja Verve Oulussa sähköpostiviestin ja pyysin heitä välittämään minulle kaikenlaisia ajatuksia siitä, mikä heitä mahdollisesti lähiesimiehen kanssa tehtävässä yhteistyössä TYK-kuntoutuksessa mietitytti tai missä olivat mahdollisesti kokeneet käytännön haasteita. Ajattelin tätä kautta saavani mahdollisesti lisäajatuksia haastattelukysymyksiäni varten. Yksi kollegoistani vastasi tähän. Touko- ja kesäkuun aikana työskentelin itsenäisesti litteroiden ja analysoiden haastatteluista saamaani aineistoa. Kesäkuussa 2014 olleessa ammatillisen kuntoutuksen foorumissa kerroin aineistosta esille nousseista tuloksista kollegoilleni. Tulokset eivät aiheuttaneet mielestämme välittömästi tehtäviä muutoksia itse kuntoutusprosessiin. Totesimme, että tärkeiksi muistettaviksi asioiksi ja edelleen painotettaviksi nousivat työpaikkojen kanssa tehtävästä yhteistyöstä informoiminen ja eri osapuolien sitouttaminen toimintaan koko prosessin ajaksi. Tärkeää oli tuoda vahvemmin esille kuntoutusprosessin päättymistä ja siihen sekä seurantaan liittyviä toimia.

Sovimme, että jatkamme neljän hengen työryhmän kanssa esimiehille suunnatun oppaan työstämistä. Tein itse ensin haastattelujen perusteella nousseiden asioiden perusteella ehdotelmaa esimiehille suunnatusta oppaasta, mitä kävimme elokuussa 2014 neljän hengen työryhmässä yhdessä läpi. Lokakuussa 2014 olleessa ammatillisen kuntoutuksen foorumissa totesimme, että esimiehille on tarpeen tehdä oma tiedote kuntoutuksen sisällöstä ja esimiehen osuuden merkityksestä kuntoutusprosessissa tukemiseksi. Lupasin tehdä tiedotteen yhdessä neljän hengen työryhmän kanssa. Tämä työryhmä kutistui lopulta kahden hengen kokoonpanoksi käytännön syistä, ja näin työstimme esimiehille suunnatun tiedotteen ja laajemman oppaan loppuun yhdessä keskustellen sekä sähköpostin kautta viimeisiä muokkauksia tehden. Esitin esimiehille suunnatun tiedotteen marraskuussa 2014 olleessa ammatillisen kuntoutuksen foorumissa ja sovimme, että sen voi ottaa heti käyttöön tulevien kurssien kanssa. Kävimme esimiehille suunnatun oppaan läpi yhdessä oman toimipisteemme TYK-kuntoutusta toteuttavien kollegoideni kanssa marraskuun loppupuolella 2014 ja sovimme, että otamme sen käyttöön uusille TYK-ryhmille vuoden 2015 alusta.

## 5 KEHITTÄMISHANKKEEN TULOKSET

### 5.1 Esimiesten haastatteluiden analysointi

#### *Kuntoutukseen hakeutuminen*

Kuntoutuksen käynnistyminen tapahtui esimiesten kertoman mukaan hieman eritavoin. Kuusi haastateltavista kertoi kuntoutuksen käynnistyneen työterveyshuollon kautta. Työterveyshuollossa oli heidän mukaan sitä ammattitaitoa, mitä tarvitaan kuntoutukseen hakeutumiseksi. Yksi esimiehistä kertoi kuntoutuksen käynnistyneen selkeästi työpaikan ja työterveyshuollon kanssa yhteistyössä. Hakuvaiheessa oli kolmen esimiehen kertomana mukana aktiivisena työterveyshuollon lisäksi työpaikan henkilöstöhallinto. Kuntoutusryhmän hakuvaiheessa tarvetta TYK-kuntoutukselle mietittiin näissä tapauksissa työterveyshuollon ja työnantajan osalta laajemman kokoonpanon yhteistyönä. Yksi esimiehistä kertoi kuntoutuksen käynnistyneen aktiivisen liiton edustajan kautta sekä työterveyshuollon suosittelemana.

*”...niin ei oo helppoo esimiehenä ratkasta, että kyllä luotetaan työterveyshuoltoon ihan täysin tässä kohtaa ja sieltä tulee suositukset niihin ja sitten mennään niiden mukaan...”*

*”...niin meillehän tarjottiin tällaista mahdollisuutta tuolta hallinnon puolelta, olis tämmönen TYK-kuntoutus, että mieltikää siellä yksiköissä, että kenelle tää ois hyvä.”*

*”Mä en oo ehkä osannu vielä hyödyntää tätä kuntoutusajatusta hirveen hyvin, että sitä voisinkin markkinoida vielä enemmän...Että kyllä se työterveyshuollosta ja tästä työntekijästä itsestään lähti enemmän kun mistään minun kehotuksesta ja ajatuksesta.”*

Esimiesten ennakkotietämys TYK-kuntoutuksesta vaihteli aiemmasta kokemuksesta olemattomaan. Neljä haastateltavista oli kertomansa mukaan ensimmäistä kertaa esimiehenä mukana TYK-kuntoutusprosessissa ja heillä oli vaihdellen jonkinasteista kuultua tietämystä asiasta. Yhdelle haastateltavista TYK-kuntoutus oli sanana tuttu, mutta muuten tietoa kuntoutuksesta ei ollut. Yksi esimiehistä kertoi tietävänsä kuntoutuksesta oltuaan työterveyshuollossa aiemmin töissä. Kaikki esimiehet kertoivat hakuvaiheen olleen heistä selkeän, ja he kokivat saaneensa

siinä vaiheessa tarpeeksi tietoa ja tukea kuntoutuksen käynnistymiseksi. Neljä esimiehistä aktivoitui alkuinformaation saatuaan itsekin miettimään potentiaalisia vaihtoehtoja kuntoutukseen lähtijöiksi.

*”...tai itse asiassa menin varmaan eka sen juttusille, että sinä voisit olla siinä ikähaarukassa ja sen tyyppisiä oireita ja vaivoja on tullu tässä, että voisit sopia siihen aika hyvin.”*

*”...minä innostuin heti siitä, ja minulla oli heti mielessä työntekijä kenelle minä tulen siitä asiasta puhumaan. Et se tuli niinku just nap-piin.”*

*”...ja minulla tärppäs heti, että meillä on yksi henkilö, joka tarviis ehdottomasti tällaisen prosessin. Hän ei sitä itse tiedostanut, elikkä siinä jouduttiin tekemään semmoinen motivointityö.”*

*”...että, työterveyshuolto otti ensin yhteyttä...ja minä sitten kävin kannustamassa tätä työntekijää siihen, että hän nyt osallistuisi tälle kuntoutusjaksolle.”*

Esimiehet kuvasivat omaa rooliaan kuntoutuksessa lähtökohtaisesti monimuotoisesti. Esimiehen esimiehenä toimiva kertoi olevansa muutenkin työyhteisön työhyvinvointitoiminnan tukemisessa mukana ja sen vuoksi kuntoutukseen ohjaaminen tuntui olevan hänen mukaan luonnollinen osa työyhteisön arkea. Kaksi haastateltavista toi esille työpaikan toimien riittämättömyyden työntekijän jaksamisen tukemiseksi ja näkivät sillä ulkopuolisen tuen oman toimintansa lisäksi tarpeelliseksi. Yksi esimiehistä mielsi omaa rooliaan alussa motivoijana ja kannustajana sekä käytännön tasolla kuntoutustoimien mahdollistajana. Yksi esimiehistä taas kertoi alussa mieltäneensä oman roolin olleen kuntoutuksesta erillisen, mutta mielikuva tästä muuttui myöhemmin hänen osallistuessa kuntoutukseen kuuluvaan yhteistyöpäivään. Tällöin hänelle konkretisoitui kuntoutukseen liittyvien asioiden kytkytyminen laajemmin työtoimintaan ja oman toiminnan merkitys tämän myötä laajeni ja vahvistui. Yrittäjänä toimiva henkilö ajatteli hakevansa kuntoutuksesta itselleen voimavaroja, mistä tulisi olemaan hyötyä sekä työpaikalle että siviilielämälle.

*”...me oltiin käyty näit aktiivisen tuen-mallin keskusteluja hänen kanssaan, useammankin kerran, ja muutenkin oltiin hänen tästä tilanteesta keskusteltu. Ja itellä oli sellanen tunne, että myö ei niinku niinku niillä omilla voimilla päästä niinku etteenpäin...se oli meidän semmonen yhteinen asia, että...”*

*”... ja sitten tietysti rehellisyyden nimissä täytyy sanoa, että esimiehenä, jos on tämmönen vajaakuntonen työntekijä, niin kun se ajan-  
saatossa kuormittaa...niin saattaa sitten tulla sellasia antipatioita,  
joita ei sitten ite ees, vaikka yrittää olla ettei ne vaikuttais, niin mo-  
net ei osaa ohjata ja olla sillä tavalla puolueeton, vaan siinä voi olla  
tälläisiakin inhimillisiä reaktioita...”*

Kuntoutusprosessiin hakeutuminen voi lähteä liikkeelle useammalla tavalla. Ensimmäiset merkit työkyvyn heikkenemisestä voi havaita työntekijä itse, työkaveri tai esimies. Lisäksi työkykyongelmia voidaan havaita terveystarkastuksissa tai ne voivat ilmetä muissa yhteyksissä työterveyshuollon kanssa. (Manninen ym. 2007, 155.) Työterveyshuollon osuus kuntoutustarpeen havaitsemisessa ja kuntoutuksen käynnistämisessä on vahvistunut vuonna 2002 uudistuneen työterveyshuoltolain myötä (Paatero, Lehmijoki, Kivekäs & Ståhl 2008, 35). Työterveyshuollon tehtävänä on asiantuntija-avun tarjoaminen työnantajalle sekä työntekijälle työkyvyttömyysuhan vähentämiseksi. Työpaikoilla on hyvä sopia yhteisestä toimintamallista, minkälaisessa tilanteessa työnantaja voi ohjata työntekijän työterveyshuoltoon kuntoutustarpeen arviointia varten. Työhön liittyviä ongelmia pyritään selvittämään pääasiassa työnantajan ja työterveyshuollon toimin, mutta tarvittaessa apua voidaan pyytää ulkopuolisilta tahoilta. Puolueettoman tahon arviointia käytetään monesti moniongelmaisissa tilanteissa. (Manninen ym. 2007, 157, 187.) Lähiesimiesten on tärkeää olla tietoisia kuntoutuksen sisällöstä jo kuntoutuksen alkuvaiheessa. Ylisassi (2009, 321) totesi tutkimuksena perustella tietoisuuden kuntoutuksen sisällöstä alkuvaiheessa olevan merkityksellisen työpaikan osalta. Tämän nähdään edesauttavan kuntoutujavalintoja sekä jaksojen aikaista yhteistyötä.

#### *Kuntoutusjaksojen aikainen työskentely*

Esimiehen tuki ja osallisuus kuntoutusjaksojen aikaiseen työskentelyyn oli monipuolista. Yksi esimiehistä kuvaili erityisesti rooliaan kuntoutuksen aikana isohokoksi ja merkittäväksi. Kaksi esimiehistä kuvaili tukeaan kuntoutusjaksojen aikaisessa toiminnassa kannustajaksi. Sanallisen kannustuksen ja tuen lisäksi esimiehet olivat mukana kuntoutuksen aikana toteuttamassa kuntoutujien työhön liittyviä käytännön toimia. Neljä esimiehistä kertoi tehneensä muutoksia kuntoutujan työhön liittyvissä asioissa. Yksi esimiehistä oli mukana tukemassa kuntoutukseen liittyviä suunnitelmia aloittamalla kuntoilemaan yhdessä työntekijänsä kanssa.

*” No varmaan sillä tsemppaamisella, ja järjestelin siis esimerkiksi työajan uudelleen...olisin hankkinu vähän materiaalista kalustoa...mutta sitten tää työntekijä oli itse sitä mieltä, että ei nyt tässä vaiheessa tarvitse.”*

*”Kyllä se oli tällänen kannustava rooli ja sitten, että mitä työnantaja ylipäättään niinku työntekijältä tai työelämältä tänä päivänä odottaa, niin kun kaikki tiedetään niin henkilöstöä vähennetään ja pienemmillä resursseilla pitäis saaha enempi aikaan, niin muistaakseni korostin aika paljon sitä muutoksen sietokykyä ja muutoksen hallintaa.”*

*” ...kyllä se oli kuitenkin aika isohko rooli ja semmonen, se tuntu tärkeeltä ja se tuntu hyvältä, että siinä sai olla sillä lailla mukana ja totta kai se kiinnosti sitten seurata ja olla siinä prosessissa mukana. Et ei se tuntunu yhtään niinku semmoselta lisätyöltä, vaan että se kuulu tehdä ja sitä oli hyvä tehdä.”*

Esimiehet osallistuivat kertomansa mukaan eri tavoin kuntoutuksen välijaksojen aikaiseen työskentelyyn. Seitsemän esimiehistä kävi kuntoutuksen välijaksoilla keskustelua kuntoutukseen liittyvistä asioista yhdessä työntekijänsä kanssa. Yksi esimiehistä kertoi saaneensa tekstiviesteinä kuntoujalta kuntoutuskuulumisia. Yrittäjänä toimiva kertoi työterveyslääkärin kysyneen välijaksolla vastaanotollaan kuntoutuskuulumisista. Esimiestuen puuttuessa koki hän tärkeimmäksi tueksi työterveyshuollon lisäksi kuntoutuksessa olleen vertaisryhmän.

*” No itse kävin aina silloin tällöin tältä työntekijältä kyselemässä, että mitä te ootte siellä kuntoutuksessa tehneet...ja onko henkilö kokenut, että ne tavoitteet, mitkä hän on sille jaksolle asettanut toteutuneet ja miten muuten ylipäättään mennyt.”*

*” ...kuntoutuja piti kyllä hyvin niissä omissa tehtävissä kyllä minut sitten ajan tasalla, että, et hän niinku toi kyllä joka ikisen paperin mulle tehtäväksi...ja yhdessä sitten katottiin...mitä tukea hän tarvitsee sitten sieltä työpaikan puolelta...”*

Seitsemän esimiehistä osallistui kuntoutusjaksojen aikana ainakin kerran kuntoutusprosessiin kuuluvaan yhteistyöpäivään kuntoutuslaitoksessa. Kaksi esimiehistä ilmaisi vastaavan päivän järjestetyn kuntoutuksen aikana kotipaikkakunnalla. Yksi esimiehistä oli vastaavien päivien sijaan puhelinyhteydessä kuntoutuslaitoksen kanssa, koska oli estynyt osallistumasta kyseisiin päiviin. Yksi esimiehistä harmiteli, kun oli estynyt henkilökohtaisten menojen vuoksi osallistumasta kyseiseen päivään. Kuntoutujien tukemisen lisäksi yhteistyöpäivät miellettiin toimivan myös

esimiesten keskinäisenä vuorovaikutuskanavana, sekä yhden esimiehen kuvaamana koulutuksellisena päivänä esimiehelle.

*”...minä aluks ajattelin niinku esimiehenä, että minä olen aika irtaallinen, että niinku en kovinkaan paljon ole siinä mukana, mut sitten kun kävin siellä, siellä yhteistyöpäivässä, mikä se oli, ja sitten siellä tuli niitä tavoitteita, niin sitten siinä kohtaa tuntuu, että sitä niinku liittyy siihen enemmänkin ja alko sillä tavalla ajatella sitä...ehkä lähemmin.”*

*”..., että se sitten kanssa sellanen mukava, yhistävä juttu niinku sille esimiesporukalle...se oli meille kans semmonen työnohjauksellinen reissu kun saatiin olla yhdessä ja tavallaan sitten puhuttiin semmosia asioita, mutta sitten niinku jokainen sai siitä niinku omaan itseensäkin, ja omaan työyhteisöön sellaisia juttuja mukaan vietäväksi...”*

Esimiehet kokivat saaneensa TYK-kuntoutusprosessin myötä tukea omalle esimiestoiminnalleen. Kaksi esimiehistä toi esille TYK-kuntoutuksen vaikutukset omaan ajatteluun ja toimintaan sekä laajemmin työyhteisön toimintaan. Yksi esimiehistä kertoi kuntoutuksen toimineen itselleen uudenlaisen asenteen avaamisena työhön liittyvissä asioissa. Kaksi esimiehistä kertoi kuntoutusjaksojen aikaisen työskentelyn toimineen lisätukena työpaikalla tehdyille toimille. Yksi esimiehistä taas kertoi hyödyntäneensä kuntoutuksesta saamaansa tietoa muun työyhteisön johtamiseksi.

*”...ihan semmosia arjen asioita yhtäkkiä lähti kumpuamaan, et miks myö ei oo tämmöstä tajuttu aikasemmin.”*

*”...et vaikka esimies on koettanu ennen sitä varmasti sanoakin, että tosissaan pitää miettiä sitä omaa jaksamistaan, mutta ehkä se on sitten siellä konkretisoitunu vielä paremmin, että missä oikeesti niinku mennään.”*

*”...ja niinku sanoin, niin tämmösenä ulkopuolisena avunantajana, niin se on mahtavaa...ei tarvii ite ottaa kantaa kaikkeen.”*

*”Mun mielestä TYK-kuntoutus anto siihen asenteen avaamiseen, myös näiden tehtävien ja kaiken kautta semmosta pohdinnallista, miten sen nyt sanois, niinku sitä kautta löytyi niitä ihan oikeita...juttuja. Oli niitä asioita, mitä ei ääneen puhuttu, mutta että löydettiin kuitenkin työkaluja niihin.”*

*”...ja sit käytiin palavereissa sit niinku oikeesti läpi näitä asioita, et mitä hänen kanssaan taas sitten oltiin sovittu siellä ja tavallaan sitä*



*niinku yhteistä hyvää, mitä siellä puhuttiin...niin pyrittiin sitä levittämään sitä niinku tonne muuallakin työyhteisöön.”*

Kolme esimiehistä kertoi erikseen siitä, miten hyvä esimiehen huomiointi prosessissa kaiken kaikkiaan oli. Yksi esimiehistä koki, että kuntoutusjaksojen aikana olisi voinut olla enemmänkin työpaikan kanssa tehtävää yhteistyötä. Yhden esimiehen mukaan kuntoutusprosessissa olisi voitu keskustella vielä tarkemmin työpaikan näkemyksestä kuntoutujan tilanteeseen liittyvissä asioissa. Yksi esimiehistä mietti taasen omaa osallisuuttaan prosessin aikaiseen työskentelyyn jälkeenpäin niin, että olisi voinut olla määrällisesti aktiivisemmin mukana koko prosessissa. Yksi esimiehistä taasen kertoi, että olisi voinut olla vieläkin syvällisemmin mukana kuntoutusprosessissa. Yksi esimiehistä tuli mukaan kesken kuntoutuksen ja totesi, että olisi kannattanut olla jo kuntoutuksen alkuvaiheessa mukana. Tällöin hän olisi ollut paremmin tietoinen koko prosessin kulusta.

*”...mietin vaan, että mitenkä arvokasta tietoo se ois, että vielä esimies voi näitten ammattilaisten kanssa puhua siitä kuntoutujan tilanteesta, miltä se näyttäytyy täällä työpaikalla...pääsis antamaan kuvan siitä, että missä meidän mielestä täällä mennään.”*

*”...ja ihan niinku tää on ollu kaiken kaikkiaan hyvä, että on ollu oikeesti montaa tällaista, mihin esimies on saanu osallistua.”*

*”...voin toki kuvitella, että on sellasiakin esimiehiä, joilla on sellainen ajatus, että täs on taas yks jobi kaiken lisäksi, mutta ihan niinku oisin ite ollu valmis lähteen vielä johonkin muuhunkin siinä, että...”*

Esimiehen tuki kuntoutusprosessin aikana on todettu tärkeäksi tutkimuksinkin. Ylisassin (2009) tutkimuksen mukaan työpaikan kanssa toteutuva vuoropuhelu koko kuntoutusprosessin ajan ja sen jälkeenkin tuki hedelmällisten tulosten aikaasaamista työhön liittyvien asioiden käsittelemiseksi ja käytäntöön viemiseksi. Esimiehen osallisuus kuntoutuksen yhteistyöpäivään tuntui olevan merkittävän, sillä se mahdollisti yhteisen vuoropuhelun työhön liittyvistä asioista. Myös Tirkosen tutkimus (2012, 101) vahvisti esimiehen läsnäolon tarvetta yhteistyöpäivissä. Tutkimuksen mukaan palaute yhteistyöpäivistä oli kriittinen. Heikkoon työhön liittyvien asioiden etenemiseen vaikutti se, ettei kaikkien esimies ollut yhteistyöpäivässä mukana tai ettei asioita oltu viety yhteistyöpäivän jälkeen eteenpäin työpaikalla. Työhön liittyvissä muutoksissa kuitenkin positiivista oli samaisen tutki-

muksen mukaan esimiestyöhön liittyvän tuen kehittyminen koko kuntoutusprosessin myötä.

Jokainen lähiesimies voi vaikuttaa työyhteisössä suureen osaan asioita, mitkä vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin. Nimenomaan lähiesimiehen tuella on todettu olevan keskeisen merkityksen työhyvinvoinnin tukemiseksi työyhteisössä (Baptiste 2007, 303). Esimiestyötä kehittämällä pystytään vaikuttamaan useiden työhyvinvoinnin ongelmien ratkaisemiseksi. Moni ongelma ratkeaa jo asioista yhdessä keskustelemalla. (Viitala 2013, 229-230.) Hyvän suhteen lähijohtajaan on todettu vähentävän työhön liittyviä negatiivisia asioita ja vahvistavan työhön liittyviä positiivisia asioita (Ellinger, Ellinger & Geller 2005). Nuutisen, Heikkilä-Tammen, Mankan & Bordin (2013, 77) tutkimuksen mukaan ikääntyvät työntekijät arvostavat esimiehen läsnäoloa työarjessa. Lisäksi he arvostavat esimiestoiminnassa sitä, että esimies keskustelee asioista avoimesti työntekijänsä kanssa. Esimiehen ajatellaan ottavan vastuunsa asioista ja ratkaisevan niitä yhdessä työntekijänsä kanssa. Esimiestä pidetään myös tärkeänä linkkihenkilönä asioiden hoitamiseksi ylemmälle johdolle. Koivusen (2013, 120,131) tutkimuksen mukaan taasen esimiestä verrattiin valmentajaan, joka tukee ja tsemppaa arjen työssä. Kuuntelua ja keskustelua pidettiin myös tämän tutkimuksen mukaan tärkeinä arjen työn keinoina rakentaa luottamuksellista suhdetta työntekijään.

#### *Kuntoutuksen seuranta*

Kaksi esimiehistä jäi kaipaamaan kuntoutuksen päätösvaiheeseen selkeämpää loppuyhteenvetoa kuntoutujan tilanteesta. Molemmat totesivat, että siinä yhteydessä olisi ollut hyvä sopia seurannastakin. Yksi esimiehistä taasen totesi vielä haastatteluaikaankin, ettei kuntoutujan tilanteesta oltu ehditty vielä muun työtilanteen vuoksi keskustelemaan. Yrittäjänä toiminut kertoi itse tehneensä itselleen suunnitelman eteenpäin, missä aikataulussa aikoo mitäkin tehdä. Hän jäi kaipaamaan kuntoutuksen tapaista keskustelua seurantana jossain vaiheessa.

*”No ehkä se prosessin päätyminen ei niinku näky ny mitenkään selvästi, tai en mä niinku osaa hahmottaa, missä se päätyminen oikein tapahtu.”*

*”...ei oo vielä ihan sitä loppua, että tässä tietysti aika näyttää ja ollaan töiden kannalta sellasessa tilanteessa...,että on vähän haasteellinen hetki arvioida sitä yksittäistä asiaa, kun tässä moni asia muuttuu yhtä aikaa. ”*

*”...vaikka se seuranta ei ois mitään niin sellasta kauheen lukkoon lyöty, mut sellasta ihan benchmarkkausta ajatellen ajatusten vaihtoo ja vähän kokemusten vaihtoo ja tota ehkä sit vähän tukee ja toisaalta sitten vähän niinku haastamista.”*

Kaksi esimiehistä toi selkeästi esille sen, että seurantavastuu kuntoutukseen liittyvistä asioista kuuluu esimiehelle. Viisi esimiehistä kertoi käyneensä kuntoutukseen liittyvää keskustelua kuntoutuksen jälkeen eri yhteyksissä työpaikalla. Yksi heistä oli ottanut kuntoutukseen liittyvien asioiden seurannan osaksi kehityskeskusteluja. Yksi esimiehistä kertoi, että työterveyshuollossakin olisi hyvä jatkaa kuntoutukseen liittyvien asioiden käsittelyä. Yksi taasen totesi, että työterveyshuollon kanssa oli sovittukin seurannasta. Kaksi esimiehistä ei enää toiminut haastattelutilanteessa kuntoutujien esimiehinä, joten heillä ei ollut tarkkaa tietoa kuntoutuksen seurannan etenemisestä. He uskoivat kyllä, että kuntoutukseen liittyvien asioiden seuranta on edennyt suunnitellulla tavalla. Toinen heistä olikin ollut edelleen kyseisen työntekijänsä kanssa vielä yhteydessä.

*” No totta kai niinkun työntäjän ja esimiehen velvollisuuksiin kuuluu seurata sitä työhyvinvointia ja sitä työhyvinvoinnin tilaa työpaikalla, kysehän on työturvallisuudestakin, ja ihan ja, se on tätä normaalia arkihavaintoa.”*

*”Se seurantavastuu jää sitten varmasti hyvin pitkälti sen työntäjän ja työterveyshuollon vastuulle ja jossakin määrin siis myös esimiehenkin vastuulle.”*

*”...niin siitä vaikuttavuuden mittaamisesta, niin se on aika vaikea asia muutoinkin, mutta tämmöstä arvopunnintaa, syväanalyysia minä kaipaaisin, että työterveyshuolto tekisi yhdessä sen kuntoutujan kanssa työterveystarkastuksien yhteydessä.”*

*”...ja sitten se on kiva, että nyt on tulossa kuntoutujalle sitten ne kuntotestit ja se seuranta...minun mielestä se arviointi on niin hirveen tärkeitä, että ei vaan hutasta tehdä ja se on siinä.”*

Yksi esimiehistä totesi, että kuntoutukseen liittyviä asioita olisi voinut hyödyntää enemmänkin koko työyhteisössä. Yksi esimiehistä taasen toivoi, että työntekijä itse osaisi hyödyntää kuntoutuksessa saamaansa oppia työyhteisössä ja kävisi

avointa keskustelua jatkossa esimiehensä kanssa työhön liittyvistä asioista. Yksi esimiehistä toi esille sen, että siviilielämän asiat vaikuttavat myös työntekijöiden jaksamiseen. Täten kaikki työpaikalla tehdyt toimet eivät hänen mukaansa riitä yksistään työhyvinvoinnin tukemiseksi.

*”Ehkä nyt on jäänyt vähän liian vähälle se, että siellä työyhteisössä..., että miten se kuntoutuja on, että mitenkä hän on kokenu sitä, että sitä ehkä liian vähän käyvään sitten kuitenkin työyhteisössä läpi, että ne vaan niinku yksilöinä käy siellä kuntoutuksessa, mutta sitten sitä ei käyvä työyhteisössä läpi...”*

*”...ja sitten se avoimuus, mistä ollaan sovittu, että sitten kun se stressi iskee täällä työssä, niin siitä pitää tulla sanomaan ja aika ajoon pitää tietenkä myös minun muistaa kysyä, että missä mennään.”*

*”...ja sit on niin paljon taas niitä yksityiselämän juttuja, mikä vaikuttaa siihen, että tekee taas väsymystä täällä.”*

Yksi esimiehistä mietti kuntoutuksen järjestämistä ja seuranta yhteiskunnallisesti. Hän mietti kuntoutuksen aloittamista aikaisemmassa vaiheessa ja sen suuntaamista enemmänkin terveemmille työntekijöille, jolloin se toimisi työntekijän silmin optimaalisemmin työurien jatkumiseksi.

*”...eikö näitä kuntoutuksia pitäis itse asiassa suunnata niin sanotulle terveelle henkilölle...ajan takaa sitä, että joilla se fyysinen ja henkinen kunto on vielä tavallaan priimaa, mutta joilta sitten työnantaja odottaa ja miltei edellyttääkin, että työura jatkuisi vielä sitten 68-ikävuoteen saakka, koska nämä henkilöt ovat niin hyviä, että näitten työssä jaksamiseen minä toivoisin erityisesti kiinnitettävän huomiota...niin pohdittas ihan vakavasti sitä, että miltäpä nämä ikuiset puurtajat...erittäin vähän sairaspoissaoloja, työkuormaa paljo, kantavat sitten vastuuta..”*

Työpaikan tuen merkitys kuntoutukseen liittyvien asioiden osalta on merkittävää tutkimusten mukaan kuntoutuksen jälkeenkin. Turjan (2009, 39-40) tekemän tutkimuksen mukaan jatkosuunnitelmia olivat ASLAK-kuntoutuksen jälkeen tekemässä pääasiassa kuntoutuslaitos ja kuntoutuja. Työterveyshuolto oli mukana jatkosuunnitelmia laatimassa joidenkin osalta ja esimies vain muutamalla. Kuntoutuksen seuranta toteutui saman tutkimuksen mukaan pääasiassa työterveyshuollon ja kuntoutujan kesken. Kuntoutujat pitivät kuitenkin työterveyshuollon ja työpaikan tukea kuntoutusprosessissa merkittävänä, mutta käytännössä saatu tuki oli

koettuna vähäinen. Esimiehen tuki työhön liittyvien asioiden edistämässä pidettiin kuntoutusprosessissa ja sen jälkeen merkittävänä. Työhön ja työolosuhteisiin vaikuttaminen työpaikalla onnistuu harvoin ilman esimiehen suostumusta ja aktiivista osallistumista toimiin.

## 5.2 Esimiehen opas

Esimiehille suunnatusta oppaasta (liite 5) tuli viisi sivua pitkä tuotos. Tarkoitus on, että esimies kirjaa siihen kaiken tarpeellisen koskien työntekijänsä kuntoutusprosessia ja siihen liittyviä suunnitelmia, ja näin tieto siirtyy sitä kautta tarvittaessa myös toisille esimiehille esimiehen vaihtuessa kesken prosessin. Opas on tarkoitettu antaa esimiehille työpaikkakohtaisissa kuntoutuksissa kuntoutuksesta järjestettävässä tiedotustilaisuudessa, ja muiden ryhmien osalta selvitysjakson jälkeen joko kuntoutujan itsensä toimittamana tai sähköpostitse.

Esimiehille suunnattu opas toimii sekä tietopakettina TYK-kuntoutuksesta että hänen omana työkirjanaan prosessissa. Oppaan ensimmäisellä sivulla kerrotaan yleisesti TYK-kuntoutuksen sisällöstä ja esimiehen roolista kuntoutuksessa tukemiseksi. Ensimmäinen sivu toimii tarvittaessa itsessään tiedotteena TYK-kuntoutuksesta. Haastattelujenkaan perusteella kaikilla esimiehillä ei ollut ennakkotietoa TYK-kuntoutuksen sisällöstä ja tämän johdosta yleinen tieto sen sisällöstä ja esimiehen roolin merkityksestä prosessissa tukemiseksi on tärkeää. Oppaan toisella sivulla on TYK-kuntoutuksen prosessikaavio, missä näkyy kuntoutuksen kulku tapahtumakohtina. Esimiesten on tärkeää ymmärtää oman toimintansa merkitys kuntoutuksen alusta saakka, jolloin tuki kuntoutujan työhön liittyvien asioiden edistämiseksi alkaa heti, ja oma toiminta prosessissa tukemiseksi konkretisoi-  
tuu.

Oppaan sivuilla 3-5 on tilaa kuntoutusjaksojen aikaiselle kirjaamiselle. Jokaisesta jaksosta on tehty oppaaseen lyhyt kuvaus jakson työhön liittyvien asioiden työskentelystä. Esimiehet saavat tarkennusta näiden sisältöihin tarpeen mukaan kuntoutusprosessin aikana. Selvitysjakson kohdalla on tarkoitus kirjata tilanteeseen kuntoutuksen alussa kuvaus kuntoutujan lähtötilanteesta kuntoutuksen alussa (työ- ja toimintakyvyn keskeiset ongelmat ja niiden edistämiseksi tehdyt tavoit-

teet/suunnitelmat). Tarkoituksena on, että esimies ja kuntoutuja käyvät näihin liittyvän keskustelun kuntoutusjakson jälkeen. Valmennusjakson työskentelyn kohdalla esimies voi kirjata kuntoutujan työhön liittyvien asioiden etenemisestä prosessin aikana, yhteistyöpäivissä ja mahdollisissa muissa tapaamisissa sovitusta asioista sekä niiden etenemisestä.

Kuntoutuksen päätösvaihe tuntui haastattelujen perusteella olevan joillekin esimiehille jopa epäselvänä. Lisäksi osa esimiehistä kaipasi siihen jonkinlaista asioiden yhteenvetoa. Esimiehen oppaassa tulee näkymään koko prosessin ajankohdat ja siihen liittyvät yhteistyökohdat työpaikan kanssa. Tämän on tarkoitus tukea ajallisesti prosessin kulussa mukana pysymiseksi. Kuntoutuksen päätösvaiheessa ohjataan oppaan myötä tarkastelemaan yhdessä kuntoutujan kanssa tilannetta kuntoutukseen liittyvissä asioissa (työ- ja toimintakyky kuntoutuksen lopussa, tavoitteiden saavuttaminen ja jatkon suunnitelmat). Opa ohjaa lisäksi tekemään suunnitelmaa kuntoutukseen liittyvien asioiden seurannasta.

Testasin esimiehille suunnattua opasta kuudella lähipiirin esimiehenä työskentelevällä henkilöllä, joilla oli eri tavoin tietämystä TYK-kuntoutuksesta. Yksi heistä toimii yrittäjänä, joten sain myös näkökulmaa itse itsensä esimiehenä toimivalta henkilöltä. Tämän testauksen perusteella tein vielä oppaaseen viimeisiä muokkauksia. Teemme esimiehelle suunnatun oppaan tiimoilta arviointia kuntoutustoiminnassa tulevan vuoden aikana, kunhan saamme siitä käyttökokemuksia. TYK-toiminnan suhteen tulee tapahtumaan ensi vuoden jälkeen suuri rakenteellinen muutos. TYK-toiminta tulee yhdistymään Aslak-kuntoutuksen kanssa, ollen vuoden 2016 alusta AURA (Kela 2014). Tämän vuoksi joudumme tarkastelemaan esimiehelle suunnattua opasta uudelleen ja muokkaamaan sitä mahdollisesti jatkossa toteutettavan uuden kuntoutusmuodon mukaiseksi.

## 6 KEHITTÄMISHANKKEEN YHTEENVETOA

### 6.1 Johtopäätökset

Tämän kehittämishankkeen tavoitteena oli tarkastella työpaikkojen kanssa tehtävää yhteistyötä TYK-kuntoutuksessa lähiesimiesten toiminnan kannalta ja kehittää prosessia tarvittaessa heidän kanssaan tehtävän yhteistyön osalta. Suunnitteilla oli esimiehille suunnatun oppaan kehittäminen. Hankkeen tutkimusosiossa selvitettiin esimiesten kokemuksia TYK-kuntoutusprosessista ja heidän näkemyksiään osallisuudestaan siinä tukemiseksi. Tätä selvitettiin haastattelemalla TYK-kuntoutusprosessiin osallistuneita esimiehiä. Haastattelujen pohjalta suunnitimme kollegoideni kanssa esimiehille suunnatun oppaan kuntoutusprosessissa tukemiseksi ja kävimme läpi prosessista esille nousseet asiat.

Haastattelujen perusteella esimiehet tuntuvat luottavan työterveyshuollon tukeen ja ammattitaitoon kuntoutuksen käynnistymiseksi. Työterveyshuollon lisäksi merkittävä rooli kuntoutuksen suunnittelussa ja käynnistämisessä on organisaatioiden henkilöstöhallinnolla. Kuntoutustarvetta miettiessä, tarpeet työpaikan omien toimien tukemiseksi tulevat esille. Esimiesten ennakkotietämys kuntoutuksesta ja sen sisällöstä vaihtelee. Informaatio kuntoutuksen sisällöstä hakuvaiheessa tuntui näiden haastateltavien perusteella olevan esimiesten kannalta riittävää, ja toimintaperiaatteet esimiesten osalta selkeät. Kuntoutuksen käynnistyessä esimiehet mielsivät oman roolinsa kuntoutusprosessissa pääasiassa kannustajaksi ja tukijaksi. Kuntoutusprosessin myötä esimiehen rooli ja sen merkitys syvenivät.

Kuntoutusjaksojen aikaisessa työskentelyssä esimiehet tuntuvat luottavan prosessin kulun kannalta kuntoutuslaitoksen toimintaan ja ovat sen mukaisesti mukana tukemassa kuntoutujaa tarvittavin toimin. Ymmärrys omasta roolista prosessissa tukemiseksi syvenee heille itselleenkin vasta prosessin myöhemmässä vaiheessa. Esimiehet käyvät työntekijöidensä kanssa kuntoutukseen liittyvää keskustelua prosessin aikana ja tekevät tarvittavia käytännön toimia mahdollisuuksiensa mukaan. Kaikki työpaikan kehittämistarpeet eivät kytkeydy pelkästään lähiesimiehen toimiin, vaan niiden toteuttamiseksi tarvitaan keskustelua ja yhteistyötä ylimpien esimiesten kanssa. Esimiehet pitävät kuntoutukseen liittyviä yhteistyötapaamisia

merkittävinä ja osallistuvat niihin mahdollisuuksiensa mukaan. Kuntoutujien toiminta- ja työkyvyn edistämisen lisäksi kuntoutusprosessi toimii siinä mukana olevien esimiesten itsensä ajattelun ja toimintatapojen kehittäjänä. Työpaikan kanssa tehtävää yhteistyötä voisi esimiesten mukaan olla enemmänkin. Yhteistyökohtien osalta on tärkeää se, että esimies pääsee myös itse kertomaan oman näkökantansa työhön liittyvistä asioista.

Kuntoutuksen seuranta ei tunnu näiden haastattelujen perusteella toteutuvan kaikkialla systemaattisesti ja siihen tarvittanee selkeyttä työnjaon osalta. Kuntoutuksen päätösvaihe ja sitä seuraavat toimet ovat tärkeitä tuoda esimiehellekin tiedoksi. Seuranta toteutuu osassa paikkaa työpaikkojen toimesta ja osaltaan työterveyshuollon toteuttamana. Osa pitää seurantaakin selkeästi työpaikan tehtävänä, mutta osa mieltää siihen liittyvien asioiden olevan työterveyshuollon toimintaa. Kuntoutus tunnustetaan myös yhteiskunnallisena toimintana, jolloin sen seuranta kansantaloudellisessa mielessä pidetään valtakunnallisestikin merkittävänä. TYK-kuntoutusprosessi jakautuu pituudeltaan kohtuu pitkälle ajalle, jolloin työpaikan tilanteet ehtivät muuttumaan välillä esimiestenkin osalta. Kuntoutujan kuntoutusprosessin jatkumiseksi onkin tärkeä miettiä työpaikoilla toimintaperiaatteet kuntoutuksen tukemiseksi esimiehen vaihtuessa kesken kuntoutusprosessin.

Haastatteluaineisto vahvisti sen, miten tärkeä merkitys tiedottamisella kuntoutuksen alkuvaiheessa on. Prosessin kulun lisäksi jokaisen toimijan on tärkeä tietää oma roolinsa prosessissa toimimiseksi. Kuntoutuksen alussa on tärkeä kertoa esimiehelle hänen toimijuutensa merkityksestä kuntousprosessissa tukemiseksi. Verve Mikkelin tiedotustilaisuuden dia-sarjaa on muokattu niin, että sen myötä avautuisi paremmin työyhteisön tuen merkitys kuntoutuksen aikana. Lisäksi esimiehelle suunnatun oppaan tarkoitus on jatkossa edesauttaa tiedottamisen ja tiedonkulun osalta.

Esimiehille tehdyt haastattelut vahvistivat heille suunnatun oppaan tarpeellisuutta. Kaikki haastatellut esimiehet joutuivat tekemään muistelua prosessin kulusta. Oppaaseen kirjattuna asiat pysyvät paremmin muistissa, ja se helpottaa omien toimintakohtien seuraamista prosessissa tukemiseksi. Oppaassa on sekä sanallista tietoa prosessista että prosessikaavio. Lisäksi se ohjeistaa esimiestä tarvittavaan



työskentelyyn kuntoutusprosessiin kuuluvissa yhteistyökohdissa. Tämän myötä esimiehet voivat lisäksi tuoda vahvemmin esille oman näkökulman työhön liittyvissä asioissa.

Haastatelluista esimiehistä kaksi ei enää toiminut kyseisen kuntoutujan esimiehenä kuntoutusprosessin jälkeen, eivätkä tämän johdosta pystyneet varmasti sanomaan kuntoutukseen liittyvien asioiden etenemisestä kuntoutusjaksojen jälkeen. Oppaaseen kirjatut asiat varmistavat paremmin kuntoutukseen liittyvän tiedon siirtymisen esimieheltä esimiehelle mahdollisten vaihdosten osalta.

## 6.2 Kehittämishankkeen arviointia

Toimintatutkimuksen tavoitteena on muutos parempaan, mikä ei kuitenkaan jää pysyväksi, vaan jalostuu uudella kehittämisellä edelleen (Loppela 2004, 85). Tämän kehittämissankkeen tavoitteet toteutuivat. Esimiehiltä saatiin selvitettyä käytännön kokemuksia kuntoutusprosessin sujumisesta heidän toiminnan näkökannalta, ja kehitettyä heille suunnattu opas. Toimintatutkimus kehittämismenetelmänä soveltui mielestäni hyvin tällaiseen kehittämissankkeeseen, minkä tarkoituksena on kehittää yhdessä eri toimijoiden kanssa käytännön työtä. Kehittämissankkeeni sisälsi toimintatutkimuksellisen luonteen mukaisesti tutkimusosion, minkä toteutin esimiehiä haastatteleamalla. Tämän perusteella olemme tehneet toimintatutkimuksen ensimmäisen syklin mukaisesti käytännön kehittämistyötä esimiehen oppaan osalta sekä suunnitelleet toimia muun toiminnan kehittämiseksi työpaikan kanssa tehtävän yhteistyön osalta. Hankkeessa tutkimuksellisuus näkyi vahvempana suhteessa käytännön kehittämistyöhön. Kehittämistyö kuitenkin jatkuu esimiehen oppaan myötä saatujen kokemusten, ja mahdollisen uuden kuntoutusmuodon myötä.

Tämän hankkeen myötä saimme tietoa kuntoutusprosessin sujumisesta esimiestoiminnan osalta ja voimme sitä kautta edelleen kehittää heidän sekä työpaikan kanssa tehtävää yhteistyötä kuntoutujan työkyvyn ylläpitämiseksi ja parantamiseksi. Kaikilla kuntoutujilla ei välttämättä ole esimiestä tukena kuntoutusprosessissa ja näiden osalta jääkin mietittäväksi, miten ja kenen kautta heitä voisi tukea kuntoutusprosessin aikana paremmin. Kaiken kaikkiaan tämän opinnäytetyön tut-

kimusosiosta saatua tietoa voi hyödyntää kuntoutukseen kuuluvien eri toimijoiden yhteistyön kehittämiseen. Kehittäminen rajattiin tässä hankkeessa esimiestoimintaan, mutta se antoi mielestäni kehittämisen aihioita laajempiinkin kehittämistoi-  
miin. Toimintatutkimuksen laajuus vaihtelee yhden ihmisen työn kehittämises-  
tä laajempaan verkostotyöhön (Heikkinen ym. 2007, 16).

Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä toimi hyvänä menetelmänä selvittäessä  
esimiesten kokemuksia toteutuneesta kuntoutustoiminnasta heidän työn kannal-  
taan. Ennalta määritellyt teemat ohjasivat keskustelua kuntoutusprosessiin liitty-  
vistä työpaikan kanssa toteutuneista yhteistyökohdista, mutta eivät kuitenkaan  
liikaa rajanneet keskustelun kulkua esimiehille tärkeiden asioiden käsittelemisek-  
si. Esimiehet joutuivat tekemään haastattelujen aikana muistelua prosessin kulus-  
ta. Lisäksi esimiesten osalta oli tapahtunut vaihtuvuutta, minkä johdosta ei oltu  
varmoja kuntoutukseen liittyvien asioiden etenemisestä työpaikalla. Nämä vahvis-  
tivat jo haastattelujen aikana ajatusta siitä, että esimiehille oli tarpeen luoda oma  
työväline prosessissa tukemiseksi sekä kuntoutujaan liittyvien asioiden kirjaami-  
seksi jatkon työskentelyä varten.

Suunnittelin aikataulun hankkeesta saadun aineiston analysoinnille ja siitä rapor-  
toinnille liian tiukaksi. Kehittämishankkeeseen kuuluvan tutkimustyön sisäistämi-  
nen ja siihen liittyvä uuden opettelu sekä itse aineiston käsittely vievät tämän ko-  
kemukseni perusteella aikaa. Lisäksi haasteena oli kehittämishankkeeseen osallis-  
tuvien henkilöiden kanssa aikataulun yhteensovittaminen. Tätä olisi voitu ehkä  
osaltaan välttää napakammalla aikataulun suunnittelulla. Pidin kuitenkin etuna  
sitä, että pystyin tekemään kehittämishankkeessani yhteistyötä kollegoideni kans-  
sa. Näin sain hyödynnettyä myös heidän osaamista, kokemusta ja hiljaista tietoa.  
Kehittämistoiminta on parhaillaan sosiaalinen prosessi, missä eri osapuolet toimi-  
vat aktiivisina jäseninä. Etuna pidetään toimijoiden osallistumista kehittämistoi-  
mintaan oman ajatuksen ja kokemuksen perusteella. Uuden tiedon luomiseksi  
tarvitaan työyhteisössä laaja-alaista ajatusten vaihtoa. (Toikko & Rantanen 2009,  
40, 89.)

Työnkuvaani kuuluu ihmisten kanssa keskustelemista ja heidän työ- ja elämänti-  
lanteesta haastattelemista. Tutkimustyönä tehtävästä haastattelusta minulla ei kui-

tenkaan ole aiempaa kokemusta. Tämän vuoksi harjaantumattomuuteni johdosta saattaa olla, että olisin saanut haastatteluissani toisenlaisilla kysymyksenasetteluilta vielä syvällisempiä vastauksia esimiehiltä. Toisaalta pidän vahvuutenani kokemusta haastateltavasta asiasta, minkä koin edesauttavan tutkittavasta ilmiöstä keskustelemista. Koin pystyneeni olemaan siitä huolimatta puolueeton, vaikkakin haastattelutilanteissa oli hetkiä sen koettelemiseksi. Esimiehistä kaksi yritti tukeutua minuun kuntoutusprosessin kulun muistelemiseksi, ja kaksi muissa siihen liittyvissä asioissa. Yritin kuitenkin pysyä näissä tilanteissa neutraalina tutkijan roolissa. Ihmisten tutkiminen on haasteellista ja se vaatii haastattelijalta taitoa sekä kokemusta. Haastattelulla saadaan selville haastateltavien käsityksiä asioista eikä aina välttämättä tietoa itse asiasta tai ilmiöstä. (Puusa 2011, 77.)

Haastattelurungon esitestaaminen olisi voinut antaa enemmän varmuutta ja laatua varsinkin ensimmäisen haastattelun tekemiseksi. Mietin esihaastattelua, mutta koin sen käytännössä vaikeaksi toteuttaa. Ensimmäinen tuntui hassulta haastatella henkilöitä, jotka eivät olisi tienneet TYK-kuntoutuksesta. Tiesin jo alussa, että jokaisen esimiehen kanssa tulisi varmasti hyvin erilainen keskustelu, heidän ollessa vähän eri tavoin kuntoutusprosessissa mukana. Niinpä mietin eri teemoihin valmiiksi mahdollisia kysymyksiä ja sitä, mitä esimiehet mahdollisesti saattaisivat eri asioihin vastata. Ensimmäisen haastateltavan kanssa tilanne oli vielä jännittynyt, mutta sen jälkeen koin pystyväni haastattelemaan seuraavia rennommin. Jälkeenpäin ajateltuna mietin, jäikö ensimmäinen haastattelu tämän johdosta toisia vajavaisemmaksi.

### 6.3 Eettisyys ja luotettavuus

Kehittämishankkeissa eettisyyden arviointi käsittää koko prosessin tarkastelua (Heikkilä ym. 2008,45). Tällöin lähtökohtana on kehittämishankkeen perustelut. Kehittämishankkeen perustelut on kuvattu tämän opinnäytetyön alkupuolella. Toimin kehittämishanketta varten tarvitsemaani tutkimuslupaa hakiessa palveluntuottajan edustajana Kelan asettaman tutkimuseettisen käytännön mukaisesti. Opinnäytetyöni nimi muuttui alkuperäisestä suunnitelmasta, ja vahvistin nimen muuntamismahdollisuuden Kelalta ennen opinnäytetyön julkaisua.

Yhtenä kuvauksena laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa käytetään vakuuttavuuden käsitettä. Tutkija vakuuttaa muut tekemällä tutkimustaan koskevat valinnat ja tulkinnat näkyviksi. (Toikko & Rantanen 2009, 121.) Olen pyrkinyt raportoimaan kehittämishankkeen kulkua ja siihen liittyviä valintoja sekä käyttämiäni tutkimusmenetelmiä mahdollisimman tarkasti ja perustellusti. Käytin tuloksien raportoinnissa suoria lainauksia kuvaamaan tutkimustuloksia, mitkä helpottavat lukijaa seuraamaan päättelyäni ja kritisoimaan sitä. Tutkimustuloksista eikä suorista lainauksista ole yksittäinen vastaaja tunnistettavissa. Kehittämistoiminnan myötä tuotettu tieto tulee olla totuudenmukaista ja käyttökelpoista (Toikko & Rantanen 2009, 121). Tutkimuksen luotettavuutta lisäsi muun toiminnan lisäksi se, että minulla oli tietoa tutkimuksen kohteena olevan TYK-valmennusprosessin etenemisestä ja esimiehen osallisuudesta siinä. Näin olen pystynyt esittämään ja tekemään tulkintoja siinä kontekstissa, mikä tähän kehittämishankkeeseen liittyvälle toiminnalle on totuudenmukaista.

Tutkivassa kehittämisessä on toimintapojen eettisyyttä pohdittaessa tärkeää, että kehittämistoimintaan osallistuvia henkilöitä kohdellaan ihmisarvoa kunnioittavasti ja oikeudenmukaisesti (Heikkilän ym. 2008, 44). Haastatteluun liittyy tutkimusmuotona monia eettisiä ongelmia, mitkä on hyvä huomioida (Mäkinen 2006, 92). Selvitin haastateltaville, miten heidän anonymiteettinsa on tutkimukseen liittyen turvattu. Selvitin tutkimukseen liittyviä asioita suullisesti sekä kirjallisesti käyttäen tutkimuslupalomakkeita. Tallensin haastattelut ja sovimme niiden tuhoamisesta esimiesten kanssa kirjallisesti. Esimiehet tiesivät etukäteen, mitä haastattelu tuli koskemaan ja heillä oli mahdollisuus halutessaan keskeyttää haastattelu siltä tuntuessa. Kaksi esimiehistä kertoi haastattelun yhteydessä luottamuksellisesti asioita, mitkä jätimme meidän kahdenkeskiseksi asioiksi. Haastattelulle on tärkeää, että tutkija pystyy luomaan luottamuksellisen ilmapiirin ja motivoimaan haastateltavaa osallistumaan täysipainoisesti (Puusa 2011, 78). Tutkimustulosten asiat on pyritty ilmaisemaan raportissa niin, etteivät ne loukkaa tai aiheuta vahinkoa asianosaisille tai heidän työyhteisölleen. Haastateltavat ovat nähneet haastatteluista julkaistavat asiat ennakkoon.

Ammattilaisten kokemuksen ja hiljaisen tiedon sekä käytännön lisäksi kehittämistoiminta perustuu aiempaan tutkimustietoon sekä kirjallisuudesta löytyvään tie-

toon. Tietolähteiden eettisyyttä pohdittaessa olennainen kysymys on niiden valinta suhteessa tutkimusaiheeseen ja tutkimuskysymyksiin. (Heikkilä ym. 2008,44. Kehittämishankkeeni aineistona oli luontevaa käyttää aiemmin toteutuneita kehittämishankkeita, joissa Vervekin on ollut mukana. Lisäksi aiemmat tutkimukset kuntoutustoimintaan liittyen palvelivat osaltaan tätä hanketta. Tähän hankkeeseen suoraan kohdentuva aineisto kuntoutustoiminnassa oli kuitenkin melko vähäistä. Sen sijaan työhyvinvoinnin johtamisesta löytyy paljon eri tietolähteistä, ja tästä saatavan tiedon rajaaminen olikin haasteellisempaa. Pysin kuitenkin käyttämään kaiken tiedon osalta kohtuullisen tuoretta tietoa ja paneutumaan luotettaviin tietolähteisiin.

#### 6.4 Jatkon kehittäminen ja soveltuvuus muille aloille

Kuntoutus on useamman eri toimijatahon muodostama järjestelmä, minkä toteutumiseksi kaikkien eri tahojen saumaton yhteistyö mahdollistaa parhaimman lopputuloksen. Tähän kehittämishankkeeseen liittyvässä tutkimuksessa selvitettiin esimiesten kokemuksia toteutuneesta kuntoutusyhteistyöstä ja omasta roolistaan siinä. Kuntoutujat ovat kuitenkin pääroolissa kuntoutuksessaan ja heillä on oma kokema työhön ja työssä jaksamiseen liittyvistä asioista. Näiden siirtymiseksi käytännön tasolle tarvitaan vuoropuhelua ja yhteistyötä lähiesimiehen sekä koko työyhteisön kanssa. Jatkossa olisikin hyvä selvittää, miten kuntoutujat kokevat työpaikan kanssa toteutuvan yhteistyön ja vuoropuhelun prosessissa tukemiseksi. Jatkon kehittämisajatuksena on edelleen lisäksi työyhteisön eri johtamistasojen saaminen mukaan tarvittavaan vuoropuheluun kuntoutukseen liittyvissä asioissa.

Tähän kehittämishankkeeseen kuuluva tietoperusta kuntoutuksesta ja työhyvinvoinnin tukemista käy kaikille aloille tiedoksi ja kannustimiseksi työhyvinvointia tukevaan toimintaan. Esimiehille suunnattua opasta voi käyttää soveltaen kaikilla aloilla, missä ollaan työntekijöiden kanssa tekemisissä. Sen mukaisesti esimiehet voisivat ottaa käyttöön työvälineen, mihin kirjaisivat työntekijänsä työhön liittyviä asioita koko työssä olon ajalta. Alkuun voisi kirjata esitietoja työntekijästä ja hänen työhistoriansa. Sen jälkeen siihen voisi kirjata aina kysisen työntekijän työtoimintaa koskevia asioita; kehityskeskustelut, koulutukset, erityisosaamiset yms. Näin kaikki yhtä työntekijää koskettavat asiat olisivat yhdessä paikassa. Tästä

pystyisi helposti tarkistamaan kutakin työntekijää koskettavia asioita. Työväline toimisi hyvänä henkilöstön perehdytysvälineenä uusille esimiehille ja siitä olisi helppo katsoa, missä itse kunkin työntekijän osalta ollaan työtilanteessa menossa.

## 6.5 Pohdinta

Pidän oman työn tutkimista ja kehittämistä luonnollisena osana arkea. Tämän hankkeen myötä minulla oli mahdollisuus syventyä työpaikan kanssa tehtävään yhteistyöhön lähiesimiesten osalta ja tarkastella sen tiimoilta työyhteisöjen kanssa tehtävää yhteistyötä. Hankkeeseen kuuluva tutkimusosio vahvisti itseäni ymmärtämään esimiesten ajatuksia omasta roolistaan kuntoutusprosessissa sekä laajemmin työhyvinvoinnin tukemiseksi. Käytännön kokemus työpaikkojen kanssa tehtävän yhteistyön merkityksestä työhön liittyvien asioiden edistämiseksi vahvistui entisestään. Onnistuminen siinä vaatii kaikkien eri osapuolien tahtotilaa, sitoutumista ja halua kehittää omaa osaamistaan/toimijuuttaan sekä yhteisiä toimintamalleja. Lisäksi minulle vahvistui tämän kehittämishankkeen myötä ajatus siitä, että yksittäisen työntekijän työhyvinvoinnin tukeminen ei ole yksistään lähiesimiehen tehtävä. Siihen tarvitaan koko työyhteisön panostamista ylemmästä johdosta yksittäiseen työntekijään saakka. Hankkeen myötä hankittu tieto työhyvinvoinnin johtamisesta oli merkittävää lisätietoa työyhteisöjen kanssa tehtävään yhteistyöhön jatkossa.

Esimiehen mahdollisuuksiin tukea kuntoutujaa TYK-kuntoutusprosessissa vaikuttavat varmasti monet asiat. Ensiksikin on varmasti hyvä olla tietämystä siitä, mitä on tukemassa. Kaikille haastatelluille esimiehille ei TYK-kuntoutus ollut tuttua. Kuntoutus on kuitenkin yksi osa työyhteisöjen työhyvinvointitoimintaa. Mielikuvat kuntoutuksesta tuntuvat käytännön kokemuksen mukaan edelleen vaihtelevan, ja voi olla, että se määrittää osaltaan myös esimiesten osuutta prosessissa tukemiseksi. Kuntoutus mielletään edelleen työntekijän psykofysiologisten tarpeiden tukemiseksi, vaikka sen merkitys työssä jaksamisen tukemiseksi on paljon laajempi (Suutarinen 2010, 26-27).

Lähiesimiesten olisi hyvä olla tietoisia siitä, mitä eri vaihtoehtoja ylipäätään työntekijöiden työssä jaksamisen tukemiseksi on olemassa ja millä tavalla eri tukitoi-

mintoja on omassa työyhteisössä tarpeen ja järkevä käyttää. Työhyvinvointitoiminnan on hyvä olla suunnitelmallista toimintaa, missä on mukana koko organisaatio ylintä johtoa myöten. (Tarkkonen 2014, 117, 119.) Toimet tämän eteen kannattanevat, koska henkilöstön hyvinvointia koskevalla strategialla on todettu olevan positiivisen yhteyden henkilöstön työhyvinvointiin (Renwick 2002, 354-355). Esimiesten itsensä ymmärrystä ja osaamista työhyvinvointiin liittyvissä asioissa voidaan tukea perehdyttämällä, tiedottamalla ja kouluttamalla heitä. Työhyvinvointitoimintaan voi kuulua erilaisia työntekijöiden työssä jaksamista tukevia keinoja. Johtamisella on suuri merkitys näiden eri työhyvinvointiresurssien käytöstä työntekijöiden hyvinvoinnin tukemiseksi. (Ojala & Ahonen 2005, 33-34.) Työnantajan tarjoaman tuen lisäksi jokaisella työntekijällä on oltava oma tahtotila hyvinvointinsa kohentamiseksi (Ojala & Ahonen 2005, 30).

Haastatelluista esimiehistä yksi toimi ylemmissä johtotehtävissä ja kertoi tämän myötä olevansa mukana tekemässä työpaikan työhyvinvointisuunnitelmaa. Näiden läpikäynti lähiesimiesten kanssa on varmastikin äärimmäisen tärkeää, jotta tietoisuus suunnitelmaan kuuluvista asioista välittyy kaikille. Työyhteisöissä olisi varmasti hyödyllistä myös miettiä yhdessä eri tasoilla työskentelevien esimiesten kesken sitä, miten kuntoutus niveltyy osaksi koko työhyvinvointitoimintaa. Tämä tuli esille myös Ylisassin (2009) tutkimuksesta, minkä perusteella kuntoutuksen haasteena on yhdistää työhön liittyvä tarkastelu koskettamaan koko työyhteisön työhyvinvointia. Tähän pääsemiseksi tarvittanee enemmän lähiesimiestä laajempaa keskustelua työyhteisössä.

Esimiehet osallistuivat TYK-kuntoutusprosessin kulkuun osallistumalla siihen kuuluviin yhteistyöpäiviin, ja lisäksi he osallistuivat kuntoutujien tukemiseen työpaikalla keskustelemalla asioista sekä toteuttamalla käytännön toimia. Esimiehen mukanaolo yhteistyöpäivissä on käytännön kokemuksenikin mukaan tärkeää. Kuntoutajat arvostavat esimiehensä paikalla oloa sekä lisäksi se mahdollistaa kuntoutusasioista keskustelun sille tarkoitettussa foorumissa. Kuntoutuksessa kuulemme työpaikan tilanteesta kuntoutujan itsensä kertomana, mutta yhteistyöpäivissä ja muissa kuntoutukseen kuuluvissa yhteistyökohdissa siitä on mahdollista kuulla myös esimiehen näkökannalta. Tämän myötä on mahdollista saada laajempi käsitys kuntoutujan työhön liittyvistä asioista ja työssä jaksamisen tilasta. Lä-

hiesimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa osaan työhön liittyvistä asioista, mutta jotkut kuntoutujienkin asioista voivat koskettaa laajempaa kehittämistoimintaa. Tämän johdosta lähiesimiehet tarvitsevat tukea ylimmältä johdolta ja sen vuoksi vuoropuhelun käynnistyminen kuntoutukseen liittyvissä asioissa voi haastaa koko johtoportaan toimijuuden. Haastatelluista esimiehistä yksi toimi itse itsensä esimiehenä. Tämä asettaa aivan erilaisen haasteen siinä, miten tukea kuntoutujan omaa toimijuutta sekä samalla tarkastella sitä suhteessa itse itsensä johtamiseen.

Kuntoutuksen päätösvaihe on tärkeä kokoamaan yhteen kuntoutuksessa saavutetut tulokset. Nykyisellään esimiehille ei lähde mitään kirjallista raporttia kuntoutukseen liittyvistä asioista missään vaiheessa kuntoutusta, vaan tiedon siirtyminen on kuntoutujan itsensä vastuulla, tai erikseen sovittuna yhteisesti palveluntuottajan kanssa toteutettuna. Hoitava taho sen sijaan saa kuntoutusselosteen ja sitä kautta välitetyn tiedon kuntoutusprosessin kulusta kuntoutujan luvalla sekä kuntoutuksen alussa että lopussa. Esimiehelle suunnattu opas ohjaa esimiestä ja kuntoutujaa jatkossa kuntoutusasioihin liittyvään vuoropuheluun koko prosessin aikana. Lisäksi se ohjaa seuraamaan tehtyjä suunnitelmia ja sopimaan tarvittavista jatkotoimenpiteistä. Osa haastattelemistani esimiehistä piti seuranta luonnollisesti työpaikan tehtävänä, osa mielsi sen pääasiassa työterveyshuollon tehtäväksi. Molempien osapuolien roolit kuntoutukseen liittyvien asioiden seuraamiseksi ja jatkamiseksi ovat yhtä tärkeitä. Päätösvaihetta on haastatteluhenkinen perusteella tärkeä tarkentaa esimiehille, ja tuoda esille eri toimijoiden merkitystä seurannan toteutumiseksi.

Kuntoutuksen sisällön tiedostaminen edesauttaa varmasti lähiesimiehiä oman roolinsa paikantamiseksi TYK-kuntoutusprosessissa. TYK-kuntoutus on eri toimintoista koostuva prosessi. Kuntoutumisen onnistumiseksi on tärkeää ymmärtää kuntoutusprosessi kokonaisuutena ja sen yksittäisten osioiden kytkeytyminen toisiinsa. Lähiesimiehet eivät välttämättä ole suunnittelemassa organisaation liiketoimintaprosesseja, mutta heidän tehtävänä on huolehtia oman työryhmän prosessien sujumisesta (Surakka & Laine 2011, 126). Tähän yleiseen prosessiajatteluun perustuen lähiesimiehet varmastikin ymmärtävät myös kuntoutusprosessin kulun ja oman roolinsa siinä heille siitä kerrottaessa. Esimiesten lisäksi kuntoutusprosessissa on muitakin toimijoita; itse kuntoutuja, työterveyshuolto, palvelun-



tuottaja ja maksajataho. Prosessin onnistumiseksi tarvitaan kuntoutuksen osalta kaikkien eri toimijoiden työpanosta. Kokonaisuuden hahmottamiseksi on esimiestenkin hyvä tiedostaa eri toimijoiden merkitys ja yhteys prosessin sujuvuuden kannalta.

Työhyvinvointitoiminnan osalta tehdään useimmiten yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuolto voi toimia hyvinvointiin liittyvissä asioissa strategisena kumppanina ja osallistua strategian käytäntöön viemisen suunnittelussa. (Ojala & Ahonen 2005, 200-201.) Kuntoutuksen onnistuminen edellyttää nimenomaan työterveyshuollon kanssa tehtävää yhteistyötä. TYK-kuntoutus on työterveyshuollon lakisääteistä toimintaa. Kuntoutukseen pääsemisen kriteerinä on terveyden ja toimintakyvyn heikkenemä ja siihen liittyvä sairausperusteisuus, minkä asiantuntijana toimii työterveyshuolto. Tämän johdosta varmasti esimiehetkin luottavat työterveyshuollon ammattitaitoon siitä, ketkä kuntoutuksen tarpeessa ovat. Esimiehillä itselläkin on kuitenkin varmasti tietoa työntekijöidensä terveydentilan muutoksista ja työssä jaksamisesta, ja sen vuoksi myös heidän valppaana olo kuntoutustarpeen arvioimiseksi on tärkeää. Joskus voi olla tilanteita, jolloin työkyvyn heikkenemistä ei kaikkien osalta selkeästi huomaa, ja sen vuoksi tilanteet saattavat edetä liiankin pitkälle ennen siihen reagoimista. Yhteistyö kaikkien osalta ei myöskään tämän suhteen ole välttämättä helpointa. Näiden vuoksi esimies voi tarvita yhteistyötä ulkopuolisen kanssa tilanteen selvittämiseksi.

Työntekijän terveydentilan ja työkyvyn selvittäminen eri osapuolien kesken ei ole kuitenkaan aina yksiselitteistä, koska niistä keskustelua ohjaa osaltaan lainsäädäntö. Työterveyshuollolla on vaitiolovelvollisuus työntekijöiden asioista työnantajaan päin. Esimies voi kuitenkin kääntyä työterveyshuollon puoleen epäillessään työntekijänsä jaksamiseen tai muuhun liittyvää ongelmaa. Työntekijä voi myös itse kääntyä näiden johdosta työterveyshuollon puoleen. Työterveyshuollon haasteena on puhuminen hyvinvointiin liittyvistä asioista yritysjohton kanssa niin, että he ymmärtävät myös asian. (Ojala & Ahonen 2005, 200-201.) Työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemista laajemmin ajateltuna, on vastuu ja toimet sen toteuttamiseksi yrityksen tehtävänä. Työterveyshuollolla on osaaminen terveydenhuollon suhteen. Työhyvinvoinnin johtamiseen liittyvä taito ja osaaminen taas on lähdeittävä yrityksestä itsestään. (Seuri ym. 2011, 157-158.) Tämän hankkeen aikana

mietin esimiehen ammattitaidon yhteyttä työhyvinvoinnin johtamiseksi. Työhyvinvoinnista ja sen johtamisesta on saatavilla nykyisellään tietoa, mutta sitä tukvien toimien saaminen käytännön tasolle ei tunnu olevan aina helppoa.

Tässä kehittämishankkeessa puhutaan ikääntyneiden työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemisesta kuntoutuksen keinoin. Pystyäkseen tukemaan ikääntyvää työntekijää kuntoutusprosessissa, on esimiehen hyvä tiedostaa ikääntyvän henkilön työ- ja toimintakyvyn tarpeet sekä tunnistettava omat mahdollisuutensa siinä tukemiseksi. Eri-ikäisyys vaikuttaa eri tavoin työ- ja toimintakyvyssä, mikä esimiehen on tärkeä tiedostaa eri-ikäisiä johtaessa. (Kiviranta 2010, 23-24.) Työntekijöiden työhyvinvoinnin tukemista edesauttaa varmasti myös esimiehen oma esimerkillisyys omasta jaksamisestaan huolehtimiseksi. Pystyäkseen tukemaan työntekijöitään työhyvinvoinnin kannalta, on lähijohtajan pidettävä myös omasta jaksamisestaan huolta (Mäkelä ym. 2013, 39). Surakan ja Laineenkin (2011, 98) mukaan omaa terveyttä ja hyvinvointia tukevia keinoja arvostavan esimiehen on luontevampi kannustaa muitakin pitämään huolta työhyvinvoinnistaan. Yksi haastateltavista esimiehistä toimi käytännössä itse itsensä esimiehenä. Tämä haastaa varmasti vielä enemmän itsensä johtamisen osalta. Kaikkien esimiesten haaste on johtaa itseään niin, että työt hoituvat, ja työ- ja vapaa-aika ovat tasapainossa. Esimies johtaa toimintaa oman persoonansa kautta. Sen vuoksi omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on ensiarvoisen tärkeää. (Surakka & Laine 2011, 104, 114.)

Ikääntyneiden työntekijöiden osuus työvoimassa tulee vain lisääntymään säilyen ennusteiden mukaan lähes muuttumattomana ainakin vuoteen 2040 saakka. Tämä haastaa työyhteisöjä työhyvinvoinnin työkalujen kehittämiseksi ikääntyneiden työntekijöiden työssä jaksamisen tukemiseksi (Marjala 2009, 17.18). Työhyvinvointia tukevien toimintamallien osalta on työnantajan tiedostettava ensin lakisääteiset velvollisuutensa ja näiden täyttymisen jälkeen voidaan harkinnan mukaan toteuttaa myös muita työhyvinvointia edistäviä toimia (Kess & Seppänen 2011, 70). Työhyvinvointitoiminnalla on pitkä historia, ja siihen liittyvien muutosten myötä lienee työyhteisöissä aika ajoin tarpeen pysähtyä miettimään myös työhyvinvointijohtamisen nykytilaa; ovatko voimassa olevat työhyvinvointitoimintaa ohjaavat mallit kunnossa vai onko niiden suhteen tehdä ajan tarpeita vastaavia muutoksia? Jatkon haasteena onkin kehittää edelleen sellaisia työhyvinvointia

tukevia malleja, mitkä auttavat työyhteisön jäseniä eri tasoillaan ymmärtämään työhyvinvointia suhteessa työn kehittymiseen ja kehittämään tämän myötä työtä ja työhyvinvointia samanaikaisesti (Schaupp ym. 2013, 37).

## LÄHTEET

Alasoini, T., Järvensivu, A. & Mäkitalo, J. 2012. Suomen työelämä vuoteen 2030. Miten ja miksi se on toisennäköinen kuin tällä hetkellä. TEM-raportteja 4/2012.

Baptiste, N. 2007. Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new dimension for HRM. *Management Decision*. Vol 46:2, 2008. 284-309. (viitattu 12.2.2014.) Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm>

Bonsdorff, Monika von. 2009. Intensions of early retirement and continuing to work among middle-aged and older employees. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.

Ellinger, A.E., Ellinger, A.D. & Keller, S.B. 2005. Supervisory coaching in a logistics context. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35:9. 620-636. (viitattu 12.2.2014.) Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com.aineistot.phkk.fi/doi/pfplus/10.1108/09600030510634562>

Engeström, Y. 2002. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia, haasteita. 3. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Government United Kingdom. 2014. Co-ordinating the Health, Work and Wellbeing initiative. (viitattu 2.11.2014) Saatavissa: <https://www.gov.uk/government/policies/helping-people-to-find-and-stay-in-work/supporting-pages/co.ordinating-the-health-work-and-wellbeing-iniative>

Heikkilä, A., Jokinen, P. & Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen: Avaimia tutkimus- ja kehittämishankkeisiin terveysalalla. Helsinki: WSOY.

Heikkinen, L. T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Helsinki:Kansanvalistusseura. 16-38.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki:Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki:Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-16. painos. Hämeenlinna: Tammi.

Huovinen, T. & Rovio, E. 2007. Toimintatutkijana kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Dark Oy. 94-113.

Hänninen, K. 2008. Esimiestyön haasteet muuttuvassa kuntaorganisaatiossa. Lapin yliopisto. Hallintotiede. Pro-gradu tutkielma.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, M-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 45-55.

Järvikoski, A. 2013. Monimuotoinen kuntoutus ja sen käsitteet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:43.

Järvikoski, A. & Härkäpää, K. 2011. Kuntoutuksen perusteet. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Järvikoski, A. & Karjalainen, V. 2008. Kuntoutus monitieteisenä ja – alaisena prosessina. Teoksessa Rissanen, P., Kallanranta, T. & Suikkanen, A. (toim.) Kuntoutus. 2. painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim. 80-93.

Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja-sarja.

Kankkunen, P. & Vehviläinen-Julkunen, K. 2009. Tutkimus hoitotieteessä. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kelan kuntoutuslaki 566/2005. Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista. (viitattu 5.2.2015.) Saatavissa:

<http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2005/20050566>

Kess, K. & Seppänen, E. 2011. Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin. Porvoo; Edita Publishing Oy.

Kauko-Valli, S. & Koiranen, M. 2010. Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Suutari-  
nen, M. & Vesterinen, M-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Ota-  
van Kirjapaino Oy. 100-110.

Kela 2014. AURA-kuntoutus työssä oleville. (viitattu 15.2.2015). Saatavissa:  
<http://www.kela.fi/aura>

Kelan avo- ja laitostenmuotoisen kuntoutuksen standardi. 2012. Työkykyä ylläpitä-  
vän ja parantavan valmennuksen (TYK) palvelulinja, voimassa 1.1.2012 alkaen.

Kiviranta, R. 2010. Onnistu eri-ikäisten johtamisessa. Juva: WSOYpro Oy.

Koivunen, J. 2013. Työhyvinvointi osana esimiestyötä – Johtajien näkemyksiä  
työhyvinvoinnin edistämisestä sekä hyvinvoivan työyhteisön piirteistä asiantunti-  
jaorganisaatioiden työyhteisöissä. Aalto-Yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Maisterin  
tutkinnon tutkielma.

Latvala, E. & Vanhanen-Nuutinen, L. 2001. Laadullisen hoitotieteellisen tutki-  
muksen perusprosessi: sisältöanalyysi. Teoksessa Jahonen, S. & Nikkonen, M.  
(toim.) Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä. Helsinki: Tammi.

Loppela, K. 2004. Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittämi-  
nen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Tampereen yliopisto. Akatee-  
minen väitöskirja.

Lundell, S., Tuominen, E., Hussi, T., Klemola, S., Lehto, E., Mäkinen, E., Oldenburg,  
R., Saarelma-Thiel, T. & Ilmarinen, J. 2011. Ikävoimaa työhön. Helsinki: Työterveys-  
laitos.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua - työhy-  
vinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tampereprint Oy.

Manninen, P., Laine, V., Leino, T., Mukala, K. & Husman, K. (toim.) 2007. Hyvä  
työterveyshuoltokäytäntö. 2. painos. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

- Marjala, P. 2009. Työhyvinvoinnin kokemukset kertomuksellisina prosesseina- narra- tiivinen arviointitutkimus. Oulun yliopisto. Väitöskirja.
- Martimo, K-P. 2010. Yhteistyön periaatteet. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.) Työstä terveyttä. Porvoo: WS Bookwell Oy. 226-234.
- McNiff, J. & Whitehead, J. 2011. All you need to know about action research. Typeset by C&M Digital (P) Ltd, Chennai, India. Printed and bound on Great Britain by TJ International Ltd, Padstow Cornwall.
- Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. painos. Jyväskylä: International Methelp Oy.
- Mäkelä, L., Viitala, R., Tanskanen, J., Säntti, R. & Uotila, T-P. 2013. Läike. Lähijoh- tamisen kehittämisellä parempaa hyvinvointia ja tuloksellisuutta. Vaasan yliopiston julkaisuja. Selvityksiä ja raportteja 191.
- Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Mäkitalo, J. 2010. Työkyvyn ulottuvuudet. Teoksessa Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. (toim.). Työstä terveyttä. Porvoo: WS Bookwell Oy. 162-169.
- Mäkitalo, J. 2011. Työlähtöisen kuntoutusyhteistyön malli. Teoksessa Mäkitalo, J. & Paso, E. Työ, työ ja työ. Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. 3. painos. Joutsen Media Oy. 95-105.
- Nakari, M-L. 2003. Työilmapiiri, työntekijöiden hyvinvointi ja muutoksen mah- dollisuus. Jyväskylän yliopisto. Väitöskirja.
- Nuutinen, S., Heikkilä-Tammi, K., Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikut- teinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtami- sesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uu- denlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksentehtäjänä. 2. uusitettu pai- nos. Helsinki: WSOYpro.

- Paatero, H., Lehmijoki, P., Kivekäs, J. & Ståhl, T. 2008. Kuntoutusjärjestelmä. Teoksessa Rissanen, P., Kallanranta, T. & Suikkanen, A. (toim.) 2008. Kuntoutus. 2. painos. Helsinki: Kustannut Oy Duodecim. 31-50.
- Paso, E. 2007. Työkyky merkitsee. Työkyvyn merkityksen ja maailman rakentuminen lehtiteksteissä. Oulun yliopisto
- Pensola, T., Rinne, H., Kankainen, H. & Roine, S. 2008. Työikäiset ikääntyvät. 55-69-vuotiaiden terveys, toimintakyky, työkyky ja kuntoutustarve. Helsinki: Kuntoutussäätiön tutkimuksia ja julkaisuja 78/2008.
- Pursio, H. 2010. Strategisen työhyvinvoinnin johtamisen käytännön toimintamalli. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, M-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 56-66.
- Puusa, A. 2011. Haastattelu laadullisen tutkimuksen menetelmänä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: HansaBook. 73-87.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Mitä laadullinen tutkimus on? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: HansaBook. 47-57.
- Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki:Edita.
- Renwick, D. 2002. HR managers. Guardians of employee wellbeing? Personell Review. Vol 32. Nro3. 2003. (viitattu 24.11.2014.) Saatavissa: <http://www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm>
- Rossi, T. 2014. Kuntoutuspäällikkö. Verve Mikkeli Anttola. Suullinen tiedoksi anto. 8.11.2014.
- Salminen, J. 2006. Uuden esimiehen käsikirja. Helsinki: Talentum.
- Schaupp, M., Koli, A., Kurki, M-L. & Ala-Laurinaho, A. 2013. Yhteinen muutos. Työhyvinvointia työtä kehittämällä. Työterveyslaitos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.



Seuri, M., Iloranta, K. & Räsänen, K. 2011. Kumppanina työterveyshuolto. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen – tuloksia osallistuvista tutkimus- ja kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. Oulun yliopisto. Väitöskirja.

Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2002:6. Valtioneuvoston kuntoutuslonteko 2002. (viitattu 2.12.2014). Saatavissa: <http://pre20031103.stm.fi/suomi/eho/julkaisut/kun>.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2014. Työhyvinvointi. (viitattu 2.11.2014). Saatavissa: <http://www.stm.fi/tyoelam/tyohyvinvointi>

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIPress.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tallinna: Uniprint.

Suutarinen, M. 2010. Työhyvinvoinnin organisointi. Teoksessa Suutarinen, M. & Vesterinen, M-L. (toim.) Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy. 11-44.

Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1996. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 1-3. painos. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Tarkkonen, J. 2012. Työhyvinvointi johtamistehtävänä. Periaatteet, rakenteet ja käytännöt. UNIPress.

Tarkkonen, J. 2014. Työhyvinvointia yhteistoiminnalla. Työsuojelun yhteistoimintaelin ja työorganisaation kehittäminen. Painettu EU:ssa.

Tikkanen, M. 2014. Esimiesten työhyvinvointikäsitteet ja niiden ilmentyminen työyhteisöjen arjessa. Itä-Suomen yliopisto. Pro gradu-tutkielma.

Tirkkonen, M. 2012. ASLAK-kuntoutus vahvistaa työhyvinvointia valikoivasti. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

TK-hanke. 2013. Työhönkuntoutuksen kehittämishanke. (viitattu 2.11.2014 ). Saatavissa: <http://www.kela.fi/kehittamistoiminta/tyohonkuntoutus>

TK2-hanke. 2013. Työhönkuntoutuksen kehittämishankkeen toinen vaihe vuosina 2012-2014. (viitattu 2.11.2014). Saatavissa: [http://www.kela.fi/documents/10180/751994/TK21\\_valiraportti.pdf/4abe846b-9578-4801-b0d8-791e90794cld](http://www.kela.fi/documents/10180/751994/TK21_valiraportti.pdf/4abe846b-9578-4801-b0d8-791e90794cld).

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampere University Press.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Turja, J. 2009. Ammatillisesti syvennetyn lääketieteellisen kuntoutuksen vaikuttavuus. Kuntoutus osana työpaikan terveyden edistämistä. Tampereen yliopisto. Väitöskirja.

Työelämästrategia vuoteen 2020. (viitattu 2.12.2014). Saatavissa: <http://www.tyoelam2020.fi/tyoelama2020-hanke/tyoelamastrategia>.

Työterveyslaitos 2014a. Mitä on työkyky? (viitattu 2.11.2014) Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mitaontyokyky/sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos 2014b. Työhyvinvointi. (viitattu 2.11.2014) Saatavissa: <http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/sivut/default.aspx>

Työturvallisuuslaki 2002/738. Työturvallisuuslaki. (viitattu 5.2.2015.) Saatavissa: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Uurala, T. 2003. Toteutuvatko tavoitteet – muuttuuko työ ja osaaminen? TYK-kuntoutuksen vaikutuksia työssä. Kuopion yliopisto. Opinnäytetutkielma.

Veijola, A. 2004. Matkalla moniammatilliseen perhetyöhön – lasten kuntoutuksen kehittäminen toimintatutkimuksen avulla. Oulun yliopisto. Väitöskirja.

Verve Mikkeli 2014. Verve Mikkelin sähköinen asiakaspalaute 1.1.-30.6.2014.

Verve 2014. Verven intra. Viitattu 14.12.2014.

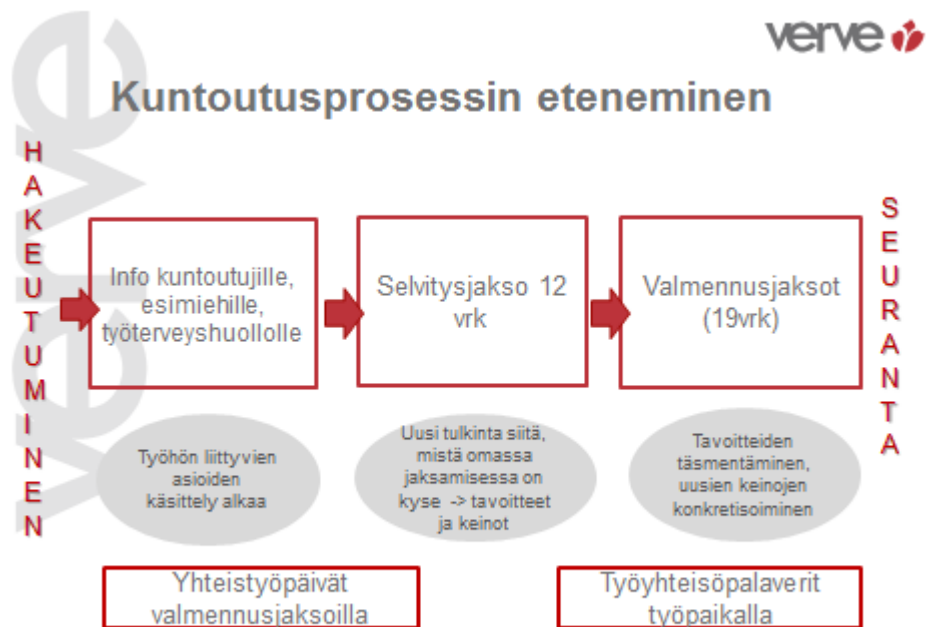
Vesterinen, P. (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ylisassi, H. 2009. Kehittävän kuntoutuksen mahdollisuudet. Tutkimus Aslak-kuntoutuksen työkytkennän ja asiakkuuden rakentumisesta. Helsingin yliopisto. Väitöskirja.

## LIITTEET

Liite 1: TYK-kuntoutusprosessi (Verve Mikkeli, 2014, slide TYK-kuntoutuksen tiedotustilaisuuden diasarjasta, viitattu 5.12.2014)



Liite 2: Tutkimuslupa-anomus

TUTKIMUSLUPA-ANOMUS KELALLE

19.2.2014

Opiskelen Lahden Ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveysalan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, koulutusohjelmana sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Opintoihini liittyvän opinnäytetyön aiheeksi olen valinnut

### **Esimiestyö osana TYK-kuntoutusta**

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää TYK-prosessissa mukana olleiden esimiesten kokemuksia prosessista työhyvinvoinnin johtamisen näkökulmasta, ja vahvistaa heiltä saadun palautteen perusteella palveluntuottajan ja työyhteisön välistä yhteistyötä. Opinnäytetyön tarkempi suunnitelma tämän anomuksen liitteenä.

Täten pyydän kohteliaimmin lupaa opinnäytetyöni toteuttamiseksi.

Verve Mikkeli

Sanna Savolainen

Hovintie 224, 52100 Anttola

puh. 040 5091 556

LIITTEET

Opinnäytetyön suunnitelma

## Liite 3: Palveluntuottajan lomake

**ARVOISA VASTAANOTTAJA**

Verve Mikkelin kuntoutustutkija Sanna Savolainen opiskelee Lahden ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, koulutusohjelmana sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Opiskeluunsa liittyen hän aikoo tehdä kehittämishankkeena toteutettavan opinnäytetyön, minkä aiheena on **Esimiestyö osana TYK-kuntoutusta**. Hankkeen tavoitteena on vahvistaa olemassa olevaa esimiesyhteistyön mallia Verve Mikkelin TYK-kuntoutusprosessissa. Suunnitelmassa on kehittää esimiehille tarkoitettu työväline prosessissa tukemiseksi. Yhteistyö työpaikan kanssa on ollut TYK-kuntoutuksessa tärkeää kuntoutujien työhön liittyvien asioiden eteenpäin viemiseksi ja kuntoutujan työssä jaksamisen tukemiseksi.

Sanna Savolainen haastattelee opinnäytetyötään varten TYK-kuntoutusprosessissa mukana olleita esimiehiä. TYK-kuntoutusprosessisi on toteutunut Verve Mikkelissä \_\_\_\_\_ . Nyt pyydänkin Sinulta kohteliaimmin lupaa, että Sanna Savolainen voi olla esimieheesi yhteydessä ja kysyä häneltä suostumustaan osallistua tähän kehittämishankkeeseen kertoen kokemuksistaan TYK-kuntoutusprosessista. Haastattelussa ei käsitellä sinuun liittyviä asioita, vaan keskitytään esimiehen osuuteen prosessissa tukemiseksi.

Suostuttuasi tähän, palautathan tämän lomakkeen allekirjoitettuna mahdollisimman pian ohessa tullessa palautuskuoressa.

Allekirjoitus ja nimen selvennys

---

Verve Mikkelä

---

Terttu Rossi, kuntoutuspäällikkö

Lisätietoja tarvittaessa kuntoutustutkija Sanna Savolaiselta, puh. 040 5091 556.

## Liite 4: Haastattelulupalomake

**HYVÄ ESIMIES**

Opiskelen Lahden ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, koulutusohjelmassa sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen. Opiskeluuni liittyen teen kehittämishankkeena toteutettavan opinnäytetyön, minkä aiheena on **Esimiestyö osana TYK-kuntoutusta**. Hankkeen tavoitteena on vahvistaa olemassa olevaa esimiesyhteistyön mallia TYK-kuntoutusprosessissa. Suunnitelmissa on kehittää esimiehille tarkoitettu työväline prosessissa tukemiseksi. Yhteistyö työpaikan kanssa on ollut TYK-kuntoutuksessa tärkeää kuntoutujien työhön liittyvien asioiden eteenpäin viemiseksi ja kuntoutujan työssä jaksamisen tukemiseksi. Sinä esimiehenä olet ollut tärkeänä yhteyshenkilönä tältä osin kuntoutusprosessissa.

Nyt haluankin haastatella Sinua henkilökohtaisesti kokemuksistasi TYK-kuntoutusprosessista. Tätä kautta haluamme kehittää TYK-toimintaamme niin, että se palvelee työpaikkojen kanssa tehtävää yhteistyötä entistä paremmin jatkossa. Tallennan suostumuksellasi haastattelun muistikortille, mikä sinun on mahdollista saada itsellesi aineiston analysoinnin jälkeen. Käytän tietojasi nimettömästi opinnäytetyössäni. Muita käytäntöön liittyviä asioita on käyty suullisesti läpi ennen tämän lupalomakkeen allekirjoittamista.

Haastatteluni voidaan tallentaa muistikortille

KYLLÄ

EI

Muistikortille tallennetun haastattelun jälkikäsitteily:

MUISTIKORTTI LÄHETETÄÄN MINULLE AINEISTON PURUN JÄLKEEN

HAASTATTELIJA VOI TYHJENTÄÄ MUISTIKORTIN SISÄLLÖN AINEISTON PURUN JÄLKEEN

Tätä sopimusta on tehty kaksi, yksi molempia osapuolia varten.

Paikka ja aika

---

## Allekirjoitukset

---

Sanna Savolainen  
Verve Mikkeli

Hovintie 224, 52100 Antto-  
la

puh. 040 5091 556



## Liite 5: Esimiehenä TYK-kuntoutusprosessissa - opas

### **Esimes, tervetuloa mukaan työntekijäsi rinnalle TYK-kuntoutusprosessiin !**

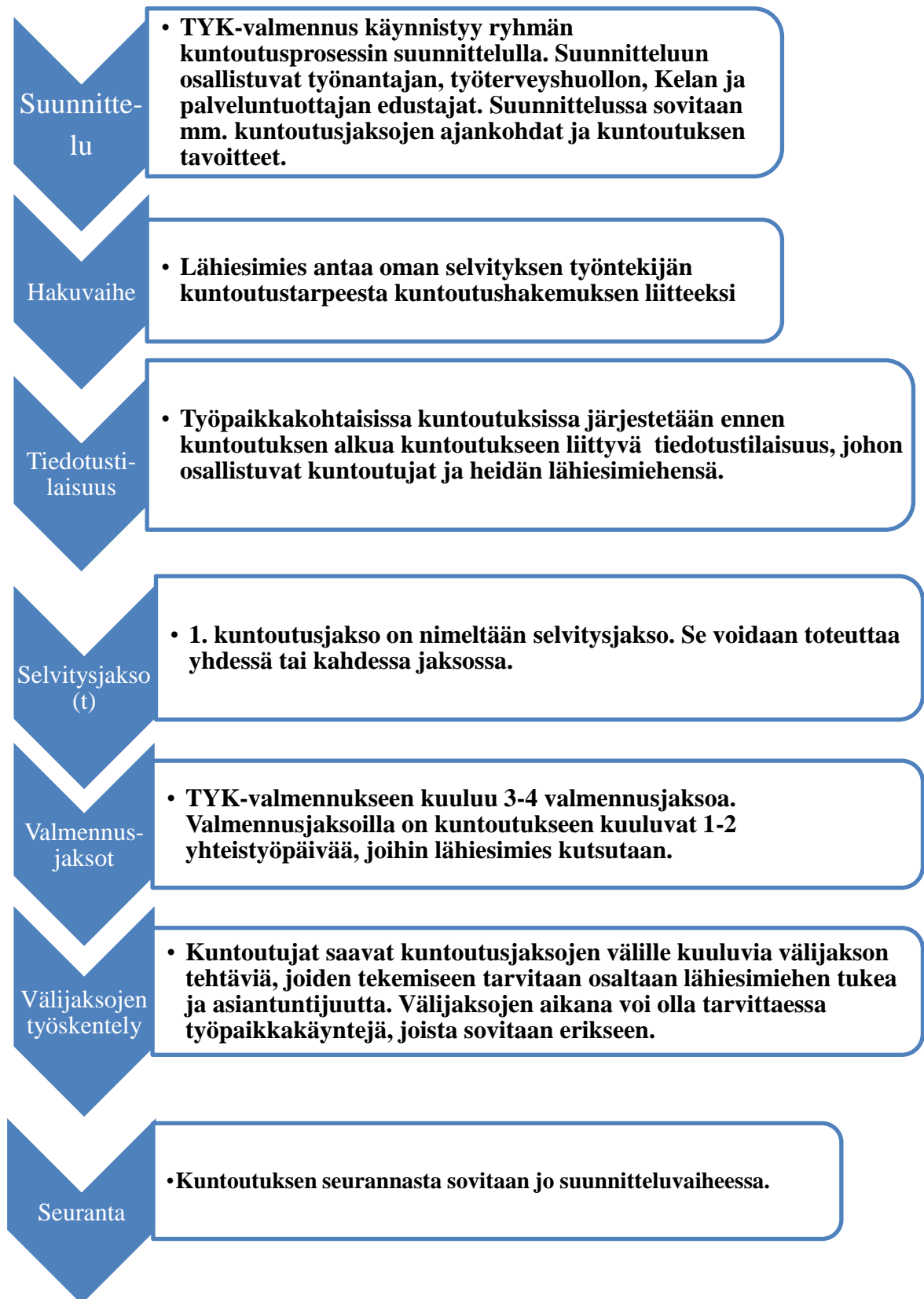
Työkykyä ylläpitävä ja parantava valmennus (TYK) on Kelan kustantamaa ammatillista kuntoutusta pitkään työssä olleille työntekijöille. Valmennuksen tavoitteena on löytää ratkaisuja, jotka tukevat työntekijän työssä jaksamista ja edelleen siinä jatkamista. Työhön keskittyvän tarkastelun lisäksi muut sisältöalueet kuntoutuksessa liittyvät terveyteen, terveystuntoon sekä muuhun henkilökohtaiseen hyvinvointiin. Valmennus kestää n. 1-2 vuotta. Se alkaa 11-12 vrk kestäväällä selvitysjaksolla, minkä jälkeen on 3-4 valmennusjaksoa.

Työelämä muuttuu ja kehittyy nopeasti, jolloin työ ei välttämättä enää sujukaan suunnitellusti ja jaksaminen voi olla koetuksella. Ratkaisujen löytäminen edellyttää oman työn tutkimista: mitä työssä tapahtuu, kuinka se on muuttunut ja miten muutokset heijastuvat työssä jaksamiseen. Esimiehenä sinulla on tietoa työyhteisönne työtilanteesta ja sen muutoksista. Tämän johdosta sinulla onkin keskeinen rooli työhön liittyvistä asioista keskustelemiseksi työntekijäsi TYK-kuntoutusprosessissa.

Kuntoutus tukee esimiestyötä ja tarjoaa mahdollisuuden käsitellä työssä jaksamiseen liittyviä asioita uudesta näkökulmasta. Esimiehenä osallistut työntekijän työtilanteen erittelyyn ja ratkaisujen suunnitteluun työnjohdon näkökulmasta. Esimiehen tuella keskitytään käsittelemään työntekijän ja koko työyksikön toiminnan muutosta, nykytilannetta ja lähitulevaisuuden vaihtoehtoja. Työhön liittyvien asioiden käsittely ei täten palvele ainoastaan yksittäisen kuntoutujan tilannetta, vaan asioiden yhteisestä käsittelemisestä hyötty parhaimmillaan koko työyhteisö.

Kuntoutusyhteistyössä esimies toimii tavanomaisessa esimiehen roolissa esimiehen valtuuksin. Esimiehenä vastaat työtä koskevista ratkaisuista, vaikka niitä yhteistyössä työstetäänkin. Kuntoutuksen edetessä kutsumme sinut mukaan yhteistyöpäiviin ja tarvittaessa muihin erikseen sovittaviin tapaamisiin. Kuntoutusprosessiin kuuluu myös välitehtäviä, joiden työstämisessä asiantuntemuksesi hyödyntäminen on ensiarvoisen tärkeää.

Lisätietoja TYK-valmennuksesta nettisivuilta [www.kela.fi/kuntoutus](http://www.kela.fi/kuntoutus) tai [www.verve.fi](http://www.verve.fi)

**TYK-VALMENNUSPROSESSI (30-33 vrk)**

## **SELVITYSJAKSO (t)**

### **Ajankohta**

---

Ensimmäisellä kuntoutusjaksolla käydään läpi kuntoutujan työhistoriaa ja ammatillista kehittymistä. Tämä työskentely luo kuntoutujalle valmiuksia jäsentää tämänhetkistä työtilannetta ja työssä jaksamista. Selvitysjakson työskentelyn pohjalta kuntoutuja tekee työssä jaksamistaan edistäviä tavoitteita. Kuntoutujan välijakson tehtävänä on keskustella näistä esimiehen kanssa. Tämä keskustelu antaa esimiehelle mahdollisuuden tarkastella esille nousseita asioita myös laajemmin työyhteisön ja esimiestyön näkökulmasta.

**TILANNE KUNTOUTUKSEN ALUSSA:**

## **VALMENNUSJAKSOT**

### **Ajankohdat**

---

Valmennusjaksoilla käydään läpi kuntoutujan työarjen sujumista ja toiminnan muutosta. Tämä työskentely antaa kuntoutujalle mahdollisuuden laajentaa ja syventää ymmärrystä omasta jaksamisestaan ja sen kytkeytymisestä työarkeen ja siinä tapahtuviin muutoksiin. Esimiehen tuki välitajaksoiden aikaisessa työskentelyssä on tärkeää työhön liittyvien asioiden siirtymiseksi käytännön tasolle.

Valmennusjaksoihin sisältyy kuntoutukseen kuuluvat yhteistyöpäivä (t). Yhteistyöpäivässä käsittelemme kuntoutujan työhön liittyviä asioita ja teemme niihin liittyviä konkreettisia suunnitelmia. Näiden etenemisestä ja seurannasta sovitaan yhteisesti esimiehen kanssa.

**VALMENNUSJAKSOJEN TYÖSKENTELEY:**

## **KUNTOUTUKSEN PÄÄTÖSVAIHE**

Kuntoutuksen päätösvaiheessa tehdään kuntoutujan kanssa yhteistä prosessin arviointia ja sovitaan tarvittavista jatkon suunnitelmista kuntoutujan työssä jaksamisen tukemiseksi. Tämän tueksi tulemme kysymään ennen viimeistä kuntoutusjaksoa myös esimiehen näkemyksen kuntoutusprosessin vaikutuksista kuntoutujan työhyvinvointiin ja yhteisen vuoropuhelun rakentumiseksi työyhteisössä.

Viimeisen kuntoutusjakson jälkeen on hyvä käydä työntekijäsi kanssa läpi kuntoutusprosessin tuloksia ja sopia tarvittavista jatkosuunnitelmista.

**TILANNE KUNTOUTUKSEN LOPUSSA:**

**JATKON SUUNNITELMAT JA SEURANNASTA SOPIMINEN:**