



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

OSATYÖKYKYISTEN TUKEMISEN KEHITTÄMISHANKE PÄIJÄT-HÄMEEN SOSIAALI- JA TERVEYSYHTYMÄSSÄ

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Sosiaali- ja terveysala
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Kuntoutuksen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Syksy 2014
Nina Macri, Tuulasisko Savolainen

Lahden ammattikorkeakoulu
Sosiaali- ja terveystieteiden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Kuntoutuksen koulutusohjelma

MACRI, NINA &
SAVOLAINEN TUULASISKO:

Osatyökykyisten tukemisen kehittämis-
hanke Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystieteiden
yhtymässä

Sosiaali- ja terveystieteiden kuntoutuksen koulutusohjelman opinnäytetyö

70 sivua, 8 liitesivua

Syyskuu 2014

TIIVISTELMÄ

Kehittämishankkeen tarkoituksena oli kehittää osatyökykyisten työssä jaksamista ja työuran jatkamista organisaatiossa sekä toisena tarkoituksena oli lisätä lähiesimiesten osallisuuden ja dialogisuuden kokemusta oman työnsä kehittämisessä. Tavoitteena oli etsiä Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystieteiden yhtymässä työskenteleville lähiesimiehille keinoja osatyökykyisten työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukemiseksi.

Kehittämishanke toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämishankkeena yhteistyössä kehittämistyöryhmään osallistuneiden lähiesimiesten sekä organisaation työhyvinvointiyksikön kanssa. Kehittämishankkeen tutkimuksellinen lähestymistapa oli toimintatutkimus. Kehittämishankkeeseen liittyi kolme kehittämistyöryhmän tapaa joiden tuotoksessa keskeisimmät aihealueet olivat: yhteistyö työterveyshuollon kanssa ja sen kehittäminen, työn mukauttamiseen sekä osatyökykyisten työkiertoon liittyvät haasteet ja osatyökykyisten työntekijöiden työllistämisen kokonaisuuden hallinnan haasteellisuus.

Kehittämistyöryhmään osallistuneet esimiehet esittivät että työkiertomallin luominen osatyökykyisille olisi keino helpottaa niitä haasteita, mitä työmuokauttamisen ja räätälöinnin vaatimukset aiheuttavat esimiehille. Jatkokehittämissuositukseksi voisi selvittää sellaisia ratkaisuja ja toimenpiteitä miten painopistettä osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamisen tukemiseksi saataisiin siirrettyä entistä varhaisemmaksi.

Asiasanat: työkyky, osatyökykyisyys, työssä jaksaminen

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree of Social and Health Care
Degree Programme in Rehabilitation

MACRI, NINA &
SAVOLAINEN TUULASISKO:

Development project to support workers
with partial work ability in Päijät-Häme
Social and Health Care Group

Master's Thesis in Rehabilitation

70 pages, 8 pages of appendices

Autumn 2014

ABSTRACT

The aim of this development project was to find ways to support workers with partial work ability to extend their work career. Another aim was to find solutions to support managers' work considering workers with partial work ability and therefore develop and increase opportunities to continue their work career in the organization even though the work ability has decreased.

The development project was carried out as a qualitative study using a participatory action research as an approach method and it was conducted in cooperation with the immediate superiors and the well-being unit of the organization. The immediate superiors participated in the development working group meetings. The working group of the development project gathered together three times during the year 2013. The key topics which the working group discussed were: cooperation between the occupational health care professionals and managers, difficulties considering workplace accommodation regarding work ability and challenges to support workers with partial work ability.

Based on the results of our study there is a need to further develop the work that aims to prolong work careers of the persons with partial work ability in the organization. The proposals for development based on the results are: to develop a consultation model to share expertise and create a collection of opportunities for job rotation. It would be also useful to have in the organization an expert who coordinates the work concerning persons with partial work ability.

Key words: work ability, persons with partial work ability, prolonging work careers, copying at work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA	3
2.1	Kehittämishankkeen lähtökohdat	3
2.2	Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus	4
2.3	Kehittämishankkeen kysymykset	4
2.4	Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio	5
2.5	Osatyökykyisten työssä jatkamisen ja työhön paluun tukeminen PHSOTEY:ssä	6
3	KEHITTÄMISHANKKEEN KESKEISET KÄSITTEET	8
3.1	Työkyky käsitteenä	8
3.2	Osatyökykyisyys	10
3.3	Työssä jatkamisen ja työssä jaksamisen tukeminen	11
4	OSATYÖKYKYISEN TUKEMISEN KEINOJA	16
4.1	Esteettömyys ja työpaikan järjestelyt	16
4.2	Työyhteisön ja työturvallisuuden merkitys osatyökykyisen tukena	17
4.3	Ikäjohtaminen osatyökykyisen tukemisen keinona	19
4.4	Ammatillinen kuntoutus työkyvyn tukemisen keinona	21
5	KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS	23
5.1	Toimintatutkimus ja yhteisöllisyyden toteutuminen	23
5.2	Kehittämishankkeen vastuunjako ja tiedon keruu	26
5.3	Kehittämishankkeen alkukartoitus	27
5.4	Työryhmän toiminta	31
6	KEHITTÄMISHANKKEEN TIEDON TUOTANTO	39
6.1	Laadullisen aineiston analyysi	39
6.2	Aineiston luokittelu	40
7	POHDINTA	52
7.1	Kehittämishankkeen arviointi	52
7.2	Johtopäätöksiä	54
7.3	Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus	56
7.4	Jatkokehittämisehdotukset	58

LÄHTEET

62

LIITTEET

71

1 JOHDANTO

Väestön ikääntyminen luo paineita työurien pidentämiselle ja tämän vuoksi työssä jaksamisen tukeminen on entistäkin tärkeämpää. (Ilmarinen 2006, 18 - 21.) Kuntoutuksen odotukset tulisi kohdistaa varsinkin työvoiman työkykyisyyden säilyttämiseen ja työstä syrjäytymisen ehkäisyyn. Työuria tulisi pidentää sekä alku- että loppupäästä. Jyrki Kataisen hallituksen ohjelman mukaisesti osatyökykyisten mahdollisuuksia työelämään osallistumiseen ja kuntoutukseen on parannettava. Hallitusohjelmassa todetaan, että työelämää on työssä jaksamisen sekä tuottavuuden parantamisen näkökulmasta kehitettävä. (Valtioneuvosto 2011, 7 - 8, 45 - 47.)

Sosiaali- ja terveysministeriö asetti vuonna 2013 työryhmän laatimaan ohjelman osatyökykyisten työllistymisen edistämiseksi, Jyrki Kataisen hallituksen ohjelman linjausten mukaisesti. Tämän Osatyökykyiset työssä -ohjelman päätavoitteena on parantaa osatyökykyisten mahdollisuuksia jatkaa työssä sekä työllistyä ja vähentää osatyökykyisyyteen liittyviä ennakkoluuloja. Osatyökykyiset työssä - ohjelma sisältää kaksi kokonaisuutta, joista toinen on työssä jatkamista ja työllistämistä edistävä toimintakonsepti, jolla pyritään varmistamaan osatyökykyisille sopiva palveluvalikoima auttamaan työelämässä pysymistä. Osatyökykyiset työssä - ohjelman toisen osakokonaisuuden muodostavat Sosiaali- ja terveysministeriön asettaman työryhmän tekemät ehdotukset niistä säädösmuutostarpeista mitä osatyökykyisten työllistymisen edistämiseksi olisi tehtävä, samoin työryhmä arvioi palvelujen toimivuutta ja esitti niihin parannusehdotuksia. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013a, 6 - 10.)

Osatyökykyisten työssä jatkamisen edistämistä voidaan tarkastella sekä yksilön että yhteiskunnan kannalta katsoen. Yksilön kannalta työ tarjoaa mahdollisuuden parempaan toimeentuloon sekä laajempaan hyvinvointiin. Työnteko tukee monipuolista vuorovaikutusmahdollisuutta ja sosiaalisen verkoston luomista. Myös tulevan eläkkeen karttuminen työvuosien myötä on merkityksellistä. Työ itsessään voi edistää ja ylläpitää työntekijän terveyttä ja toisaalta työttömyyden on todettu heikentävän työkykyä. (Pensola, Järvikoski & Jarvisalo 2006, 223 - 225.) Yhteiskunnan kannalta katsoen osatyökykyisten työhön rekrytointi kasvattaa työllisyysastetta, vähentää sosiaalimenoja ja siten myös verokuormaa (Lehto 2011, 46 - 48).

Haasteita osatyökykyisten työllistämiseen asettavat monet erilaiset tekijät. Toisaalta haasteet voivat liittyä työyhteisöllisiin tekijöihin, esimerkiksi asenteisiin sekä pelkoihin ja toisaalta voi olla vaikeaa löytää sopivia työtehtäviä työkyvyn alentumisen jälkeen. Erityistä asiantuntijuutta ja erikoisosaamista vaativissa tehtävissä saattaa olla hyvinkin haasteellista löytää tehtäviä jotka sopisivat osatyökykyisille. (Träskelin 2011, 3 - 4.)

Osatyökykyisten työssä jaksamisen tukeminen ja työurien jatkaminen on tulevaisuudessa entistä tärkeämpää, jotta työntekijöiden osaamista sekä kokemuksen tuomaa hiljaista tietoa voitaisiin käyttää organisaation hyväksi mahdollisimman pitkään. Samalla turvattaisiin suotuista työelämän kehittymistä ja talouden kohenemistä Suomessa. (Valtioneuvosto 2013, 13, 36 - 37; Koskela & Virtanen 2010, 29.)

Opinnäytetyömme aiheena on osatyökykyisten työssä jaksamisen tukeminen. Opinnäytetyömme on tutkimuksellinen kehittämishanke, jonka avulla etsitään keinoja tukea osatyökykyisiä työntekijöitä. Aiheen valinta perustuu Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän työhyvinvointipäällikkö Marita Simolan ehdotukseen. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymän yhtenä painopistealueena vuodelle 2013 laaditussa työhyvinvointisuunnitelmassa oli osatyökykyisten työssä jatkaminen ja työhön paluu (Simola 2012, 7).

2 KEHITTÄMISHANKKEEN TAUSTA

2.1 Kehittämishankkeen lähtökohdat

Kehittämishanke kohdentuu osatyökykyisten työelämässä jaksamisen tukemiseen organisaatiossa. Lähtökohta-ajatuksena on: miten osatyökykyistä työntekijää voidaan entistä paremmin tukea työssä? Kehittämishankkeen näkökulmana osatyökykyisyyteen on työntekijä, jonka työ- tai toimintakyky on heikentynyt ja jonka työura jatkuisi kuitenkin organisaatiossa osatyökykyisenä. Tutkimuksellinen kehittämishanke rajattiin lähiesimiesten työn kehittämiseen ja kohdeorganisaation edustajina oli Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymän työhyvinvointiyksiköstä työhyvinvointipäällikkö sekä työhyvinvointisuunnittelija. Kehittämishankkeen työryhmään osallistui Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveydenhuollon kuntayhtymässä työssä olevia lähiesimiehiä.

Työntekijät tarvitsevat esimiehiltä erilaista, yksilöllistä lähestymistapaa. On osattava ottaa huomioon työntekijän ikä, elämäntilanne, laaja-alainen toimintakyky sekä osaaminen. Oman työn arvostus ja työssä jaksaminen sekä perustehtävän hallinta vaatii kiinnostuksen lisäksi myös esimiehen tukea ja viihtyisän työyhteisön, jossa jokainen työntekijä voi kokea itsensä arvokkaaksi ja tarpeelliseksi. Johtamisen tämänhetkiseksi haasteeksi voidaan nostaa eri-ikäisten johtamisen erityispiirteet. (Ilmarinen 2006, 233.) Sosiaali- ja terveysministeriön toimenpidelinjaukset viime vuosikymmenen aikana ovat sisältäneet muun muassa: työterveyshuollon kehittämisen, eri-ikäisten toimintakyvyn tukemisen sekä tasa-arvon lisäämisen työelämässä. (Ilmarinen 2006, 20 - 21.)

Ikäjohtamisen yhtenä osa-alueena voidaan pitää osatyökykyisten työssä jaksamisen tukemista. Yksi ikäjohtamiseen liittyvä keskeinen kysymys on se, kuinka saadaan työuria pidennettyä ja ennen aikaista eläköitymistä ehkäistyä. Työssä jaksamisen tukemisesta saadaan todennäköisesti sitä paremmin tuloksia, mitä varhaisemmassa vaiheessa työkyvyn tukitoimia aletaan toteuttaa. Työkyvyn tukemiseen liittyviä malleja ja käytäntöjä ovat esimerkiksi varhaisen tuen malli, tehostetun puuttumisen malli sekä pitkien poissaolojen jälkeinen tuki työhön palatessa. Myös vertaismentorointia voidaan käyttää työssä jaksamisen tukimallina. Osatyökykyisen työntekijän työssä jaksamisen mahdollistaminen voi myös edellyttää työym-

päristöön tai työn sisältöihin kohdistuvia muutosratkaisuja. (Työterveyslaitos 2012a; Karojärvi 2011, 27, 63, 68 - 69; Juusela 2010, 16.)

2.2 Kehittämishankkeen tavoite ja tarkoitus

Kehittämishankkeen tavoitteena on etsiä PHSOTEY:n esimiehille keinoja osatyökykyisten työntekijöiden työhyvinvoinnin ja työssä jaksamisen tukemiseksi.

Kehittämishankkeen tarkoituksena on lisätä lähiesimiesten osallisuuden ja dialogisuuden kokemusta oman työnsä kehittämisessä ja sitä kautta kehittää osatyökykyisten työssä jaksamista ja työuran jatkamista organisaatiossa.

2.3 Kehittämishankkeen kysymykset

Tutkimusasetelman keskiössä ovat tutkimuskysymykset, mutta kehittämistoiminnan yhteydessä voi olla luontevampaa puhua tutkimuskysymysten sijaan pelkästään kysymyksistä tai kehittämiskysymyksistä. Laadullisen tutkimusotteen yhteydessä kysymykset voivat olla yleisluonteisia ja muuttua aineiston tuottamisen yhteydessä. (Toikko & Rantanen 2009b, 117.)

Opinnäytetyömme on tutkimuksellinen kehittämishanke, jonka avulla etsitään keinoja tukea osatyökykyisiä työntekijöitä. Lähtökohta-ajatuksena on: miten osatyökykyistä työntekijää voidaan entistä paremmin tukea työssä? Tästä alkuasetelmasta johdetut, tutkimuksellisen osion kysymykset ovat:

1. Miten organisaatio voi tukea osatyökykyistä työntekijää työhön paluussa?
2. Mitkä ovat esimiesten mielestä osatyökykyisten keskeisimmät työhön paluun esteet?
3. Minkälaista osaamista esimiehet tarvitsevat työnsä tueksi osatyökykyisten työssä jatkamisen tueksi?
4. Minkälaisia keinoja tai työkaluja olisi mahdollista löytää esimiesten työn tueksi osatyökykyisten työhön paluussa?

2.4 Kehittämishankkeen kohdeorganisaatio

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymä (PHSOTEY) aloitti toimintansa vuonna 2007. Erikoissairaanhoidon lisäksi yhtymän toimialoja ovat sosiaali-, perusterveydenhuolto sekä ympäristöterveydenhuolto. PHSOTEY tarjoaa erikoissairaanhoidon palveluja 14 jäsenkunnalle, joita ovat: Asikkala, Hartola, Heinola, Hollola, Hämeenkoski, Iitti, Kärkölä, Lahti, Myrskylä, Orimattila, Nastola, Pukkila, Padasjoki sekä Sysmä. Sosiaali- ja perusterveydenhuollon palvelut tuotetaan yhtymän toimesta seitsemälle kunnalle, joita ovat: Hartola, Iitti, Myrskylä, Nastola, Pukkila, Orimattila ja Sysmä (Peruspalvelukeskus Aava liikelaitos). Tämän lisäksi osa lähellä olevista kunnista hankkivat yhtymältä laboratoriopalveluita, kuvantamis- palveluita sekä lääkehuollon ja apuvälinehuoltoon liittyviä palveluita. Heinola ja Lahti järjestävät tällä hetkellä perustason palvelut itse. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymä 2014a.)

Päijät-Hämeen keskussairaalan henkilöstömäärä oli vuonna 2013 noin 1400 kokoaikaista työntekijää. Viiden vuoden sisällä vakinaisten työntekijöiden määrä on lisääntynyt ja määräaikaisten työntekijöiden määrä vähentynyt. Yhtymässä palvelussuhteisia oli vuonna 2013 reilut 4000. Keski-ikä vakinaisten työntekijöiden keskuudessa oli hieman alle 47 vuotta ja suurimman ikäryhmän muodosti vuonna 2013 55 - 59 vuotiaat. Ikärakenteen perusteella voidaankin eläkkeelle siirtymisen ennustaa lähitulevaisuudessa edelleen kiihtyvän. Vuoden 2013 lopulla osa-aikaisessa palvelussuhteessa työskenteli 461 työntekijää (11 % koko henkilöstöstä). Yleisin syy osa-aikaisuudelle oli osa-aika- ja osatyökyvyttömyyseläkkeet sekä osittaiset hoitovapaat. Osa-aikaisten määrä oli edelliseen vuoteen nähden hieman vähentynyt. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymä 2014b, 5 - 8.) Vanhuuseläkkeelle jäämisen ennustetaan edelleen kiihtyvän henkilöstön ikärakenteen mukaisesti. Vuonna 2018 ennustetaan vakinaisista työntekijöistä jäävän eläkkeelle 126, mikäli eläkeikänä on 63 vuotta. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyhtymä 2014b, 11.)

2.5 Osatyökykyisten työssä jatkamisen ja työhön paluun tukeminen PHSOTEY:ssä

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymän työhyvinvointisuunnitelman yhtenä painopistealueena vuonna 2013 oli osatyökykyisten työssä jatkaminen ja työhön paluun tukeminen. Tavoitteena oli muun muassa tukea yhtymän esimiehiä aktiivisen tuen ohjeen toteuttamisessa sekä järjestää yhteistyössä palveluidentuottajien kanssa kuntoutustoimintaa työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi sekä työhön paluun tukemiseksi (Simola 2012, 7.)

Aktiivinen tuki -toimintamalli PHSOTEY:ssä sisältää aktiivisen tuen keskustelun ohjeet, työyhteisön ristiriita- ja ongelmatilanteiden selvittämiseksi ohjeita, työntekijän työkykyyn liittyvien ongelmien tunnistamiseksi ohjeita, sairauspoissaolojen seurannan ohjeistuksen, ohjeistuksen työhön paluuseen pitkän sairauspoissaolon jälkeen sekä ohjeistuksen päihdeongelmiin liittyvään aktiiviseen tukeen. Ohjeiden mukaan esimiehen tulee ottaa puheeksi työntekijän työssä selviytyminen jo varhain, heti kun huoli työssä selviytymisestä on herännyt. Aktiivisen tuen keskustelun tavoitteena on jäsentää työntekijän työkyvyn nykytila sekä tavoitetila ja sen lisäksi tehdä konkreettinen suunnitelma siitä miten tavoitetila saavutetaan. Keskustelun luonne tulee olla avointa ja kunnioittavaa vuoropuhelua. Ensisijaisesti aktiivisen tuen keskustelussa on tarkoitus selvittää onko työssä tai työympäristössä jotakin, mikä vaikuttaa heikentävästi työssä suoriutumiseen. Esimiehen tehtävänä on selvittää, voidaanko ongelma korjata tekemällä muutoksia työhön, työympäristöön tai työyhteisön toimivuuteen. Tällaisia muutoksia voivat olla esimerkiksi:

- työajan, työmäärän / työtehtävien uudelleenjärjestelyt esim. työtehtävien rajaaminen, tehtävien vaihto, lomien jaksottelu, osa-aikatyö
- työolosuhteiden korjaaminen esim. työvälineet, ergonomiset parannukset
- työyhteisöön kohdistuvat toimenpiteet
- perehdytys, ammatillinen lisäkoulutus
- työnkierto, uudelleensijoitus
- työnohjaus, mentorointi

(Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymä 2012, 4 - 15.)

Aktiivisen tuen keskustelusta täytetään keskustelulomake, joka myös lähetetään työterveyshuoltoon, mikäli tarvitaan työterveydenhuollon arviota tilanteesta tai sairauspoissaoloa on kertynyt edeltävän 12 kuukauden aikana yhteensä 30 päivää. Keskustelulomakkeeseen kirjataan, mitä toimenpiteitä työterveyshuollolta odotetaan. Tällaisia toimenpiteitä voivat olla esimerkiksi työkyvyn arviointi, terveystarkastus tai työterveysneuvottelu. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä 2012, 6.)

Aktiivisen tuen toimintamallin tavoitteena PHSOTEY:ssä on auttaa tunnistamaan työhyvinvointiin liittyvät riskitekijät jo varhaisessa alkuvaiheessa ja ohjata esimiestä soveltuvien ratkaisujen löytämiseksi. Aktiivinen tuki on osa esimiestyötä. Esimiehen perustehtävään kuuluu organisoida työtehtävät, työympäristö sekä työyhteisön toiminta siten, ettei niistä koidu haittaa tai vaaraa henkilöstön työhyvinvoinnille tai terveydelle. Koko työyhteisöllä on luonnollisesti vastuu varhaisen välittämisen kulttuurin luomisessa, esimiehen lisäksi. Avoin, rakentava palaute sekä avoimien keskustelufoorumien ylläpitäminen tukevat varhaisen välittämisen kulttuurin luomista. (Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveysyhtymä 2012, 3 - 4; Simola 2012, 4.)

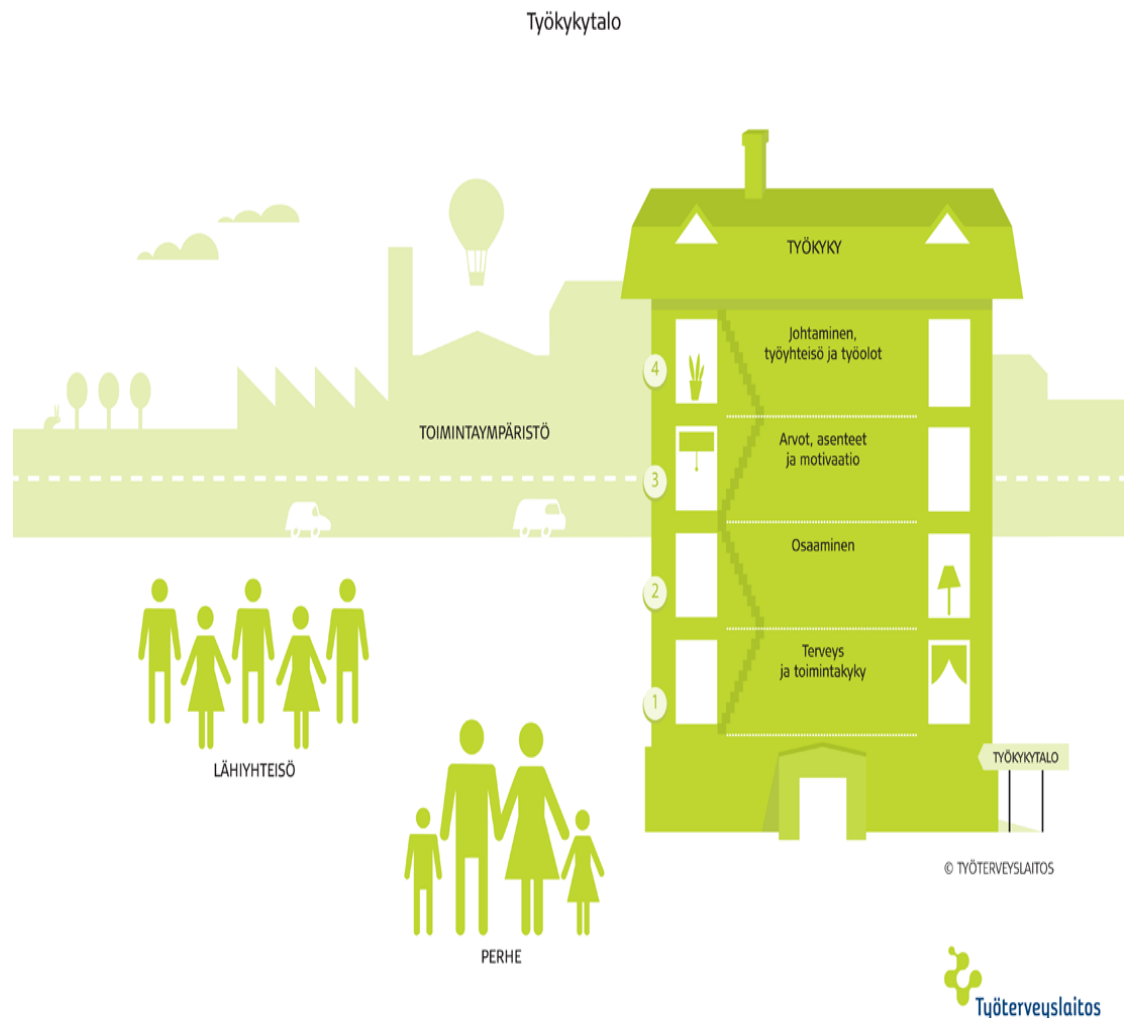
3 KEHITTÄMISHANKKEEN KESKEISET KÄSITTEET

3.1 Työkyky käsitteenä

Työkykyä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta katsoen, sillä yhtä yhteistä määritelmää ei ole olemassa. Lääketieteellisen mallin mukaan työkyky on ihmisen terveyttä ja toimintakykyä kuvaava käsite. Tämän näkökulman mukaan sairauden vaikeusaste on suorassa suhteessa työkyvyn alentumisen asteeseen. Toisaalta hyvän työkyvyn voidaan tulkita vallitsevaksi silloin kun ihmisen toimintakyvyn, voimavarojen sekä työn vaatimusten välillä on tasapainoinen suhde. Tätä mallia nimitetään esimerkiksi kuorma-kuormittumismalliksi. Kolmas malli korostaa työkykykäsitteen laaja-alaisuutta ja työprosessin, työympäristön sekä työyhteisön merkitystä työntekijän työkyvyn ymmärtämiseksi. (Järvikoski & Härkäpää 2011, 114 - 115; Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 311.)

Ilmarinen (2006) kuvaa työkykyä talomallilla (kuvio 1), jossa on eri kerroksia. Työkyvyn pohjakerroksen muodostavat terveys sekä fyysinen, sosiaalinen ja psyykinen toimintakyky. Rakennelman toinen kerros muodostuu ammattitaidosta ja osaamisesta. Tiedoilla sekä taidoilla ja niiden jatkuvalla päivityksellä vastataan työelämän vaatimuksiin. Kolmantena kerroksena on arvojen, asenteiden ja motivaation kerros, joka on altis monille vaikutteille ja siten muuttuva kerros. Neljäs työkyvyn talomallin kerros kuvaa työtä siihen liittyvine tekijöineen. Erityinen huomio tässä kerroksessa on esimiehillä ja johtamisella. Työkyvyn talomallissa talon perusrakennelmaa painavat ylemmät kerrokset. Terveiden ja toimintakyvyn heikkeneminen uhkaa työkykyä. Työkyvyssä on kysymys työn ja työntekijän voimavarojen välisestä tasapainosta. Voimavarat voivat muuttua esimerkiksi ikääntymisen myötä, samoin työn asettamat vaatimukset muuttuvat esimerkiksi teknologian kehittymisen myötä. Myös tehokkuuden asettamat vaatimukset muuttavat työn sisältöjä. Työkykyyn vaikuttavat tekijät siis muuttuvat. Työyhteisön merkitys työssä jaksamisen tukemisessa on merkittävä ja työterveydenhuollolla sekä organisaation työsuojelulla on oma osuutensa työkykyä tukemassa. Yksilön työkykyyn vaikuttavat myös ihmissuhteet. Esimerkiksi perheen ja työn yhteensovittaminen on noussut hyvinkin tärkeäksi tekijäksi myös työkykyyn vaikuttavana

tekijänä. Yhteiskunta puolestaan luo ne palvelut ja pelisäännöt joiden puitteissa yksilön työkykyä tuetaan. (Ilmarinen 2006, 79 - 81.)



Kuvio 1. Juhani Ilmarisen työkyky – talomalli. (Työterveyslaitos 2014.)

Työkyvyn määrittämiseksi ei ole yhtä ja yksiselitteistä määritelmää, minkä lisäksi työkyky on ajan ja tutkimusten myötä muuttunut käsitteenä moniulotteisemmaksi ja monipuolisemmaksi kuin aikaisemmin. Yksimielisyys valitsee kuitenkin siitä että työkyky ei ole vain yksilön ominaisuus, vaan sen sijaan yksilön, ympäristön ja työn yhteinen ominaisuus. Työkyky on tasapainoa työntekijän voimavarojen, ympäristön ja työn välillä. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 20, 111.)

3.2 Osatyökykyisyys

Osatyökykyisyys käsitteenä on vähitellen korvannut aikaisemman, lähinnä työvoimahallinnollisen, vajaakuntoisuus- käsitteen. Osatyökykyisenä voidaan pitää henkilöä, jolla on jäljellä vain tietty osa työkyvystään ja sen lisäksi halu hyödyntää työelämässä tätä jäljellä olevaa työkykyään. Osatyökykyisen jäljellä olevaa osittaista työkykyä voidaan hyödyntää esimerkiksi työuraa koskevalla suunnitelmalla tai mukauttamalla työtä. (Vuorela 2008, 32.) Osatyökykyisen työllistämisen ehkä suurin käytännönhaaste työnantajalle ja esimiehelle ovat työjärjestelyt. Mistä löytää osatyökykyiselle työntekijälle sijainen sekä miten osa-aikaisuus vaikuttaa työpaikan ja työyhteisön toimintaan pitkällä aikavälillä? Haasteellista on myös saada työntekijän osaaminen, voimavarat sekä työyhteisön tarpeet ja työn vaatimukset kohtaamaan. Esimiestyön haastetta lisää työntekijän tukeminen koko prosessin aikana. Esimiehen on myös tiedostettava osatyökykyisen työskentelyn haasteet sekä huomioitava ne johtamisessaan. Onnistuessaan osatyökykyisen työllistäminen on kannattavaa myös siten työnantajalle että osatyökykyisen työntekijän osaamista sekä tietotaitoa voidaan siirtää muille työyhteisön työntekijöille. Osatyökykyisen työllistäminen työyhteisöön vaatii myös yleisempää asennemuutosta. Työyhteisössä tarvitaan lisää ymmärrystä siitä, että on erilaisia työntekijöitä, myös osatyökykyisiä ja ikääntyneitä työntekijöitä ja jokaisen työpanos on tärkeää. (Träskelin 2011, 3 - 4.)

Sosiaali- ja terveysministeriö esitteli julkaisussaan ”Osatyökykyiset työssä” elokuussa 2013 uuden toimintakonseptin osatyökykyisten työnteon edistämiseksi. Tässä toimintakonseptissa osatyökykyisten työssä jatkamisen edistämisen keinot jaetaan kuuteen pääryhmään, jotka ovat työterveyshuolto, kuntoutus, koulutus, sosiaaliturva, työvoimapalvelut ja työpaikan keinot. Ryhmät sisältävät useita eri mahdollisuuksia käytettäväksi erilaisina, räätälöityinä yhdistelminä, kullekin osatyökykyiselle sopivana kokonaisuutena. Toimintakonseptin keskiössä toimii työkykykoordinaattori, joka valitsee oikeanlaisen keinovalikoiman (taulukko 1) kokonaisuuden, jonka tavoitteena voi olla esimerkiksi osatyökykyisen työssä jatkaminen tai työhön palaaminen. Työntekijälle valitsee työnantaja työkykykoordinaattorin ja työelämän ulkopuolella olevalle TE-toimisto. Työkykykoordinaattori toimintakonseptia pilotoidaan erilaisissa organisaatioissa ja toimintaa kehitetään edelleen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013b, 8 - 9.)

Taulukko 1. Sosiaali- ja terveysministeriön toimintakonseptin (2013) keinovalikoima. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013b, 10.)

Sosiaaliturva	<ul style="list-style-type: none"> ○ osasairauspäiväraha ○ osatyökyvyttömyyseläke ○ eläkkeen lepäämään jättäminen ○ vammaistuki ○ kuntoutusraha ○ kuntoutuksesta aiheutuvien kustannusten korvaaminen ○ omaehtoisen opiskelun tuet
Työpaikan keinot	<ul style="list-style-type: none"> ○ esteettömyys ○ työpaikan järjestelyt ○ työyhteisö ○ työjärjestelyt ○ työturvallisuus
Terveydenhuolto ja sosiaalipalvelut	<ul style="list-style-type: none"> ○ työterveyshuolto ○ perusterveydenhuolto ○ erikoissairaanhoido ○ sosiaalipalvelut
Työvoimapalvelut	<ul style="list-style-type: none"> ○ työnvälitys ○ työnhaku – ja uravalmennus ○ koulutus- ja työkokeilut ○ työvoimakoulutus ○ palkkatuki ○ starttiraha ○ työolosuhteiden järjestelytuki ○ matkakulukorvaus ○ ammatinvalinnanohjaus ○ työhön valmennus
Koulutus	<ul style="list-style-type: none"> ○ ammatillista peruskoulutusta tai tutkintoon johtavaa koulutusta ○ työvoimakoulutus ○ työhön valmentaja ○ ammatillinen kuntoutus ○ koulutuskokeilu ○ oppisopimus - koulutus ○ muu työpaikka koulutus ○ työkokeilu
Kuntoutus	<ul style="list-style-type: none"> ○ lääkinällinen kuntoutus ○ ammatillinen kuntoutus ○ sosiaalinen kuntoutus

3.3 Työssä jatkamisen ja työssä jaksamisen tukeminen

Työolojen merkitystä työssä jatkamiselle ja eläkkeelle siirtymisen myöhentymiselle on tutkittu viimeisen vuosikymmenen kuluessa. Työhön liittyvillä tekijöillä on todettu olevan keskeinen merkitys työssä jatkamiselle, sillä työn mielekkyys,

työaikajoustot, työnantajan tarjoama tuki ikääntyneen työssä jatkamiselle (ikäjohtamisstrategiat) sekä osaamisen kehittämisen mahdollisuudet lisäävät halukkuutta työuran pidentämiselle. Tutkimuksissa on todettu että vain osaa työntekijöistä näyttää kannustavan mahdollisuus parempaan eläkkeeseen pidentämään työuraansa ja myöhentämään siten eläkkeelle siirtymistään. (Alasoini 2012, 23; Tuominen, Forma & Väänänen-Tomppo 2010, 133 - 136.) Työhyvinvoinnilla on merkitystä työurien pidentämisen ja työssä mahdollisimman pitkään jaksamisen näkökulmasta katsoen, sillä työhyvinvointi edistää työelämässä jatkamista. Työhyvinvointipolitiikalla pyritään osaltaan tukemaan siten ihmisten työssä jaksamista entistä kauemmin. Hyvä työ sisältää työntekijöiden oikeudenmukaisen kohtelun, työpaikan yhteisten arvojen noudattamisen, työpaikalla vallitsevan luottamuksen, yhteistoiminnan sekä tasa-arvon toteutumisen. (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2011, 5 - 6.)

Työhyvinvoinnin edistäminen kuuluu jokaiselle työyhteisössä, mutta työnantajan on huolehdittava työympäristön turvallisuudesta sekä hyvästä johtamisesta. Työhyvinvointia voidaan edistää parantamalla työoloja, kehittämällä ammatillista osaamista sekä edistämällä kokonaisvaltaisesti työntekijöiden työkykyä. (Luukkala 2011, 20 - 25, 28 - 31.) Työhyvinvointi on yhdistelmä oikeudenmukaista johtamista, osaamisen kehittämistä, työssä onnistumista edistävää työympäristöä, vuorovaikutukseen perustuvia toimintatapoja sekä yksilön psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista terveyttä (Manka 2011, 35).

Sirviön ja Kauhasen (2011) pro gradu tutkielman tarkoituksena oli selvittää esimiesten kokemuksia esimiestyön merkityksestä työhön liittyvän hyvinvoinnin kannalta. Teemahaastatteluiden avulla kerätyssä aineistossa esimiehen keskeiseksi tehtäväalueeksi nousivat työntekijöiden työn hallinnan tukeminen ja lisääminen. Tämän tehtäväalueen kautta tuettiin työntekijöiden jaksamista ja hyvinvointia työssä. (Sirviö & Kauhanen 2011, 33, 37 - 39.) Gurt, Schwennen ja Elke (2011) ovat tutkineet johtamistyylin merkitystä työntekijöiden työn kuormittavuuden ja työhyvinvoinnin kokemukseen liittyen. Tutkimuksessa vertailtiin kahta johtamistyyliä, jotka olivat yleinen johtamistyyli (general sound leadership) ja työntekijän terveyteen sekä jaksamiseen erityishuomiota kiinnittävä johtamistyyli (health-specific leadership). Tuloksista ilmeni että kumpaakin johtamistyyliä tarvitaan pikemmin kuin vain toista, työhyvinvoinnin lisäämiseksi ja työn kuormittavuuden kokemuksen vähentämiseksi. Yksiselitteistä myönteistä yhteyttä työntekijän työ-

viihtyvyyden kokemuksen lisääntymisellä ja työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin erityisesti huomiota kiinnittävän johtamistyylin välillä ei löytynyt tässä tutkimuksessa. (Gurt, Schwennen & Elke 2011, 119 - 121.)

Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka ja Bordi (2013) ovat tutkineet vuorovaikutteisen johtajuuden merkitystä työssä jatkamisen keinona. Heidän tutkimuksensa tuloksista ilmeni että eri-ikäisten työntekijöiden työhyvinvointia tukevat johtamiskäytännöt tarkoittavat sitä, että tuetaan eri-ikäisten voimavaroja selviytyä työn haasteista. Alle 30 -vuotiaat työntekijät tarvitsivat tukea antavaa johtajuutta. Koska oma asiantuntijuus oli nuorilla työntekijöillä vielä vähäistä, korostui työn tekemiseen saatava tuki. Keski-ikäiset työntekijät painottivat vaikuttamismahdollisuuksien ja yleisen keskustelun merkitystä ja yli 50 -vuotiaat odottivat arvostavaa esimiestyötä, jossa tehty työ tulisi huomioitua. Muokkaamalla työtehtäviä ja mahdollistamalla laaja-alainen asiantuntemuksen hyödyntäminen synnytetään arvostusta. Kaikissa ikäryhmissä työpaikan ilmapiiri ja toimiva työyhteisö olivat keskeinen työssä jatkamiseen kannustava tekijä. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka & Bordi 2013, 101 - 104.)

Lehikoinen ja Ovaskainen (2011) ovat tarkastelleet työhyvinvoinnin, johtamisen sekä tuloksellisuuden välillä olevia kytköksiä. Tutkimuksen tuloksista ilmeni muun muassa että työterveyshuollolta odotettiin strategisen kumppanin toimintatapaa työhyvinvoinnin edistäjänä. Kehittämiskohteena olivat yhteistyön parantaminen sekä roolijaon selkiennyttäminen. Työterveyshuollon toivottiin tehostavan vuorovaikutusta, viestintää ja raportointia. Työterveyshuollon rooli esimiehen tukena työhyvinvoinnin edistämiseksi olisi asiantuntijan rooli, sekä viestintää tehostaen että työterveyshuollon perustehtävää hoitaen. Visiona tulevaisuuden toiminnaksi ehdotettiin organisaation sisälle työterveyshuollon toimijaa, joka aktiivisesti ja keskittyen tähän tehtävään, kehittäisi organisaation työhyvinvointia ja sitä kautta tuottavuutta. Tuloksista ilmeni myös että työterveyshuollon toivottiin jalkautuvan useammin tutkimaan työoloja, eikä vain keskittyvän vastaanotto toimintaan. (Lehikoinen & Ovaskainen 2011, 45, 64 - 67.)

Työkyvyn sekä työssä jaksamisen tukemiseksi on laadittu erilaisia toimintamalleja: varhaisen tuen malli, työhön paluun tuki pitkän sairauspoissaolon jälkeen ja tehostetun tuen malli. Monilla organisaatioilla on käytössä myös erilaisia työnte-

kijöiden uudelleensijoitusjärjestelmiä ja ikästrategioita. Keskeinen työväline työkyvyn tukemiseen on työkyvyn varhaisen tuen malli. Varhaisen tuen keskustelun tarpeen voi ottaa esille esimies, työntekijä, työsuojelu tai työterveydenhuolto tarpeen havaitessaan. Varhaisen tuen keskustelussa otetaan esille niitä asioita, joista osapuolet ovat valmiita keskustelemaan ja käsittelemään. Salassa pidettäviä asioita voidaan käsitellä vain, jos työntekijä itse niin haluaa. Keskustelussa esille nostettavia alueita voi olla esimerkiksi: työntekijän subjektiivinen kokemus voimavaroistaan, ammatillisesta osaamisestaan, työyhteisöön ja työoloihin liittyvistä teki-
jöistä. (Työterveyslaitos 2012b.)

Varhaisen tuen antamisen haasteista toteaa Luukkala (2011) että suurimmat vaikeudet varhaisen tuen antamisessa ovat seurausta toisaalta osaamattomuudesta ja toisaalta erilaisista peloista tai epävarmuudesta hankalaksi koetusta tilanteesta johtuen. Varhainen tuki pitää kuitenkin nähdä ennemminkin inhimillisenä välittämisenä, kuin läheisten ikävänä tarkkailuna työyhteisössä. Varhainen tuki on myös tuottavuuden ja taloudellisuuden kannalta merkityksellistä toimintaa. Hyvän työhyvinvointi heijastuu työssä jaksamiseen, hyvään tuottavuuteen ja siten tuloksen tekoon. (Luukkala 2011, 216 - 219.)

Haulan (2012) pro gradu tutkielman tarkoituksena oli kehittää osatyökykyisten työssä pysymisen toimintamallia. Esiin tulleiden havaintojen vuoksi tehtävä laajeni kehittämään esimiesten toteuttamaa työssä pysymisen toimintakokonaisuutta sairauspoissaolojen seurannasta uudelleensijoittamisen keinoihin. Tarkoituksena oli muodostaa tarvittavat toimintaprosessit sekä työkaluja, joiden avulla esimiesten toteuttama varhaisen tuen toiminta ja osatyökykyisten uudelleensijoitus työelämän arjessa sujuisi luontevammin. Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Tuloksista nousi esille, että edelleen tarvitaan tiedottamista, kouluttamista, sekä työterveydenhuollon että viranomaisten tukea. Lisäksi tarvitaan esimiesten ja työyhteisöjen entistä aktiivisempaa toimintaa, jotta työelämä onnistuisi pitämään osatyökykyiset aikaisempaa paremmin työelämässä mukana. Hyvän työpaikan ominaisuuksiin kuuluu hyvä johtaminen ja esimiestyö, mielekkäät ja mielenkiintoiset työtehtävät sekä terveellinen, turvallinen ja viihtyisä työympäristö. Työn tulee olla vetovoimaista sekä edistää terveyttä että tukea työntekijän toimintakykyä. Terveellinen ja hyvä työympäristö tukee työntekijöiden hyvinvointia ja parantaa työyhteisön että yhteiskunnan tuottavuutta. (Haula 2012, 3 - 4, 13 - 14, 28, 62.)

Mentorointi on yksi keino tukea työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Mentorointi on kokeneemman kollegan nuoremmalle antama tuki sekä heidän välinen vuorovaikutussuhde. Mentorointi perustuu vapaaehtoisuuteen ja vaatii molemminpuolista sitoutumista ja se on kestoaltaan määräaikaista. Mentori on työssään ammattiosaaja ja on halukas jakamaan osaamistaan nuoremmalle kollegalle ja tukemaan hänen henkilökohtaista ammatillista kehitystään. (Poutiainen & Vanhala 1999, 66.) Vertaismentoroinnissa saman ikäiset toimivat vuorollaan mentoreina ja aktoreina. Vahvuutena tällaisessa mentorointisuhteessa on osapuolten samanlainen tilanne ja tausta. Palautetta on helppo ottaa vertaiselta vastaan. Työssä jaksamisen tukeminen onnistuu hyvin tällaisen mentoroinnin kautta. (Juusela 2010, 16.) Myös Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyössä toteutettiin vuonna 2013 esimiesten vertaismentorointi -toimintaa, jonka tavoitteena oli esimiesten työssä jaksamisen tukemisen lisäksi tehostaa varhaisen tuen käyttöä. Vertaismentorointiin osallistunut ryhmä oli ollut tyytyväinen toimintaan ja oli kokenut sen tukevan omaa oppimistaan. Lisäksi toiminta oli tarjonnut mahdollisuuden jakaa kokemuksia pienryhmässä (liite 4).

4 OSATYÖKYKYISEN TUKEMISEN KEINOJA

4.1 Esteettömyys ja työpaikan järjestelyt

Työpaikan esteettömyyteen sisältyy sekä työpaikkarakennuksen saavutettavuus että liikkumisen ja toimimisen esteettömyys rakennuksen sisällä. Esteettömällä työpaikalla kaikki työntekijät ovat tasa-arvoisia ja saavat tarvittavaa apua työnsä suorittamiseksi. Esteettömyys on laaja kokonaisuus, jonka tarkoituksena on taata kaikkien kansalaisten osallistuminen opiskeluun ja työntekoon sekä harrastuksiin ja kulttuuriin. Yleinen esteettömyyden huomioiminen palvelee myös osatyökykyisiä työntekijöitä. (Kempainen 2008, 13 - 23.) Työelämän esteettömyys mahdollistaa osatyökykyisen ihmisen osallistumisen työelämään ammattitaitonsa ja edellytystensä mukaisesti. Esteettömässä työyhteisössä työtilat ovat helposti muunneltavissa erilaisia käyttäjiä ajatellen ja työvälineet ovat helppokäyttöisiä. Työn organisoinnissa tulisi huomioida työntekijöiden yksilölliset tarpeet ja ominaisuudet. Erityisjärjestelyt ovat osa työpaikan normaalia toimintaa. Työterveyshuolto tukee työnantajaa työpaikan mukauttamisessa. Esteetön työympäristö tarkoittaa yleensä parempia ratkaisuja kaikille työyhteisön jäsenille ja esteettömyyttä voidaan usein parantaa ilman lisäkustannuksia, kun se huomioidaan jo suunnittelu vaiheessa. (Työterveyslaitos, 2012a.)

Työpaikan järjestelyjä ovat esimerkiksi töiden järjestelyt, työajan joustot, lisäkoulutus tai työolosuhteiden mukauttaminen. Työolosuhteiden mukauttaminen tarkoittaa työntekijöiden käytössä olevien välineiden, palveluiden sekä tilojen muuttamista siten että myös osatyökykyiset työntekijät voivat käyttää niitä. Mukauttamisella voidaan tarkoittaa fyysiseen työympäristöön tehtäviä muutoksia tai työn organisointiin tai työaikoihin (osa-aikatyö, joustavat työajat) liittyviä muutoksia. (Kreisman & Palmer 2001, 6, 26.) Mukauttamis- tai räätälöintitoimet työntekijän osaamisen, toimintakyvyn ja työn suhteen ovat yksilötason sopeuttamistoimia. Räätälöinnissä keskeistä on tehtävän ja työpaikan räätälöinti työntekijän mukaan. Räätälöinnissä voi tulla kyseeseen esimerkiksi työn osittaminen tai työhön liittyvien osien niputtaminen uudenslaisiksi kokonaisuuksiksi. (Varanka 2008, 9.)

Työolosuhteiden mukauttaminen mahdollistaa ja helpottaa osatyökykyisten työssä selviytymistä ja lisää myös työntekijöiden välistä tasa-arvoa. Karojärven (2011) pro gradu tutkielman tutkimuksessa pyrittiin selvittämään, missä määrin mukauttamisratkaisuja on toteutettu osatyökykyisille henkilöille. Karojärven tutkimuksen mukaan kohteet, joihin yleisimmin oli tehty mukauttamisratkaisuja, olivat henkilökohtainen työpiste, työvälineet, työn sisältö, työaika ja työn organisointi. Vastaavanlaisia mukauttamisratkaisuja käytetään myös täysin työkykyisillä ihmisillä. (Karojärvi 2011, 46 - 54.) Samoin Nevala, Kalliomäki-Levanto, Jääskeläinen, Hirvonen, Pekkarinen ja Elo (2011) ovat tutkineet työolosuhteiden mukauttamista vammaisilla ja pitkäaikaissairailta työntekijöillä. Tavoitteena oli selvittää avoimilla työmarkkinoilla työskentelevien vammaisten ja pitkäaikaissairaiden henkilöiden työn sisältöä ja työolosuhteissa toteutettuja mukauttamisratkaisuja. Tuloksista kävi ilmi että työpaikoilla oli eniten tehty mukauttamisratkaisuja työaikoihin, työhön sekä työpisteen mitoittamiseen ja yleiseen toimivuuteen. (Nevala, Kalliomäki-Levanto, Jääskeläinen, Hirvonen, Pekkarinen & Elo 2011, 23 - 48.)

4.2 Työyhteisön ja työturvallisuuden merkitys osatyökykyisen tukena

Työyhteisössä asenteilla on suuri merkitys. Suurimmat haasteet osatyökykyisten työllistämässä saattavat olla juuri työyhteisön ennakkoluuloissa ja kielteisissä asenteissa. (Träskelin 2011, 3 - 4.) Saatetaan pelätä esimerkiksi, että osatyökykyinen kuormittaa työyhteisöä poikkeuksellisen suuren avun tarpeensa vuoksi. Koskela ja Virtanen (2010, 30 - 40) tutkivat Helsingin kaupungin työntekijöiden uudelleensijoittamista työkyvyn heikkenemisen jälkeen. Tässä tutkimuksessa uudelleensijoitus koettiin erityisesti henkisesti kuormittavana, koska uudelleensijoitetut työntekijät olivat kokeneet sekä esimiesten että toisten työntekijöiden taholta epäasiallista kohtelua ja kielteistä asennoitumista. Moni uudelleensijoitettu olisi kaivannut enemmän tukea prosessin aikana kuin mitä oli saanut. (Koskela & Virtanen 2010, 30 - 40.) Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan työnantajien kielteiset asenteet ja ennakkoluulot vammaisia työntekijöitä kohtaan vähensivät työnhakuvaiheeseen liittyvien mukauttamisjärjestelyjen toteuttamista ja näin rajoittivat vammaisten henkilöiden työllistymistä. Erityisesti jos vammaisuus oli työnantajan mielestä ”itseaiheutettua”, eivät mukauttamisjärjestelyt toteutuneet. (Styers & Shultz 2009, 82 - 84.)

Myönteistä suhtautumista osatyökykyisiin työelämässä toki on: Rauas-Huuhtanen, Jääskeläinen ja Nevala (2011) ovat tutkineet työhyvinvoinnin ja ergonomian kehittämistä yhteys- ja palvelukeskustoimialalla. Heidän tutkimuksensa tuloksista käy muun muassa ilmi että tutkimukseen osallistuneet yhteys- ja palvelukeskusten työntekijät suhtautuivat myönteisesti erityisesti fyysisesti vammaisten sekä ikään-työneiden henkilöiden työllistämiseen. Tämän oletettiin johtuvan siitä, että tutkimukseen osallistuneilla oli jo kokemuksia esimerkiksi liikuntarajoitteisista työtovereista sekä työolosuhteiden mukauttamisratkaisista. (Rauas-Huuhtanen, Jääskeläinen & Nevala 2011, 43 - 45, 68.)

Työpaikkavalmentajuutta osatyökykyisen henkilön työllistymisen tukena on tarkastellut Leinonen (2014). Työpaikkavalmentaja perehdyttää työntekijää työyhteisössä sekä auttaa tätä sopeutumaan työyhteisöön. Työpaikkavalmentajan tehtävänä on neuvoa, motivoida ja antaa esimerkkiä työllistyvälle henkilölle. Työpaikkavalmentaja voi vaikuttaa myös myönteisesti työyhteisön asenneilmastoon. Leinosen tutkimukseen osallistuneet työpaikkavalmentajat kokivat olevansa ikään kuin viestin välittäjinä työyhteisön, esimiehen ja osatyökykyisen työllistetyn välillä. Työpaikkavalmentajien esimiesten kokemusten mukaan työpaikkavalmentajamalli hyödytti koko työyhteisöä kehittävästi. Työpaikkavalmentajalla on aikaa antaa osatyökykyiselle yksilöllistä perehdytystä, jolloin työtehtävien sisäistäminen oli helpompaa. Työpaikkavalmentamallin avulla työpaikalle oli tullut myös tietotaitoa, jonka avulla pystyttiin vaikuttamaan koko työyhteisön asenteisiin ja ennakkoluuloihin myönteisesti. Tämä myös lisäsi valmiuksia rekrytoida erilaisia työntekijöitä. Työpaikkavalmentajat kokivat tehtävänsä mielekkäänä ja tärkeänä. Työpaikkavalmentajuus nähtiin ohjaavana ja tukevana toimintana. Työpaikkavalmentajat itse näkivät tehtävänsä enemmän juuri ohjaamisena kuin mentorointina. Työpaikkavalmentajan merkitys nähtiin erityisesti tärkeäksi silloin kun työyhteisöön otettiin uusia työntekijöitä. Myös silloin työpaikkavalmentajuuden merkitys oli suuri kun työyhteisöön uhkaa juurtua kielteisiä asenteita erilaisuutta kohtaan. (Leinonen 2014, 35 - 43.)

Työturvallisuuslain (738/2002) tarkoituksena on työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseksi kehittää työympäristöä ja työolosuhteita. Samoin lain tarkoituksena on ennaltaehkäistä ja torjua työtapaturmia ja muita työstä johtuvia haittoja. Työn kuormittavuustekijöissä on huomioitava työntekijöiden turvallisuudelle sekä ter-

veydelle aiheutuvat vaarat ja haitat. Työnantajan on vähennettävä näitä haittoja. Työnantajan on myös puututtava, mikäli hänen tietoonsa tulee, että työntekijään kohdistuu sellaista häirintää tai epäasiallista kohtelua, joka heikentää työntekijän psyykkistä tai fyysistä terveyttä. Samoin laki edellyttää että esimerkiksi yötyötä tekevälle työntekijälle on järjestettävä mahdollisuuksien mukaan tilaisuus työtehtävien vaihtamiseen tai päivätyöhön siirtymiseen, jos tämä on työntekijän terveydellisten seikkojen vuoksi tarpeellista. (Työturvallisuuslaki 738/2002 8§, 10§, 12 §, 13§, 28§.) Osatyökykyisyyteen liittyy myös erityispiirteitä, jotka on huomioitava työturvallisuutta suunniteltaessa, esimerkiksi tulipalon sattuessa työpaikalla voi osatyökykyisellä työntekijällä olla heikompi mahdollisuus pelastautua omin avuin työpisteestään. Organisaation on siis huomioitava näitä erityispiirteitä, jotta työturvallisuus on lain edellyttämällä tasolla ja työntekijöiden tasa-arvoisuus toteutuu. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013b, 12.)

4.3 Ikäjohtaminen osatyökykyisen tukemisen keinona

Ikäjohtamisella tarkoitetaan työntekijän iän ja ikäsidonnaisten tekijöiden huomiointia. Ikäjohtamista ja siihen liittyviä erityispiirteitä voidaan myös pitää yhtenä osatyökykyisten työssä jatkamisen tukemisen keinona. Ikäjohtamisen keskeisenä tavoitteena on luoda sellainen työpaikkakulttuuri, jossa työntekijöillä ikään katsomatta on hyvä olla ja jokainen voi kokea olevansa arvokas. Päivittäisessä johtamisessa, työn suunnittelussa sekä organisoinnissa huomioidaan työntekijän ikäsidonnaiset tekijät siten, että jokainen ikää katsomatta voi saavuttaa sekä henkilökohtaiset että organisaation tavoitteet. (Simström 2009, 44; Naegele & Walker 2006, 7 - 8.)

Ikäjohtaminen on käsitteenä melko nuori ja tutkimuskohteena erittäin ajankohtainen ilmiö, jonka taustalla ovat väestön ja työvoiman ikärakenteiden nopeat muutokset, joka puolestaan tuo johtamiselle uusia haasteita. Ikäjohtaminen ei kohdistu organisaatiotasolla ainoastaan ikääntyviin tai ikääntyneisiin työntekijöihin vaan koko henkilöstöön. Ikäjohtamismallissa kiinnitetään entistä enemmän huomiota yksilön koko työkään, kaikkiin ikäryhmiin ja eri-ikäisten yhteistyön edistämiseen. Hyvä ikäjohtaminen merkitsee asenteiden ja johtamiskäytäntöjen uudistamista sellaiseksi, että niin varttuneen kuin nuoren työntekijän elämäntilanteesta

johtuvat erityistarpeet, osaaminen ja vahvuus voidaan huomioida sekä hyödyntää työyksikössä tai organisaatiossa. (Simström 2009, 45; Naegele & Walker 2006, 3 - 5.)

Hietämäki (2013) toteaa väitöskirjatutkimuksessaan että henkilöstövoimavarojen johtamisessa on keskeistä huomioida henkilöstön monimuotoisuus eri sukupolvi- en sekä eri elämänvaiheiden ja eri työuravaiheiden näkökulmista katsoen. Eri-ikäisten työntekijöiden erilaisten tarpeiden huomiointi henkilöstöjohtamisessa on suoraan yhteydessä työhön sitoutumiseen. Tutkimuksen mukaan tyytymättömyys lähijohtamiseen heikensi työhön sitoutumisen tuntemusta. Tyytymättömyyttä aiheutti epätasapuolinen kohtelevinen, kannustuksen sekä arvostuksen puute. Työ- ja organisaatiositoutumista edistävä johtaminen vastaavasti ilmeni henkilöstön arvostavana, tasapuolisena ja kannustavana toimintana sekä mahdollisti henkilös- tölle ammatillisen kehittymisen ja yksikön toiminnan kehittämisen. Hietämäen tutkimukseen osallistuneet vanhimmat työntekijät odottivat työltään mahdollisuut- ta laajaan ammattiosaamisen hyödyntämiseen sekä kilpailukykyistä palkkausta suhteessa alan yleiseen palkkatasoon. (Hietämäki 2013, 101 - 137.)

Val Palumbo, MacIntosh, Ranbur ja Naud (2009) ovat tutkineet eri-ikäisten sai- raanhoitajien työssä jatkamiseen liittyviä tekijöitä. Heidän tutkimuksensa tuloksis- ta kävi ilmi että työuraa oltiin halukkaampia jatkamaan, mikäli henkilöstöhallin- non käytäntöjä kehitettäisiin. Työuran jatkamiseen ja saman työnantajan palveluk- sessa pysymiseen vaikuttavina tekijöinä tutkimukseen osallistuneet ilmoittivat arvostuksen tunteen kokemisen, palautteen saannin sekä ”tulla kuulluksi” – ko- kemuksen. (Val Palumbo, MacIntosh, Ranbur & Naud 2009, 221 - 226.) Saman- suuntaisesti Lahtisen (2009) väitöskirjatutkimuksen tuloksissa todetaan, että esi- miehen antama kannustava palaute edistää ikääntyvän opettajan voimaantumista työssään. Tutkimus koski terveysalan opettajien ja heidän esimiestensä käsityksiä ikääntyvän opettajan osaamisesta ja ammatillisesta kasvusta sekä ikäjohtamisesta ja työstä. Väitöskirjatutkimuksen tuloksista käy ilmi myös että työhön liittyvät joustomahdollisuudet ja töiden oikein kohdistunut resursointi mahdollistavat ikääntyvän opettajan työnte- koa (Lahtinen 2009, 112 - 113, 154).

4.4 Ammatillinen kuntoutus työkyvyn tukemisen keinona

Työikäisten työhön liittyvällä kuntoutuksella tarkoitetaan niitä kuntoutuksen muotoja, joilla on tavoitteena työhön palaaminen tai työssä pysyminen sekä uudelleen työllistyminen. Kuntoutuksessa ja kuntoutumisessa on kysymys muustakin seikoista kuin sairauden hoidosta. Usein kyseessä ovat monitahoiset sosiaaliset interventiot, joiden sekä kohteena että keskeisenä toimijana on yksilö, joka on joutunut syystä tai toisesta epäedulliseen asemaan työssään tai työmarkkinoilla. (Rissanen, Kallanranta & Suikkanen 2008, 522 - 523.)

Ammatillista kuntoutusta järjestävät eri toimijat: Kela, työeläkevakuutus, tapaturma- ja liikennevakuutus sekä työvoimaviranomaiset ja ammatilliset oppilaitokset. Työikäisille on tarjolla erilaisia kuntoutuskursseja, joiden tavoitteena on toiminta- ja työkyvyn ylläpitäminen tai parantaminen: esimerkiksi ASLAK-kurssit sekä työkykyä ylläpitävä Tyk-toiminta. Ammatillisesti syvennetty lääketieteellinen kuntoutus eli ASLAK-kuntoutus on Kelan järjestämää varhaiskuntoutusta ja se on tarkoitettu työntekijöille, joiden työ - ja toimintakyvyssä on havaittavissa alenemista, mutta oireilu on vielä lieväasteista. ASLAK-kuntoutusprosessin eri vaiheissa pidetään yhteisiä tapaamisia kuntoutujan, esimiehen, työterveyshuollon sekä palveluntuottajan välillä. Tyk-kuntoutus on Kelan järjestämää lakisääteistä ammatillista kuntoutusta, johon voi hakeutua, mikäli todettu terveysongelma aiheuttaa tai tulee suurella todennäköisyydellä aiheuttamaan työkyvyn heikentymisen lähitulevaisuudessa. Tyk-kuntoutuksen tarkoituksena on auttaa kuntoutujaa selviytymään omassa työssään tai vastaavassa työssä. Kela järjestää myös kuntoutuskursseja eri sairausryhmien tarpeiden mukaisesti. (Kela 2014; Sosiaali- ja terveysministeriö 2013b, 15 - 17.)

Ammatillisen kuntoutuksen merkitystä on pidetty keskeisenä työikäisen ihmisen työkykyä ylläpitävänä ja parantavana toimintana. Tutkimusten mukaan ammatilliseen kuntoutukseen liittyvän yhteistyön kehittäminen ja tehostaminen lisäksi osaamista myös osatyökykyisen tukemisessa. Yhteistyö työterveydenhuollon ja esimiesten kesken on tärkeää. Samoin toimivan uudelleensijoitusjärjestelmän ja toimintamallien luominen, koskien pitkittyneitä sairauspoissaoloja, ovat keskeisiä keinoja osatyökykyisten tukemisessa. 2000-luvun alkupuolella tehtyjen tutkimus-

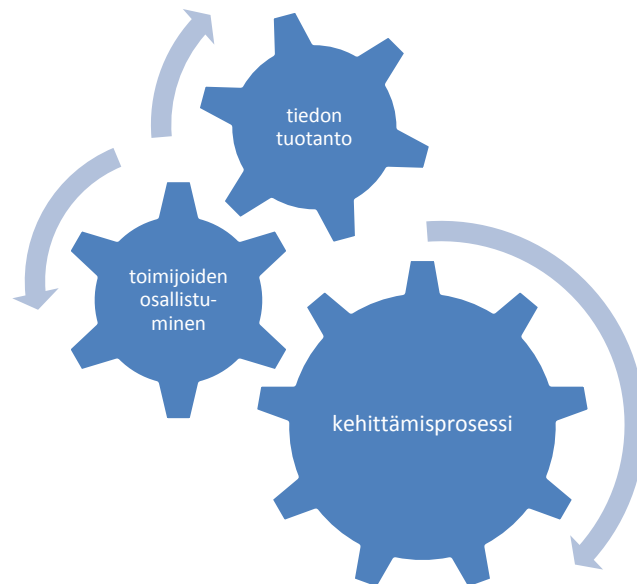
ten mukaan ammatillisen kuntoutuksen tuntemus ja käyttö kunnissa oli vielä vähäistä. (Saari 2012, 54 - 55; Saari 2005, 12 - 15.)

Lindh (2013) on väitöskirjatutkimuksessaan tutkinut ammatillisen kuntoutuksen haasteita työn muutoksessa. Lindh (2013) toteaa että kuntoutuksen palveluiden (kuten muidenkin yhteiskunnallisten palveluiden) yhtenä ongelmana on tuleminen jälkijunassa muuttuvan yhteiskunnan perässä. Keskeisenä ongelmana on myös se, että ammatillinen kuntoutus toteutuu yleensä erilaisina kokeilu- tai valmennusvaiheina, työelämään nähden irrallisina toimenpiteinä, eivätkä ne johda avoimille työmarkkinoille saakka. Nykyinen ammatillinen kuntoutus ei Lindhin tutkimuksen mukaan välttämättä pysty vastaamaan työelämän vaatimuksiin ja yksilön tarpeisiin. Ammatillisen kuntoutuksen jälkeen merkittävin siirtymä Lindhin tutkimuksen mukaan olikin siirtymät työllisyydestä ja työttömyydestä työkyvyttömyyseläkkeelle. Kuntoutuksessa olisi tehtävä sekä rakenteellisia että innovatiivisia muutoksia sellaisten toimintamallien kehittämiseksi, joissa kuntoutusprosesseja rakennettaisiin tiiviimmin työnantajien ja kuntoutusinstituutioiden yhteistyön varaan. Keskeisenä osana olisi sopivien työmahdollisuuksien etsiminen ja räätälöinti työmarkkinoilta. (Lindh 2013, 63 - 64, 99 - 100.)

5 KEHITTÄMISHANKKEEN TOTEUTUS

5.1 Toimintatutkimus ja yhteisöllisyyden toteutuminen

Kehittämistoiminnassa ei olennaisesti keskitytä vastaamaan tiettyihin tutkimuskysymyksiin, sen sijaan toiminta on tavoitehakuista. Tutkimuksen ja kehittämisen rajapinnalla on kuitenkin menetelmiä, jossa sama toiminta voi olla sekä tutkimuksellista että kehittämistoimintaa. Näin on esimerkiksi toimintatutkimuksessa. Toimintatutkimuksen tavoitteena voi olla sekä kehittäminen että tieteellinen tiedontuotanto (kuvi2), jolloin sekä käytännönläheinen tavoitteellisuus ja systemaattinen tiedontuotanto yhdistyvät. (Toikko & Rantanen 2009a, 9.)



Kuvio 2. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta (Mukaellen Toikko & Rantanen 2009b, 10.)

Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännössä ilmeneviä ongelmia, parantamaan sosiaalisia käytäntöjä sekä ymmärtämään niitä syvällisemmin. Toiminta etenee syklinomaisesti suunnittelusta toteutukseen siitä havainnointiin ja lopuksi reflektointiin. Näitä syklejä voi olla useita muodostaen prosessista ikään kuin spiraalin. Prosessin vaiheet voivat mennä myös päällekkäin toistensa kanssa. Tutkimus ja muutos liittyvät kiinteästi toisiinsa ja toiminta perustuu itsereflektioon sekä itsearviointiin. Toimintatutkimus toimii yhteisöllisenä prosessina eli toimintaa kehitetään yhteistyössä tutkittavan yhteisön jäsenten kanssa.

(Heikkinen 2007, 35.) Toimintatutkimus on yleensä koko työyhteisön tai organisaation muutosprosessi, jolloin vaaditaan kaikkien toimija osapuolten sitoutumista projektiin. Toimintatutkimuksessa pyritään vastaamaan käytännön toiminnassa ilmenneeseen ongelmaan tai kehittää olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. (Metsämuuronen 2006, 102.) Toiminnan laajuuden mukaan toimintatutkimus voidaan jakaa esimerkiksi yksilön, ryhmän tai ryhmien välisten suhteiden ja organisaation verkostojen analyysitasoihin. Ryhmätasoisessa toimintatutkimuksessa tiimi tapaa tietyin väliajoin, keskustelee sovituista teemoista sekä kehittää omia toimintatapojaan. Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön työn kehittämiseksi ja voidaan tutkia ihmisten toimintaa. (Heikkinen 2007, 16 - 18.) Kehittämishankkeen tutkimukselliseksi lähestymistavaksi olimme valinneet toimintatutkimuksen. Toimintatutkimus on vaiheittainen ja aikarajallinen sosiaalisen toiminnan jatkumo, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmaksi. Kehittämishankkeessamme tätä sosiaalista ketjua ja toimintasuuntautunutta prosessia toteuttamaan luotiin kehittämistyöryhmä.

Toimintatutkimus on varsinaista tutkimusmenetelmää ajatellen pikemminkin lähestymistapa, jolla tutkimus ja toiminnan kehittäminen yhdistetään. Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää sekä laadullisia että määrällisiä tiedonhankintamenetelmiä. (Heikkinen 2007, 36 - 37.) Toimintatutkimusta määriteltäessä voidaan katsoa sillä olevan useita eri ulottuvuuksia: toimintatutkimus voi olla interventiioon perustuva, käytännönläheinen, osallistava, reflektiivinen ja sosiaalinen prosessi. Käytännönläheinen toimintatutkimus yhdistää teoriaa ja käytäntöä ja toiminnan kehittäminen voi tapahtua suunnittelu- ja arviointikeskustelujen avulla. Osallistuvassa toimintatutkimuksessa mahdollisimman moni työyhteisön jäsen osallistuu aktiivisesti tutkimukseen ja kehittämiseen. Reflektiivisessä toimintatutkimuksessa tavoitteena on nähdä toimintakäytännöt uudesta näkökulmasta katsottuna, uudessa valossa. Toimintatutkimus on myös sosiaalinen prosessi eli ihmisten väliseen vuorovaikutukseen perustuvaa toimintaa, jonka tavoitteena on käytännön työn kehittäminen. (Heikkinen 2007, 16 - 17; 27 - 35.) Toimintatutkimuksen yhtenä ominaisuutena ja näkökantana on yhteisöllisyys, yhdessä tekeminen ja osallistuminen. Toimintatutkimus voidaan nähdä yhteisössä myös oppimistapahtumana. (Kiviniemi 1999, 64 - 73.) Valitsimme toimintatutkimuksen kehittämishankkeemme tutkimusmenetelmäksi, koska se on menetelmänä moniulotteinen. Kehit-

tämishankkeemme toimintatutkimuksen tarkoituksena oli myös lisätä lähiesimiesten osallisuuden ja dialogisuuden kokemusta oman työnsä kehittämässä.

Jäppinen (2012) määrittelee yhteisöllisyyden moninaisuuden harmoniaksi, jossa kyse ei ole niinkään yksimielisyydestä tai samanlaisista mielipiteistä vaan pikemminkin erilaisten ihmisten sopusointuista toimintaa yhteiseksi eduksi. (Jäppinen 2012, 9.) Yhteisön sisällä oleva asiantuntijuus on yleensä ainakin jossakin muodossa julkisesti ilmaistua ja julkisesti käytettyä. Tosin asiantuntijuus voi olla myös hiljaista tietoa. Hiljainen tieto voidaan määritellä yksilön tai ryhmän sisäiseksi ääneen lausumattomaksi asiantuntijuudeksi, jota ei pystytä selkeästi selittämään ääneen. Sekä niin sanotusti julkista kuin hiljaistakin asiantuntijuutta pitäisi yhteisössä pystyä jakamaan, mikäli halutaan yhteisön tai organisaation toimivan parhaalla mahdollisella tavalla. (Jäppinen 2012, 29 - 30.) Jalava ja Vikman (2003) puolestaan puhuvat teoksessaan integroivasta ryhmätyöstä, jossa ryhmä kokoaa tietonsa ja taitonsa yhtenäiseksi kokonaisratkaisuksi, työn alla olevan kysymyksen tai ongelman suhteen. Integroivassa ryhmätyössä ryhmän tulos on parempi kuin kenenkään yksittäisen ryhmän jäsenen aikaansaama (yksittäinen) tulos. Integroiva ryhmätyö edellyttää erilaisten ajattelutapojen sekä hyväksymistä että kuuntelemista. (Jalava & Vikman 2003, 117.)

Yksi yhteisöllisyyden kasvun apukeino on dialogi, jonka tulee olla luonteeltaan monipuolista ja tilanteen mukaan muuttuvaa. Dialogin keskipisteessä on se asia tai ymmärrys, johon kyseessä olevalla hetkellä kiinnitetään yhteisesti huomiota. Dialogi ei ole satunnaista jutustelua, eikä pelkästään erilaisten mielipiteiden vaihtoa. (Jäppinen 2012, 57 - 59). Hyvönen (2011) on tutkinut dialogisten menetelmien käyttöä työyhteisöjen kehittämässä. Tutkimusmenetelmänä hänen tutkimuksessaan oli ennakointidialogin muodostama ryhmäkeskustelu. Ennakointidialogi tai dialoginen verkostopalaveri käyttää menetelmänä ”tulevaisuuden muistelua”, jossa ajatuksissa siirrytään tulevaisuuden hyvään tilanteeseen ja etsitään ratkaisuja sekä keinoja siihen pääsemiseksi. Ennakointidialogin avulla voidaan tukea yhteistoimintaa, yhdessä oppimista sekä vuorovaikutusta. Samalla palaveriin osallistuminen voi kehittää yhteisöä avoimempaan suuntaan ja vastaanottavammaksi uusille toimintatavoille ja menetelmille. (Hyvönen 2011, 26 – 30.) Hyvösen (2011) pro gradu tutkielman tuloksista ilmeni että tutkimukseen osallistuneet kokivat saaneensa uutta ajateltavaa uusien näkökulmien tultua esille. Ennakointidialogi sovel-

tuu vuorovaikutusta helpottavana välineenä esimerkiksi toiminnan koordinoimisen apuvälineeksi, sekä muutosprosessien estävien tekijöiden tarkasteluun ja poistamiseen. (Hyvönen 2011, 58 - 74.)

Toimintatutkimus oli kehittämishankkeessamme sekä osallistava, yhteistoiminnallinen että yhteisöllinen. Keinoja osatyökykyisten tukemiseksi etsittiin työryhmämuotoisesti. Kehittämistyöryhmä koostui viidestä vapaaehtoisesta organisaatioon kuuluvasta lähiesimiehestä. Työryhmä tapasi yhteisesti sovittuna aikana ja ryhmän jäsenten tavoitteena oli oman työn kehittäminen sovitun aihealueen, eli osatyökykyisten työssä jatkamisen tukemisen, pohjalta. Kehittämishankkeemme työryhmätoiminnassa pyrittiin hyödyntämään myös ennakoitdialogia menetelmänä, eli esitettiin kehittämistyöryhmälle tulevaisuutta ennakoiva kysymys: millä ratkaisuilla ja millä keinoilla tulevaisuudessa olevaan hyvään osatyökykyisten tukemiseen on päästy? Ennakointidialogin avulla pyrittiin suuntaamaan työryhmän toimintaa ratkaisukeskeisempään suuntaan, osatyökykyisten tukemisen keinojen löytämiseksi.

5.2 Kehittämishankkeen vastuunjako ja tiedon keruu

Kehittämishankkeessa varsinaisina toteuttajina toimivat opinnäytetyön tekijät. Kehittämistyöryhmän toimintaan osallistui viisi PHSOTEY:n lähiesimiestä. Työryhmä kokoontui kolme kertaa ja osallistujien määrä hieman eri kerroilla vaihteli, koska kaikki esimiehet eivät olleet jokaisella tapaamiskerralla mukana. Kohdeorganisaatiosta ohjausryhmään kuului työhyvinvointipäällikkö ja työhyvinvointisuunnittelija, jotka antoivat asiantuntija- apua kehittämistyöryhmätoiminnan suunnitteluun ja toteutukseen. Kehittämishankkeen vetäjillä eli opinnäytetyön tekijöillä oli vastuu kehittämistyöryhmän toiminnan etenemisestä, aineiston keruusta ja analysoinnista sekä raportoinnista.

Toimintatutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi osallistuva havainnointi ja havainnoinnin perusteella täytetty tutkimuspäiväkirja. Toimintatutkimuksessa tutkijan toimintaan osallistumisen aste vaihtelee. Ajoittain tutkija on toiminnan ulkopuolella, tarkkailijana ja ajoittain osallistuu toimintaan ja on toiminnan keskiössä. Ulkopuolisen tarkkailijan roolissa toimintatutkija voi tehdä toiminnan kuluessa muistiinpanoja ja täyttää tutkimuspäiväkirjaa. Tutkimuspäivä-

kirjaan tutkija kerää viitekehyksensä mukaisiin teemoihin liittyvää aineistoa, päiväkirjaan voidaan kerätä myös tietoa tutkimuksen etenemisestä, tunnelmia ja vaikutelmia kentältä sekä esiinnousseita kysymyksiä. Aineiston keräämiseksi voidaan hyödyntää myös muuta kirjallista materiaalia kuten esimerkiksi kokouspöytäkirjoja tai työryhmien muistioita, jopa sähköpostiviestejä. Myös määrällistä tutkimusaineistoa, esimerkiksi kyselylomaketta, voidaan käyttää aineiston keräämiseksi. Tutkija luonnollisesti valitsee omaan tutkimusongelmaansa parhaiten sopivat tiedonkeruumenetelmät. (Huovinen & Rovio 2007, 104 - 107.)

Kehittämishankkeessa keräsimme aineistoa tutkimuspäiväkirjaa käyttäen sekä tekemällä muistiinpanoja työryhmän tapaamisista. Osa muistiinpanoista tehtiin työryhmätapaamisten aikana, osa jälkikäteen. Aineisto tallennettiin tietokoneelle kehittämishankkeen toteuttajien käyttöön. Toimintatutkimuksen kehittämistyöryhmän tapaamisissa olleet ryhmän jäsenet tekivät myös omia muistiinpanojaan sekä kirjallisen tuotoksen jokaisesta työryhmän tapaamiskerrasta. Kaikki kehittämistyöryhmään osallistuneiden tekemä kirjallinen aineisto kerättiin anonyymisti eli tekijän henkilöllisyys ei käynyt ilmi. Myös tätä aineistoa hyödynnettiin kehittämishankkeessa.

5.3 Kehittämishankkeen alkukartoitus

Kehittämishankkeen ensimmäinen vaihe alkaa alkutilanteen analysoinnilla. Kehittämishankkeen alussa kartoitetaan systemaattisesti nykytilanne, eli millaisia tarpeita, ongelmia ja syitä on esiintynyt, sekä mistä hankkeen idea on saanut alkunsa. Lisäksi voidaan pohtia millaisia haasteita kehittämishanke tuo tullessaan. Samalla pystytään arvioimaan millaisia ongelmia voi tulla esiin ja estää siten kehittämiskohteen toteutumisen vaarantuminen. Kehittämishankkeen alussa voidaan hyödyntää aikaisemmin tutkittua tietoa ja esiselvityksen tuloksia tai organisaatiossa aikaisemmin käytettyjä toimintamalleja tai aikaisemmin toteutettuja kehittämishankkeita. (Heikkilä, Jokinen & Nurmela 2008, 71 - 72.) Alkutilanteen analysoinnissa me hyödynsimme PHSOTEY:ssä 2013 alkuvuodesta tehtyä esimiehille suunnattua kyselytutkimusta.

Määrällisen tutkimuksen, esimerkiksi kyselytutkimuksen, aineisto analysoidaan käyttämällä erilaisia tilastollisia tai matemaattisia menetelmiä. Tällöin tutkimus-

ongelma, aineiston laatu ja luonne sekä mittaamistaso vaikuttavat menetelmän valintaan. Määrät esitetään esimerkiksi kappalemäärinä tai prosenttiosuuksina. Myös aineiston koko määräytyy tukittavan ilmiön mukaan. Aineiston koon voidaan todeta yksikertaisesti olevan silloin hyvä, kun ei ole kerätty turhaan liian suurta aineistoa. (Kananen 2012, 31; Nummenmaa, Konttinen, Kuusinen & Leskinen 1997, 21 - 22.)

Kehittämishankkeen alkuvaiheessa hyödynsimme organisaatiossa tehtyä kyselytutkimusta, jotta saisimme lähtötilanteen kartoitettua. Kyselytutkimuksen suoritti organisaation työhyvinvointiyksikkö. Kyselyn kohderyhmänä oli PHSOTEY:n esimiehet ja se toteutettiin keväällä 2013. Kyselytutkimuksen tarkoituksena oli selvittää muun muassa osatyökykyisten työntekijöiden työhön paluuseen liittyviä haasteita sekä tukitoimien riittävyyttä. Kyselylomakkeessa taustatietoina kysyttiin vastaajan työyksikköä sekä vastuulla olevien vakanssien lukumäärää. Kyselylomake lähetettiin kaikille yhtymän 286 esimiehille. Kyselyyn vastasi 29 esimiestä eli vastausprosentti oli hyvin alhainen (noin 10 %). Opinnäytetyössämme tämän kyselytutkimuksen tulokset olivat suuntaa-antavia ja siten toimivat vain alkutilanteen analysointia ja hahmottamista palvelevasti.

Kyselytutkimuksen vastaajista Yhtymähallinnosta oli kaksi esimiestä, operatiiviselta tulosalueelta kaksi, konservatiiviselta tulosalueelta neljä vastaajaa, psykiatrielta tulosalueelta neljä, lääketieteellisten palvelujen keskuksesta viisi, kuntoutus- tutkimuskeskuksesta kolme, tukipalvelukeskuksesta yksi, ensihoito- ja päivystyskeskuksesta kaksi sekä Aava liikelaitoksesta kuusi vastaajaa. ”Aktiivisen työkyvyn tuki” -kyselylomakkeessa (liite 3) oli 24 kysymystä, joista osa oli avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset antavat vastaajille mahdollisuuden vastata strukturoituja kysymyksiä vapaammin, ne mahdollistavat vastaajille esimerkiksi tuoda kyselyssä esille omia ajatuksiaan.

Esimerkiksi kysymykseen ”Minkälaisia työkaluja tai tietoa kaipaat henkilöstön työkyvyn tukemiseksi?” vastaajia oli 17. Tämä kysymys oli avoin kysymys eli vastaaja sai vastata kysymykseen vapaasti omin sanoin. Pääasiassa tähän kysymykseen vastanneet toivoivat selkeitä, yksinkertaisia toimintaohjeita sekä toimivaa yhteistyötä työsuojelun, työhyvinvoinnin ja työterveyshuollon kanssa. Konkreettisia parannusehdotuksia työterveydenhuollon kanssa tehtävään yhteistyöhön

ei tässä kyselytutkimuksessa löytynyt, lähinnä vastaajien toiveet liittyivät nopeampaan yhteydenottoon esimiehen suuntaan työterveydenhuollosta käsin.

tähän mennessä järjestelyt olleet riittävät, mutta jos henkilöiden tilanne etenee, tarvitaan lisäneuvotteluja

työterveyshuollosta voitaisiin ehdottaa aiemmin yhteistyötä esimiehen kanssa

Viimeisenä kysymyksenä pyydettiin arviomaan aktiivisen tuen toimintamallin, päihdeohjauksen, sairauspoissaolokäytäntöjen ohjeiden sekä näihin liittyvien Infokanavan materiaalien käytettävyyttä. Tähän kysymykseen vastanneista 24 vastaajasta suurin osa ilmaisi olevansa ohjeistuksiin tyytyväinen. Esimerkiksi seuraavan kaltaisia vastauksia oli saatu tähän kysymykseen:

Ohjeet löytyvät ja apua saa hyvin jos tarvitsee

Aktiivisen tuen malli hyvä. Se toimii hyvin keskustelun avaajana työntekijän kanssa

Mielestäni hyvä ja riittävä

Kyselylomakkeessa kysyttiin esimiehiltä myös, kuinka monta työntekijää on ollut esimerkiksi osasairauspoissaololla tai osatyökyvyttömyyseläkkeellä vastaushetkeä edeltävän 12 kk aikana (taulukko 2). Kysymykseen vastasi 29 esimiestä.

Taulukko 2. ”Kuinka monta työntekijää vastuuyksikössäsi on ollut edeltävän 12 kuukauden kuluessa ao. tilanteessa?”

Määrä (kpl)	1	2	3	4	5 tai enemmän
Osasairauspoissaololla	4	2	0	0	0
Osatyökyvyttömyyseläkkeellä	13	2	1	1	0
Sairauspoissaololla(odottaen pääsyä ortopedille)	3	3	0	0	0
Työntekijä työkokeilussa omassa työyksikössä	3	1	0	0	0
Toisen työyksikön työntekijä työkokeilussa	1	0	0	0	0
Etsitään soveltuvaa työtä yhteistyössä tth: n kanssa	2	1	0	0	0
Työntekijä poissa toistaiseksi terveydellisistä syistä ilman tth:n suunnitelmaa	1	1	0	0	0
Työntekijä odottaa yksikössä uudelleensijoittamisratkaisua työkyvyssä tapahtuneen muutoksen johdosta	1	0	0	0	0

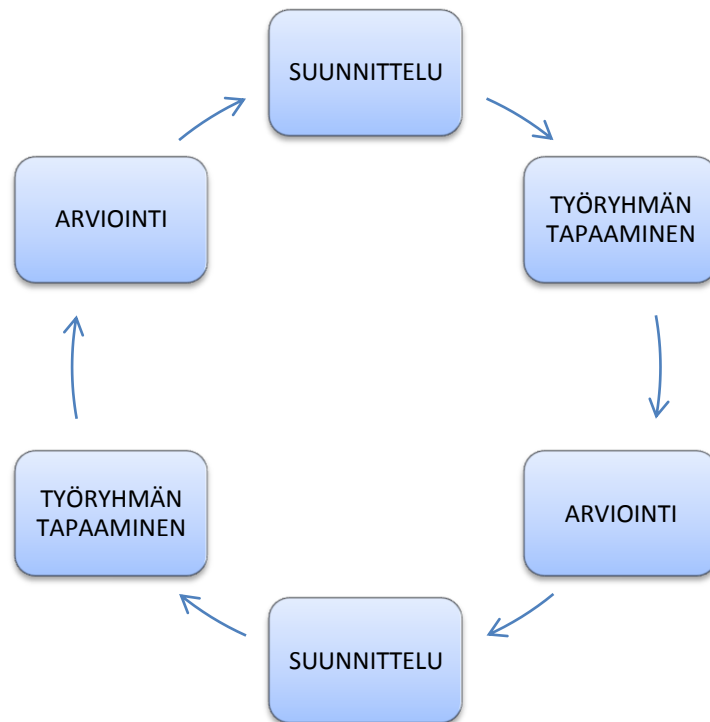
Taulukosta 2 käy ilmi esimerkiksi että kyselyyn vastanneista 29:stä ilmoitti 13 esimiestä yksikössään olleen yksi työntekijä osatyökyvyttömyyseläkkeellä sekä kaksi esimiestä vastasi olevan kaksi työntekijää omassa yksikössään osatyökyvyttömyyseläkkeellä. Kaiken kaikkiaan yhteenlaskettuna tähän kyselyyn vastanneiden esimiesten vastuuyksiköissä oli 24 työntekijää osatyökyvyttömyyseläkkeellä. Työkokeilussa oli omassa työyksikössään viisi työntekijää sekä yksi toisen yksikön työntekijä tähän kyselyyn vastanneiden esimiesten vastuuyksiköitä koskien. Uudelleensijoittamisratkaisua odotti kyselyyn vastaushetkellä yksi työntekijä.

5.4 Työryhmän toiminta

Kehittämishankkeen työryhmä tapasi kevään 2013 ja alkusyksyn 2013 aikana kolme kertaa. Kutsukirjeen (liite 1) kehittämistyöryhmään osallistumiseksi lähettimme alkuvuodesta 2013 sähköpostitse kahdeksalle PHSOTEY:n lähiesimiehelle. Kirjeessä kerroimme opinnäytetyömme taustasta ja tavoitteesta. Kaksi esimiehistä ilmoitti heti, ettei pääse osallistumaan, yksi ei vastannut ollenkaan. Kehittämistyöryhmätoimintaan osallistui näin ollen viisi esimiestä. Työryhmän kokoonpano vaihteli hieman eri kerroilla, siten ettei jokaisella kerralla samat henkilöt olleet paikalla. Tämä johtui esimiesten mukaan siitä, ettei kaikille sopinut sama tapaa- misajankohta.

Kehittämistyöryhmään osallistuminen oli vapaaehtoista ja tapaamiset tapahtuivat osallistujien työajan puitteissa. Tapaamisten määrä, eli kolme kertaa, muodostui pääasiallisesti työryhmään osallistujien resurssien mukaan. Yhteisen ajankohdan löytäminen näille tapaamisille osoittautui melko haastavaksi tehtäväksi, mikä johtui lähinnä ryhmäläisten työkiireistä. Kehittämistyöryhmässä oli mukana erikois- sairaanhoidossa työskenteleviä osastonhoitajia, yhtymän tukipalveluiden esimie- hiä sekä perusterveydenhuollossa toimivia lähiesimiehiä.

Kehittämishankkeen toteuttajilla oli työryhmän tapaamisissa työnjako siten, että toinen toimi puheenjohtajana, ja toinen havainnoijan sekä muistiinpanojen tekijän roolissa. Kehittämistyöryhmän tapaamisten suunnittelua teimme yhteistyössä or- ganisaation työhyvinvointiyksikön kanssa. Suunnitteluvaiheen jälkeen vuorossa oli työryhmän tapaaminen ja sen jälkeen tapaamiseen liittyvä arviointipalaveri ja seuraavan työryhmän tapaamisen suunnittelu. Toiminta oli syklistä (kuvio 3), jos- sa suunnittelu, työryhmätoiminta (ja siihen liittyvä havainnointi ja aineiston ke- rääminen), arviointi ja jälleen suunnittelu vuorottelivat, osittain myös limittäin.



Kuvio 3. Kehittämishankkeen syklisyys.

Ensimmäinen kehittämistyöryhmän tapaaminen

Ensimmäisessä kehittämistyöryhmän tapaamisessa huhtikuun alussa 2013 oli mukana kolme Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöntekijää työskentelevää esimiestä. Tapaamisen aikana kehittämishankkeen toteuttaja teki perinteisellä kynä-paperi mekanismilla muistiinpanoja työryhmän toiminnasta sekä omista tapaamiseen liittyvistä havainnoistaan. Lisäksi tutkimuspäiväkirjaa täytettiin heti työryhmän tapaamisen jälkeen. Suunnitteluvaiheen jälkeen olimme lähettäneet tätä ensimmäistä tapaamiskertaa varten kehittämistyöryhmään osallistuville esimiehille sähköpostitse seuraavat kysymykset/teemat etukäteen pohdittavaksi:

- Minkälaisia tukea/osaamista/työkaluja esimiehet tarvitsevat työnsä tueksi osatyökykyisten työhön paluussa/ työn aloituksessa?
- Mitkä ovat esimiesten mielestä osatyökykyisten keskeisimmät työhön paluun esteet? Miten ne voidaan ratkaista?
- Tarvitaanko mielestäsi henkilöstön työkyvyn tukemiseksi INFOPAKETTIA? Jos, niin mitä se sisältäisi?
- Jos mielestäsi pitäisi kehittää yhteistyötä, esimerkiksi työterveydenhuollon kanssa, niin miten?

Tapaamisen aluksi työryhmän jäsenet esittelivät itsensä sekä sen työyksikön, missä toimivat esimiestehtävissä. Työryhmätapaaminen eteni tämän jälkeen vapaamuotoiseen keskusteluun osallistujille etukäteen lähetettyihin kysymyksiin ja teemoihin liittyen. Kehittämishankkeen toteuttajat tekivät kaikkien työryhmätapaamisten aikana muistiinpanoja ja havaintoja ryhmän toiminnasta sekä ilmapii-ristä, joten emme varsinaisesti osallistuneet vapaamuotoiseen keskusteluun. Pyrimme tarpeen mukaan ohjaamaan keskustelua aiheen tiimoille, mikäli keskustelu suuntautui pois aiheista. Keskustelu ensimmäisessä työryhmätapaamisessa oli hyvin aktiivista ja vilkasta. Esimiehet saivat kertoa case -muotoisesti millaisia haasteita heillä oli ollut omassa työyksikössä osatyökykyisiin työntekijöihin liittyen. Tapaamisen lopuksi esimiehet tuottivat yhteenvedon työryhmän tapaamisesta:

- Prosessikuvaus osatyökykyisten työntekijöiden kanssa etenemisessä ”alusta loppuun” esimiesten käyttöön, esimerkiksi infokanavan kautta.
- Toiveena laaja tiedottaminen osatyökykyisten asioista työyhteisössä.
- Osatyökykyisten ”työnkiertopankki”? Tarkempi kartoitus siitä, mitä koko organisaatiossa on tarjolla.
- Kuka on se henkilö jolla on ”langat” käsissään osatyökykyisten asioissa?
- Säännöllinen tapaaminen työterveyshoitajan kanssa alaisten sairauspoissaoloista. Tapaamisessa sovittaisiin kumpi taho ottaa yhteyden työntekijään tai miten jatkot on sovittu, jotta ei jää irrallisesti roikkumaan. Kuka kontaktoi?
- Paljon on ollut koulutusta aktiivisen tuen mallista mutta vielä kaivataan konkretiaa keneen ottaa yhteyttä, mistä aloitetaan, miten prosessi toimii käytännössä?

Esimiesten laatima yhteenvedo käsitteli pääosiltaan ryhmään osallistuneiden esimiesten toiveita osatyökykyisten työntekijöiden asioihin liittyen. Eri tahojen tai eri toimijoiden välistä yhteistyötä toivottiin kehitettävän sujuvammaksi. Myös aktiivisen tuen prosessimallia toivottiin selkeytettävän. Tähän ensimmäiseen työryhmätapaamiseen osallistujat olivat kuitenkin sitä mieltä että koulutusta aktiivisen tuen toimintamallista oli ollut riittävästi. Työnkiertopankki, johon koottaisiin yhtymässä olevat mahdollisuudet mukautettuihin tai kevennettyihin työtehtäviin,

olisi esimiesten näkemyksen mukaan keino ratkaista haasteet löytää sopivia työtehtäviä osatyökykyiselle.

Tapaamisen yhteenvedon laatimisen jälkeen sovimme seuraavan työryhmätapaamisen ajankohdan. Lupasimme olla esimiehiin yhteydessä sähköpostitse seuraavan työryhmätapaamisen aihealueista ja kokoontumispaikasta sekä lähettää heille jälleen etukäteisaineistoa tutustuttavaksi. Kehittämistyöryhmän ensimmäisen tapaamisen jälkeen kehittämishankkeen toteuttajat pitivät myös palaverin työhyvinvointiyksikön edustajien kanssa ja arvioivat yhdessä ensimmäisessä työryhmätapaamisessa esiinnousseita seikkoja. Seuraavan työryhmätapaamisen suunnittelu alkoi näiden esiinnousseitten tekijöiden pohjalta. Lähetimme työryhmätöiminnassa mukana olleille kaikille esimiehille sähköpostitse myös yhteenvedon ensimmäisestä kehittämistyöryhmän tapaamisesta.

Toinen kehittämistyöryhmän tapaaminen

Huhtikuun lopulla 2013 oli toisen kehittämistyöryhmän tapaamisen ajankohta. Toiselle tapaamiskerralle oli suunnitteluvaiheen jälkeen päätetty valita teemaksi aktiivisen tuen prosessi PHSOTEY:ssä, koska ensimmäisen kehittämistyöryhmän tapaamisessa kävi ilmi, että esimiesten kokemuksen mukaan aktiivisen tuen toimintamalli ei ollut täysin selkeä. Ennen tapaamista sovimme yhteistyössä organisaation työhyvinvointiyksikön kanssa että lähetimme ryhmäläisille sähköpostitse materiaalia aktiivisen tuen toimintamallista. Lähettämämme kehittämistyöryhmän etukäteismateriaali oli seuraavanlainen:

- Aktiivisen tuen keskustelulomake
(sairauspoissaolon jälkeen onnistuneesti työhön)
- Työkyvyn selvittäminen osana työhön paluun tukea
- Työhyvinvointisuunnittelijan rooli ja tehtävät
- Aktiivinen tuki toimintamalli (PHSOTEY)

Toinen työryhmätapaaminen alkoi jälleen esittelykierroksella, koska työryhmään osallistui myös esimiehiä, jotka eivät olleet mukana ensimmäisessä tapaamisessa. Toiseen työryhmätapaamiseen osallistui neljä esimiestä. Esittelykierroksen jälkeen käsitelimme teemaa joka oli etukäteen sovittu olevan PHSOTEY:n aktiivi-

sen tuen prosessi (liite 2). Esimiehet keskustelivat aktiivisen tuen toimintamallista ja toivat esiin kokemuksiaan sekä havaintojaan. Keskustelu oli jälleen hyvin vilkasta ja tunnelmaltaan intensiivistä. Aktiivisen tuen mallin käyttö tuotti työryhmään osallistuneiden esimiesten kokemuksen mukaan jonkin verran edelleen haasteita. Esimiehille oli lähetetty aktiivisen tuen toimintamallista materiaalia etukäteen ennen tätä tapaamista tutustuttavaksi.

Toisella kehittämistyöryhmän tapaamiskerralla esimiehet totesivat että haasteita oli lähinnä yhteistyössä mukana olevien eri tahojen kanssa eli osatyökyisiin liittyvien eri toimijoiden välisessä yhteistyössä. Esimiehet näkivät ongelmalliseksi heikon yhteistyön työterveyshuollon ja esimiesten välillä. Esimiehet totesivat että työntekijän jäädessä sairauslomalle työterveyshuollon kautta, he saavat tiedon sairausloman pituudesta, mutta mahdolliset jatkotoimenpiteet jäävät epäselviksi. Etenkin työterveyshuollon kanssa tehtävään yhteistyöhön toivottiin lisää keinoja ja kaivattiin viestinnän lisäämistä työterveyshuollon taholta esimiesten suuntaan. Esimiehet toivat esille myös sen, että työkykyneuvottelu voidaan käydä ilman esimiehen läsnäoloa, mutta jos näin menetellään, työterveyshuollon tulisi varmistaa myös esimiehen näkemys työntekijän työkyvystä. Esimiehet toivoivat myös tarkennusta, jos lääkärintodistukseen on kirjoitettu työtehtävään liittyviä rajoitteita, esimerkiksi yötyöhön liittyen. Toivomus oli että rajoitukset myös tarkennettaisiin eli onko kysymyksessä tilapäinen vai pysyvä rajoitus. Jos työyhteisössä on useampi työntekijä, jolla on työkykyyn liittyviä rajoitteita, vaatii se työyhteisössä huomattavasti erilaisia työjärjestelyjä ja vaikuttaa sitä kautta myös työyhteisön hyvinvointiin, esimiesten kokemuksen mukaan.

Esimiesten mielestä aktiivisen tuen mallissa oli ongelmia täytettyjen lomakkeiden seurannassa. Aktiivisen tuen prosessimalli koettiin myös hieman epäselväksi. Esimiehet toivoivat lisäksi työterveyshuollon arviointia tai palautetta aktiivisen tuen keskustelun yhteydessä kirjattuun lomakkeeseen. He toivoivat työterveyshuollon näkökantaa työntekijän työkyvyn arvioinnista, mihin toimenpiteisiin on ryhdytty ja mitä toimenpiteitä vielä tarvitaan työntekijän työhönpaluun prosessissa. Kehittämistyöryhmän toisen tapaamiskerran lopuksi työryhmätoimintaan osallistuneet esimiehet tekivät jälleen yhteenvedon:

- Yhteistyö tiiviimmäksi työterveyshuollon kanssa
- Työterveyshuollolle vastuuta työkyvyn arvioinnissa/yhteydenotto pitkien sairauslomien yhteydessä saman tien työterveyshuollon toimesta
- Tiedotusta työterveyshuollosta esimiehille
- Aktiivisen tuen mallin mukaan täytetystä lomakkeesta pitää saada tietoa mitä toimenpiteitä tehtiin, eli lomakkeen palautus esimiehille työterveyshuollon kommenttien kera.
- Työkykyneuvottelua ei voisi käydä ilman että esimiehen kantaa työtetävistä on kysytty.
- Työkykyneuvottelussa työterveyshuolto kertoisi mitä kuntoutusvaihtoehtoja työntekijällä on/ mitä mahdollisuuksia.
- Työhyvinvointiyksikkö kartoittaa osatyökykyisen työn kuvat joihin voisi työllistyä ja ottaa selvää mitä kuntayhtymällä on tarjota osatyökykyisille jo etukäteen ja siihen kartoitukseen perustuen luodaan vakkansipankki, jolla osatyökykyinen voi työllistyä (taloudellisuus näkökulma).
- Kun lääkäriltä tulee lääkärintodistus jostain rajoitteesta (yötyö) miten prosessi kulkee loppuun? Mitä suositus edellyttää? Voiko olla aluksi määräaikainen? Miten ratkaistaan koko yksikön toiminta jos ”rajoituneita” on paljon?

Myös kehittämistyöryhmän toisen tapaamisen jälkeen kehittämishankkeen toteuttajat sopivat yhteisen palaverin työhyvinvointiyksikön kanssa. Tälläkin kerralla arvioitiin työryhmän toiminnassa esiin tulleita seikkoja ja suunniteltiin jatkoa. Sovimme myös että viimeisessä työryhmän tapaamisessa olisi mukana yhtymän työhyvinvointiyksikön edustaja, kuten ryhmäläiset olivat toivoneet. Viimeistä tapaamiskertaa varten pyysimme sähköpostitse työryhmäläisiä etukäteen miettimään, tulisiko heille mieleen vielä jotakin uutta aluetta, liittyen osatyökykyisten työssä jaksamisen tukemiseen. Toivoimme, että työryhmäläiset olisivat löytäneet sellaista aiheeseen liittyvää uutta sisältöä, jota ei aikaisemmissa tapaamisissa olisi vielä käsitelty.

Kolmas kehittämistyöryhmän tapaaminen

Kolmas ja samalla viimeinen kehittämistyöryhmän tapaaminen oli elokuussa 2013. Jonkin verran haasteita aiheutti tapaamiselle kesälomien aiheuttama tauko kokoontumisen suhteen koska aikaa oli kulunut jo kolme kuukautta edelliseen, eli toiseen kehittämistyöryhmän tapaamiskertaan nähden. Viimeisessä kehittämistyöryhmätapaamisessa oli mukana kolme esimiestä sekä myöhemmin ryhmään osallistui lisäksi yhtymän työhyvinvointiyksikön edustaja. Tapaamisen aluksi kävimme esimiesten kanssa vapaamuotoista keskustelua osatyökykyisyyteen sekä aktiivisen tuen toimintamalliin liittyen. Esimiehet kokivat tarvitsevansa enemmän tietoa niistä mahdollisuuksista mitä esimerkiksi Keva tai Kela tarjoaa osatyökykyisen työntekijän työssä jatkamisen tukemiseksi. Kehittämistyöryhmän tekemä yhteenveto viimeisestä tapaamisesta sisälsi seuraavanlaiset sisällöt:

- Työkykyneuvottelussa perusajatuksen lähtökohtana on myös työntekijän oma vastuu (onko työntekijä itse kiinnostunut/ motivoitunut työkokeiluun).
- Paljon on joutunut ottamaan itse selvää joka vie runsaasti aikaa ja resursseja, koska ei ole riittävästi tietoa/taitoa osatyökykyiseen työntekijään liittyvistä asioista. Töitä on tullut paljon lisää, mutta miten kaiken ehtii kun resursseja ei ole samassa mittakaavassa asioitten hoitamiseen tullut lisää.
- Kustannusvastuu ihmisen työkyvyn/terveyden menettäminen epäergonomisten työtilojen sekä työvälineiden vuoksi (liian tiukka budjetti, toisin sanoen ei ole rahaa muutostöiden suorittamiseen tai välineiden hankintaan).
- Osatyökykyinen työntekijä on oltava ylimääräinen työntekijä; ei tulisi laskea henkilökunta- määrään.
- Työyksiköissä rajalliset mahdollisuudet löytää työtehtäviä osatyökykyiselle (räätälöityä työtä, ”keinotekoisuus”) kuitenkin ollaan tyytyväisiä että saadaan edes osaksi työaika osatyökykyinen työntekijä.

Viimeisessä kehittämistyöryhmän tapaamisessa käsiteltiin edellisellä tapaamiskerralla esiin nostettuja aihealueita, jotta aktiivisen tuen toimintamallin käyttö helpottuisi. Samoin kerrottiin myös yhtymässä mahdollisesti alkamassa olevasta työkykykoordinaattori-toimintakonseptista. Toiminnan alkaminen tulisi sen hetkisen tiedon mukaan varmistumaan syksyllä 2013. Työkykykoordinaattorin tehtäviin kuuluisi esimerkiksi osallistua työkykyneuvotteluun työterveydenhuollon kanssa. Kehittämistyöryhmätoimintaan osallistuneet esimiehet tekivät tämän viimeisen tapaamiskerran jälkeen kirjallisen, vapaamuotoisen arvioinnin kehittämistyöryhmän toiminnasta. Kehittämishankkeen työryhmän esiin nostamat keskeisimmät ja eniten puhuttaneet aihealueet olivat seuraavanlaiset: yhteistyö työterveyshuollon kanssa ja sen kehittäminen, työn mukauttamiseen sekä työnkiertoon (osatyökykyiset) liittyvät haasteet ja osatyökykyisten työntekijöiden työllistämisen kokonaisuu- den hallinnan haasteellisuus. Esimiehet kertoivat kokemuksenaan saaneensa vertaistukea ja uutta tietoa toinen toiseltaan osatyökykyisten työryhmän toiminnan myötä. Lisäksi esimiehet kokivat osatyökykyisten työryhmässä esiin nousseiden ongelmien ja haasteiden pohtimista yhdessä kollegoiden kanssa mahdollisuutena kehittää omaa esimiestyötään.

6 KEHITTÄMISHANKKEEN TIEDON TUOTANTO

6.1 Laadullisen aineiston analyysi

Laadullisin menetelmin kerättyä aineistoa voidaan analysoida useilla eri tavoilla. Samasta laadullisesta aineistosta voidaan tehdä eri tulkintoja, koska aineistoa voidaan tarkastella useasta eri näkökulmasta. Samastakin näkökulmasta katsoen voidaan laadullisessa tutkimuksessa luoda erilaisia tulkintoja. (Kananen 2012, 116.)

Sisällönanalyysin kohteena voivat olla erilaiset tekstimuotoiset aineistot kuten esimerkiksi teemahaastattelulla kerätty aineisto, kertomukset, kuvaukset, puheet ja kuvaukset. Analyysin tarkoituksena on löytää tekstistä ydinkohdat. Aineiston sisällönanalyysissä samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään omiin luokkiinsa. Aineiston ryhmittelyssä edetään siten että pelkistetyt ilmaukset ryhmitellään alaluokkiin, ja alaluokat edelleen yläluokkiin. Sen jälkeen yläluokat yhdistetään pääluokkiin. Aineiston ryhmittelyä ja luokkien yhdistämistä tehdään niin kauan kuin se aineiston sisällön kannalta katsoen on mahdollista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109 - 111.)

Laadullisen aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta ovat toisiinsa kytkeytyviä osa-alueita joiden painotus saattaa vaihdella tutkimuksesta toiseen. Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa peilataan tutkimusongelmaan, tutkimuksen keskeisiin käsitteisiin sekä tutkimuksen lähtökohtiin. Ne ovat toisin sanoen tiiviissä vuoropuhelussa keskenään. Aineiston analyysissä haetaan vastausta tutkimuksen tarkoitukseen ja tutkimustehtäviin, joten kaikkea tietoa ei ole välttämättä tutkimuksenmukaista analysoida. Laadullisen aineiston analysoinnin tarkoituksena on informaatioarvon lisääminen, koska hajanaisesta aineistosta pyritään luomaan selkeää, mielekästä ja yhdenmukaista informaatiota. (Ruusuvuori, Nikander & Hyvärinen 2010, 12 - 23; Tuomi & Sarajärvi 2009, 108; Kylmä & Juvakka 2007, 110 - 113.)

Analyysimenetelmänä käytimme sisällönanalyysia. Aineistoa kerättiin kehittämishankkeen aikana monin eri tavoin; ryhmäkeskusteluista kerätty aineisto, työryhmän tekemät yhteenvedot, osallistuva havainnointi sekä tutkimuksen tekijöiden pitämä tutkimuspäiväkirja. Työryhmän aikana tehdyt havainnot myös vaikut-

tivat toiminnan suunnitteluun, toisin sanoen aineiston analysointia tehtiin osittain samanaikaisesti toimintatutkimuksen aikana. Analyysin aluksi kerätty ja käsin kirjattu aineisto kirjoitettiin samaan tiedostoon tietokoneelle. Kokonaiskuvan hahmottamiseksi aineistoa käytiin läpi useita kertoja ennen luokittelun aloittamista. Aineistoa purettiin pienempiin osiin, eli pelkistettiin, sekä etsittiin aineistosta yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia. Purettu aineisto järjestettiin ja koottiin sen jälkeen omiin ryhmiinsä sekä edelleen alakategorioihin ja sen jälkeen yhdistäviin kategorioihin eli luokkiin. Nämä alustavien teemojen mukaiset ryhmät olivat ensin muodostettu tutkimuskysymysten pohjalta. Työryhmän tapaamisissa oli käytetty samoja teemoja. Aineiston analysointi toteutettiin kuitenkin aineistolähtöisesti, koska etukäteen muodostettujen teemojen mukainen luokittelu olisi tyypistänyt ja pelkistänyt aineistoa liikaa. Aineistoa peilattiin koko analyysivaiheen ajan sekä työryhmän toiminnassa käytettyihin teemoihin että tutkimuksellisen kehittämishankkeen keskeisiin käsitteisiin, jotta tutkittavaan ilmiöön liittyvä tieto saataisiin esiin. Keräämästämme aineistosta nousi esiin neljä keskeistä yläkategoriaa, jotka olivat: tiedon tarve, resurssien puutteet, ohjeiden epäselvyys sekä työnjaon epäselvyys.

6.2 Aineiston luokittelu

Tiedon tarve

Analysoidun aineiston ensimmäiseksi yläkategoriaksi nimesimme tiedon tarpeen (taulukko 3). Myös Haulan (2012) pro gradu tutkielman tuloksista nousi esille samansuuntaisesti, että tarvitaan lisää tiedottamista sekä kouluttamista, jotta onnistuttaisiin pitämään osatyökykyiset aikaisempaa paremmin työelämässä mukana (Haula 2012, 62).

Kehittämishankkeemme aikana kerätystä laadullisesta aineistosta nousi selkeästi esille esimiesten kokemus tiedon tarpeesta sekä osatyökykyisiä työntekijöitä että erityisesti aktiivisen tuen toimintamallia koskien. Tästä huomiosta seurasi se, että näitä aktiivisen tuen toimintamalliin liittyviä epäselvyyksiä, ohjeistukseen liittyvää tiedon puutetta ja eri toimijoiden roolijaon epäselvyyttä, pyrittiin toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti korjaamaan (esimerkiksi tiedottamisen avulla) jo

kehittämistyöryhmän toiminnan aikana. Tämä toteutettiin yhteistyössä organisaation työhyvinvointiyksikön kanssa.

Taulukko 3. Esimerkki aineiston luokittelusta, yläkategoriana **tiedon tarve**.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria
<i>enemmän tietoa esimiehille ja työntekijöille mahdollisuuksista ja toisaalta velvoitteista</i>	lisää tietoa mahdollisuuksista ja velvoitteista	enemmän tietoa	TIEDON TARVE
<i>jos osatyökykyinen on työkokeilussa ja saa kuntoutustukea, eikö samalle vakanssille voisi ottaa sijaista?</i>	ei ole riittävästi tietoa	tiedon puutteet	TIEDON TARVE
<i>esimiehet tarvitsevat enemmän tietoa, mitä mahdollisuuksia on</i>	lisää tietoa mahdollisuuksista	enemmän tietoa	TIEDON TARVE
<i>työsuhteen päättämisen vaikeus on haasteena</i>	ei ole riittävästi tietoa/taitoa	tiedon ja taitojen puutteet	TIEDON TARVE
<i>mistä sopiva, ”räätälöity” työ osatyökykyiselle?</i>	ei ole riittävästi tietoa	enemmän tietoa	TIEDON TARVE

Aineistossa, jonka keräsimme toimintatutkimuksen aikana, oli lukuisia kehittämistyöryhmätoimintaan osallistuneiden esimiesten kommentteja, jotka koskivat tiedon puutteen kokemusta, kuten esimerkiksi:

paljon on joutunut itse ottamaan selvää kun ei ole riittävää tietoa/taitoa

Esimiesten kokemus oli, että aktiivisen tuen toimintamalliprosessia voisi täsmentää enemmän. He toivoivat myös enemmän koulutusta aktiivisen tuen prosessin eri vaiheista sidottuna käytännön esimiestyöhön. Pelkät ohjeistukset eivät heidän mukaansa riitä, vaan pitäisi olla myös kasvokkain tapahtuvaa koulutusta.

ei pelkkiä ohjeita, vaan siihen liittyvää koulutusta

Tuloksissa nousi esille myös se että esimiehet tarvitsevat enemmän tietoa osatyökykyisen työntekijän mahdollisuuksista palata entiseen työhön. Esimiehet kokivat tarvitsevansa tietoa myös siitä, minkälaisia ratkaisuja työkyvyn heikkenemistilanteessa on tehty, mikä on ollut lopputulos sekä kuinka kauan koko prosessi on kesännyt. Kehittämistyöryhmän tapaamisissa esimiehet toivat esille myös työntekijän vastuun ja velvollisuuden ottamisen hänelle järjestettyyn työkokeiluun nähden. Esimiehet kokivat haasteellisena sen kuinka motivoida osatyökykyinen työntekijä työkokeiluun jos hän ei ole kiinnostunut kehittämään omaa osaamistaan, eikä halua siirtyä uuteen työtehtävään, eikä toisaalta ole myöskään työkykyinen nykyiseen työtehtäväänsä.

enemmän tietoa esimiehille ja työntekijöille mahdollisuuksista ja toisaalta velvoitteista

Esimiehet kokivat että heillä ei ole riittävästi tietoa kuntoutuksen eri toimijoiden tarjoamista palveluista. Esimiehet toivovat enemmän tietoa esimerkiksi Kevan tarjoamista tukimuodoista ja mahdollisuuksista osatyökykyisten työntekijöiden työhön paluun edistämiseksi.

esimiehet tarvitsevat enemmän tietoa, mitä mahdollisuuksia on (Keva ym.)

Esimiesten mielestä kehitettävää löytyy osatyökykyisten työhön paluun prosessissa. Esimiehet kokivat että PHSOTEY:n organisaation sisällä tarvitaan uudenlaisia järjestelyjä, jotta saadaan kartoitettua osatyökykyisen työntekijän työsopimusta, koulutusta, ammattitaitoa ja työkokemusta vastaavaa työtehtävää.

mistä sopiva, räätälöity työ osatyökykyiselle?

Kehittämistyöryhmän tapaamisissa tuotiin esiin toive siitä että osatyökykyisiin liittyvä työskentely yhtymässä olisi keskitetty yhdelle taholle, joka huolehtisi kokonaisuunnittelun toimivuudesta kunkin osatyökykyisen työntekijän kohdalla, eli koordinoisi keskitetysti toimintaa. Esimiehet kokivat, että osatyökykyisten työntekijöiden työhön paluun edistämiseksi tarvittaisiin organisaatiossa koordinaattoria, joka valitsisi oikeanlaisen keinojen kokonaisuuden, jonka tavoitteena voisi

olla esimerkiksi osatyökykyisen työssä jatkaminen organisaatiossa tai työhön palaaminen pitkän sairauspoissaolon jälkeen. Esimiehet kokivat myös, että työkykykoordinaattori voisi olla se henkilö, jolta saisi tarvittaessa tietoa ja tukea osatyökykyisen työhön paluun prosessissa.

kenellä on se ”punainen lanka”, kuka koordinoi?

osatyökykyisen prosessi epäselvä

Sosiaali- ja terveysministeriö esitteli julkaisussaan ”Osatyökykyiset työssä” elokuussa 2013 uuden toimintakonseptin osatyökykyisten työnteon edistämiseksi. Tämän toimintakonseptin keskeisenä osana toimii *työkykykoordinaattori*, joka valitsee oikeanlaisen keinovalikoiman kokonaisuuden, jonka tavoitteena voi olla esimerkiksi osatyökykyisen työssä jatkaminen organisaatiossa tai työhön palaaminen. Työkykykoordinaattori - toimintakonseptia pilotoidaan erilaisissa organisaatioissa ja toimintaa kehitetään edelleen. Työkykykoordinaattori toimii yhteistyössä osatyökykyisen sekä eri yhteistyötahojen kanssa, ja toimii osatyökykyisen työllistymisen ja työssä jatkamisen tukikeinojen yhteen sovittajana ja tämän toiminnan toivotaan tuovan selvyyttä myös eri tahojen vastuunjakoon. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013b, 8 - 9, 22.)

Resurssien puutteet

Seuraavan yläluokan (taulukko 4) nimesimme resurssien puutteeksi. Esimiehillä oli kokemus sekä aineellisten resurssien puutteista että jonkin verran myös osaamiseen liittyvistä puutteista. Osaamisen puutteisiin liittyvä kokemus selittyi myös lisäkoulutus toiveiden näkökulmasta katsoen.

Taulukko 4. Esimerkki aineiston luokittelusta, yläkategoriana **resurssien puutteet**.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria
<i>taloudellisten resurssien jatkuva tiukkeneminen huolestuttaa</i>	talouden niukkeneminen	rahan puute	RESURSSIEN PUUTE
<i>työnantajan edustajan muistettava kuitenkin koko ajan taloudelliset seikat</i>	taloudellisuus huomioitava	rahan puute	RESURSSIEN PUUTE
<i>ei ole mahdollisuutta ottaa osatyökykyistä, rajalliset tai kovin vähäiset mahdollisuudet tarjota osatyökykyisille sopivaa työtä</i>	rajalliset tai niukat mahdollisuudet räätälöidä työtä	vaihtoehtojen tai mahdollisuuksien puute	RESURSSIEN PUUTE
<i>kokemus että ollut vain vähän mahdollista osallistua osatyökykyistä koskevaan neuvotteluun</i>	vähäiset mahdollisuudet osallistua neuvotteluun	osallistumisen puute	RESURSSIEN PUUTE
<i>jos on paljon alaisia on resurssit melko rajalliset hallita prosessia</i>	suuri työmäärä vaikeuttaa työn hallintaa	työn resursoinnissa puutteita	RESURSSIEN PUUTE

Esimiehet kokivat resurssien puutteen olevan yhteydessä myös lisääntyneeseen työmäärään. Esimiesten mielestä riittävän henkilöstöresurssin saavuttaminen sekä se että onnistutaan samalla järjestämään osatyökykyisten työntekijöiden työjärjestelyt, kuormittaa heidän päivittäistä työtään. Samanaikaisesti se luo myös haasteita muiden töiden organisointiin, erityisesti jos joudutaan selviytymään pienemmällä työvoimalla. Esimiehet toivat esille myös kuntayhtymän tiukentuneen taloudelli-

sen tilanteen ja säästöpainneet. Nämä seikat rajoittavat esimiesten mahdollisuuksia parantaa ja kehittää työyhteisön toimintatapoja sekä työolosuhteita. Tämä heikentää myös esimiesten mahdollisuuksia kehittää oman vastualueensa työhyvinvointia.

esimiesten työ lisääntynyt, mutta mistä lisääaikaa että ehtisi asiat hoitaa?

esimiehellä ei ole mahdollisuuksia, eikä resursseja puuttua esim. jos työntekijät kokee että kiertokärryt liian painavia liikutella tai jos kanslia on liian äänekäs, miten vastaat tällaisiin työtiloja tai työvälineitä koskeviin palautteisiin, kun ei ole mahdollisuutta vaikuttaa?

Esimiehet toivat esille että työyksiköissä on vain rajallisesti keinoja mukauttaa työtä osatyökykyiselle sopivaksi. Tästä seurasi että esimiehet kokivat haasteelliseksi löytää osatyökykyiselle työntekijälle sellaista työtä jossa osatyökykyisen työntekijän osaaminen ja voimavarat sekä työpaikan tarpeet ja työn vaatimukset saadaan kohtaamaan. Esimiehet toivat esille myös sen että on pohdittava, miten osatyökykyinen työntekijä vaikuttaa koko työyhteisön toimintaan. Osatyökykyisen työskentely ei kuitenkaan saisi kuormittaa muiden työntekijöiden työmäärää, sillä se saattaa heikentää työilmapiiriä. Tähän liittyen myös toivottiin ”työkiertopankkia” osatyökykyisille työntekijöille suunnattuna. Esimiehet totesivat esimerkiksi:

työyksiköissä keinot rajalliset, miten toteuttaa työtehtävät osatyökykyisellä työntekijällä

Tämä tulos on samansuuntainen Vuorisen, Haapasen, Jahkolan, Joensuun ja Kivistön (2010) osasairauspäivärahaa koskevan seurantatutkimuksen kanssa, jossa todettiin että halua työjärjestelyihin on olemassa mutta mahdollisuuksia on tarjolla usein liian vähän. Organisaatioissa oli tutkimuksen mukaan haasteellista löytää esimerkiksi kevennettyjä työtehtäviä. Työtehtävät saattoivat vaatia myös sellaista erikoisosaamista, johon liittyvää koulutusta ei osatyökykyisellä ollut. Lisäksi työtehtävät olivat usein niin tarkasti mitoitettuja, ettei ylimääräistä työntekijää löytynyt korvaamaan osatyökykyisen työntekijän puuttuvaa työosuutta. (Vuorinen, Haapanen, Jahkola, Joensuu, Kivistö 2010, 33.)

Työpaikan keinoiksi Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisussa ”Osatyökykyiset työssä” (2013) toimintakonseptin keinovalikoimassa mainitaan seuraavat alueet: esteettömyys, työpaikan järjestelyt, työyhteisöön liittyvät seikat, työjärjestelyt sekä työturvallisuus. Työjärjestelyt liittyvät esimerkiksi hyvän ergonomian mukaisiin ratkaisuihin, työvälineiden sopeuttamiseen osatyökykyiselle sopivaksi tai työntekoa helpottavien apuvälineiden järjestämiseen. Työnantaja on velvollinen tekemään kohtuullisessa määrin järjestelyjä työpaikalla jotta osatyökykyisellä on mahdollisuus työn tekemiseen sekä uralla etenemiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2013b, 11 - 12.)

Ohjeiden epäselvyys

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen aineistosta nousseen kolmannen yläluokan nimesimme ohjeiden epäselvyydeksi (taulukko 5). Keräämästämme aineistosta nousi selkeästi esiin tutkimukseen osallistuneiden esimiesten ajatus erityisesti aktiivisen tuen toimintamalliin liittyvien ohjeiden epäselvyydestä.

Haulan (2012) pro gradu tutkielman toimintatutkimuksen toimintaan sisältyi myös työkalujen eli prosessikuvausten, toimintaohjeiden sekä lomakkeiden kehittämistä. Hänen tutkimuksensa mukaan myös käytännön työkalut aiheuttivat esimiehille esteitä osatyökykyisten tukemiselle, sillä kirjaaminen koettiin hankalaksi. Varhaisen tuen keskustelun lomakkeita kehitettiin esimerkiksi siten, että kaikki lomakkeet olivat sähköisessä muodossa löydettävissä ja tallennettavissa. (Haula 2012, 56 - 57.)

Taulukko 5. Esimerkki aineiston luokittelusta, yläkategoriana **ohjeiden epäselvyys**.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria
<i>selkeät toimintaohjeet koko yhtymän tasolle koskien osatyökykyisyyden toteamiseen johtavaa neuvottelua ja paperisotaa, seuranta?</i>	selvemmat toimintaohjeet tarpeen	toimintaohjeiden epäselvyys	OHJEIDEN EPÄSELVYYS
<i>aktiivisen tuen ohjeet ei selkeitä</i>	ohjeet ei selkeitä	aktiivisen tuen ohjeistuksen epäselvyys	OHJEIDEN EPÄSELVYYS
<i>aktiivisen tuen keskustelun seuranta?miten tapahtuu?</i>	seurantaan liittyvät epäselvyydet	aktiivisen tuen ohjeistuksen epäselvyys	OHJEIDEN EPÄSELVYYS

Esimiesten kokemuksen mukaan yhtymän aktiivisen tuen toimintamallin käyttöön liittyi tuolloin (vuoden 2013 aikana) vielä haasteita. Myös aktiiviseen tukeen liittyvän keskustelun seuranta mietitytti esimiehiä, he kokivat että seurannassa oli puutteita. Esimiehet totesivat esimerkiksi, kun aktiivisen tuen keskustelussa oli havaittu merkkejä työkyvyn alenemisesta, ja työntekijä oli ohjattu työterveyshuoltoon, niin seuraukset jäivät heille epäselviksi. Nämä aktiivisen tuen seurantaan liittyvät epäselvyydet hankaloittivat esimiesten mukaan töiden organisointia.

kokonaiskuva aktiivisen tuen keskustelun jälkeen, mitä on tehty, mitä seurauksia?

Esimiehet toivat esille seurantaan liittyen myös että aktiivisen tuen keskustelun jälkeen yhteistyö työterveydenhuollon kanssa voisi toimia paremmin. Erityisesti koettiin tärkeäksi saada työterveydenhuollolta palautetta osatyökykyisen työntekijän työhön paluun prosessissa. Esimiehillä oli tavallaan kokemus siitä että he jäi-

vät pimentoon sen suhteen, mitä toimenpiteitä oli tehty tai oliko tehty ylipäättään mitään, koska palautetta ei ollut saatu heidän näkemyksensä mukaan.

kun aktiivisen tuen keskustelu käyty ja työntekijä siirtyy työterveydenhuoltoon, palaute puuttuu, mitä tapahtunut?

selkeät toimintaohjeet koko yhtymän tasolle koskien osatyökykyisyyden toteamiseen johtavaa neuvottelua ja paperisotaa, seuranta?

Nämä tulokset olivat kuitenkin ristiriidassa alkukartoituksena PHSOTEY:ssä 2013 alkuvuodesta toteutetun kyselytutkimuksen tulosten kanssa. Esimerkiksi kyselytutkimuksen viimeisenä kysymyksenä pyydettiin arviomaan aktiivisen tuen toimintamallin, päihdeohjauksen, sairauspoissaolokäytäntöjen ohjeiden sekä näihin liittyvien Infokanavan materiaalien käytettävyyttä. Tähän kysymykseen vastanneista suurin osa ilmaisi olevansa ohjeistuksiin tyytyväinen. Kyselytutkimukseen osallistuneiden esimiesten mielestä ohjeet olivat riittäviä eikä lisätietoa tarvittu aktiivisen tuen toimintamalliin liittyen. Kyselytutkimuksessa esimiehet totesivat, että

ohjeet löytyvät ja apua saa hyvin jos tarvitsee

Aktiivisen tuen malli hyvä. Se toimii hyvin keskustelun avaajana työntekijän kanssa.

Työnjaon epäselvyys

Neljännän ja viimeisen aineistosta nousseen yläluokan nimesimme työnjaon epäselvyydeksi. Kehittämishankkeeseen osallistuneiden esimiesten kokemus työnjaon epäselvyyksistä nousi aineistostamme selvästi esille. Samoin kokemus eri toimijoiden välisen yhteistyön ongelmista ilmeni keräämästämme aineistosta. Taulukossa 6 on esitetty aineiston luokittelu, jossa yläkategoriaksi muodostui työnjaon epäselvyys.

Taulukko 6. Esimerkki aineiston luokittelusta, yläkategoriana **työnjaon epäselvyys**.

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria
osatyökykyinen aiheuttaa paljon lisätyötä, tehtävien jako, mikä kuuluu kenellekin?	paljon lisätyötä, mikä työ kuuluu kenellekin?	eri toimijoiden työnjako epäselvä	TYÖNJAON EPÄSELVYYS
<i>mikäli osatyökykyinen ei voi palata edes osapäivätyöhön, työsuhteen päättämiseen liittyvät asiat, kunkin toimijan roolit?</i>	kunkin toimijan rooli työsuhteen päättyessä?	eri toimijoiden roolit epäselvät	TYÖNJAON EPÄSELVYYS
<i>yhteistyö/vastuut työterveydenhuollon ja työhyvinvointiyksikön ja esimiehen/organisaation välillä, selvennettävä</i>	vastuunjako eri toimijoiden kesken pitäisi selkiintyä	vastuunjako epäselvä	TYÖNJAON EPÄSELVYYS

Esimiehet kokivat että kokonaiskäsitys osatyökykyisten asioista puuttuu, eikä esimerkiksi toimintojen yhdenmukaisuus ole kenellekään täysin selkeä. Tästä seurasi se, että esimiehet toivat esille tarpeen saada yhtymätasolle osatyökykyisten asioita koordinoiva henkilö. Tämä koordinoiva työntekijä voisi kartoittaa käytävissä olevasta valikoimasta osatyökykyiselle työntekijälle sopivan yksilöllisen ratkaisun, jonka turvin työssä jatkaminen olisi mahdollista.

toimintojen yhdenmukaisuus koko yhtymän tasolla, mietittävä

yhtymätasolle koordinointi osatyökykyisyys asioissa

Esimiehet korostivat että työn jatkamisesta aidosti kiinnostuneita osatyökykyisiä työntekijöitä täytyy saada pysymään työssä ja sopiva työ tulee järjestyä. Toisaalta

työn erikoistumisen vuoksi on osatyökykyiselle vaikea löytää korvaavia työpaikkoja.

tehtävien löytämisen haasteellisuus(osatyökykyisille)

Esimiehet toivat esille myös sen että lisääntyneen työmäärän vuoksi esimiehillä on aikapulaa keskittyä osatyökykyisen työntekijän työkykyasioihin. Sopivan työtehtävän löytyminen yli tulosryhmien on hankalaa.

osatyökykyinen aiheuttaa paljon lisätyötä, tehtävien jako, mikä kuuluu kenellekin?

mikäli osatyökykyinen ei voi palata edes osa-aikaiseen työhön, työsuhteen päättämiseen liittyvät asiat, kunkin toimijan roolit?

Esimiehet kokivat että yhteistyötä pitää kehittää työterveyshuollon ja työhyvinvointiyksikön välillä laaja-alaisemmin. Heidän mielestään osatyökykyisen työntekijän asioiden ratkominen vaatii työterveyshuollon, työhyvinvointiyksikön ja esimiesten kohtaamista, aikaa, sekä eri toimijoiden välistä yhteistä pohdintaa sopivien työ- ja toimintamenetelmien saavuttamiseksi. Työnantajan vastuualuetta on aktiivisen tuen toimintamallin laatiminen ja yhteistoiminnallinen valmistelu, luonnollisesti eri toimijoiden välinen selkeä roolijako edistää aktiivisen tuen toimintamallin käyttöä (Komulainen 2011, 6).

Esimiehet toivat esille myös sen että heillä ei välttämättä ole riittävästi keinoja ja osaamista selvittää osatyökykyisten asioita yksin, vaan he kokevat tarvitsevan enemmän asiantuntija-apua työterveyshuollosta tai työhyvinvointiyksikön yhteistyön kautta. Tämä toive on samansisältöinen Lehikoisen ja Ovaskaisen (2011) tutkimuksen kanssa, jossa toivottiin että työterveyshuollon rooli esimiehen tukena työhyvinvoinnin edistämiseksi olisi asiantuntijan rooli, sekä viestintää tehostaen että työterveyshuollon perustehtävää hoitaen (Lehikoinen & Ovaskainen 2011, 64 - 67).

yhteistyö/vastuut työterveydenhuollon ja työhyvinvointiyksikön ja esimiehen/organisaation välillä

Jotkut esimiehet kokivat hankalaksi sairauspoissaolojen vuoksi käytäviä keskusteluja osatyökykyisen työntekijän kanssa. Lähinnä siksi että he pitivät keskustelujen perustaa oman osaamisalueen ulkopuolella ja kuuluvan työterveyshuollon perustehtäviin.

esimiehen/työterveydenhuollon/työsuojelun tehtävänjako?

Aineiston analyysissä nousi esiin siis neljä yläluokkaa, jotka nimesimme seuraavasti: tiedon tarve, resurssien puutteet, ohjeiden epäselvyys sekä työnjaon selvyys. Tulokset liittyivät esimiesten työssään kokemiin erilaisiin haasteisiin, joita osatyökykyisten työssä jatkamiseen PHSOTEY:ssä kytkeytyi. Yläluokat kokoavaksi yhdeksi pääluokaksi muodostui siten: **haasteet osatyökykyisen työllistymisen tukemisessa** (taulukko 7). Osatyökykyisten tukemisen haasteellisuus aiheutti esteitä osatyökykyisten työssä jatkamiselle tämän tutkimuksen tulosten mukaan.

Taulukko 7. Aineiston luokittelua neljästä yläluokasta yhteen kokoavaan pääluokkaan.

ALALUOKKA	YLÄLUOKKA	PÄÄLUOKKA
tiedon ja taitojen puutteet enemmän tietoa	TIEDON TARVE	HAASTEET OSATYÖKYKYISTEN TYÖLLISTYMISEN TUKEMISESSA
eri toimijoiden työnjako epäselvä vastuunjako epäselvä	TYÖNJAON EPÄSELVYYS	HAASTEET OSATYÖKYKYISTEN TYÖLLISTYMISEN TUKEMISESSA
toimintaohjeiden epäselvyys aktiivisen tuen ohjeistuksen epäselvyys	OHJEIDEN EPÄSELVYYS	HAASTEET OSATYÖKYKYISTEN TYÖLLISTYMISEN TUKEMISESSA
rahan puute vaihtoehtojen tai mahdollisuuksien puute	RESURSSIEN PUUTTEET	HAASTEET OSATYÖKYKYISTEN TYÖLLISTYMISEN TUKEMISESSA

7 POHDINTA

7.1 Kehittämishankkeen arviointi

Tietoperustassa esitetyjä keinoja osatyökykyisten tukemiseksi ovat esteettömyys, työpaikan mukauttamisjärjestelyt, työyhteisön asenteiden suuntaaminen osatyökykyisiä hyväksyväksi sekä tukevaksi, ammatillinen kuntoutus ja työturvallisuustekijöiden varmistaminen osatyökykyisiä huomioiden. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2013b, 10.) Myös ikäjohtamisen erityispiirteet liittyvät osatyökykyisten tukemiseen. Hyvä ikäjohtaminen merkitsee asenteiden ja johtamiskäytäntöjen uudistamista sellaiseksi, että niin varttuneen kuin nuoren työntekijän elämäntilanteesta johtuvat erityistarpeet, osaaminen ja vahvuus voidaan huomioida sekä hyödyntää organisaatiossa. (Simström 2009, 45; Naegele & Walker 2006, 3 - 5.)

Osatyökykyisten tukemisen kehittämishankkeemme toteutettiin toimintatutkimuksena, joka toisaalta tuotti tietoa ja toisaalta toiminnan aikaisesti kehitti osatyökykyisiin työntekijöihin liittyvää esimiestyötä. Tämä tapahtui esimerkiksi lisäämällä lähiesimiesten tietoa ja osaamista kohdeorganisaatiossa käytössä olevasta aktiivisen tuen toimintamallista. Kehittämishankkeemme tiedon tuotannosta ilmenee että kehittämistyöryhmätoimintaan osallistuneet esimiehet kertoivat erityisesti niistä vaikeuksista, mitkä estävät tukemasta osatyökykyistä työntekijää työssä jatkamisen suhteen. Samoin esimiehet kertoivat työryhmässä erilaisista käytännön haasteista, mitä osatyökykyisten työllistämiseen kohdeorganisaatiossa heidän kokemuksensa mukaan oli. Kehittämistyöryhmän tavoitteena oli tarjota dialoginen väylä lähiesimiehille kartoittaa osatyökykyisiin liittyvää ongelmakenttää ja saada vertaistukea kehittämistyöryhmän muilta jäseniltä. Tästä näkökulmasta katsoen toiminta saavutti päämääränsä, koska kehittämistyöryhmän loppuarvioinnissa esimiehet totesivat saaneensa vertaistukea ryhmältä ja he totesivat myös, että kehittämistyöryhmän keskustelut olivat uutta tietoa antavia.

Kehittämishankkeen työryhmätoiminnan suuntaamiseksi enemmän ratkaisukeskeiseen suuntaan, eli keinojen ja työkalujen löytämiseksi osatyökykyisten tukemiseksi, oli tarkoitus tapahtua hyödyntämällä menetelmänä ennakoitdialogia ja ”tulevaisuuden muistelua” eli mitä jos kaikki olisikin hyvin; miten siihen oli päästy? Ennakointidialogin avulla voidaan tukea yhteistoimintaa, yhdessä oppimista

sekä vuorovaikutusta ja kehittää yhteisöä avoimempaan suuntaan ja vastaanottavammaksi uusille toimintatavoille ja menetelmille. Hyvösen (2011) pro gradu tutkielman mukaan ennakoitdialogi soveltuu vuorovaikutusta helpottavana välineenä esimerkiksi toiminnan koordinoimisen apuvälineeksi, sekä muutosprosessien estävien tekijöiden tarkasteluun ja poistamiseen. (Hyvönen 2011, 26 - 30, 58 - 74.) Lähinnä ajanpuutteen vuoksi tämä menetelmä jäi keskeneräiseksi ja olisi vaatinut lisää työryhmän tapaamiskertoja ja syvällisempää paneutumista menetelmään. Varsinaisia uusia työkaluja osatyökykyisten tukemiseksi ei työryhmässä löytynyt.

Pitkäksi venähtänyt aikaväli työryhmän toisen ja kolmannen tapaamisen jälkeen haittaisi jonkin verran toimintaa. Kesälomien vuoksi tapaamisväli muodostui usean kuukauden mittaiseksi, joten tapaamiskerralla oli vaikeuksia ”saada juonesta kiinni”. Lisäksi ilmeni, ettei osa ryhmän jäsenistä ollut saanut sähköpostitse lähetettyä ennakkomateriaalia. Oli mahdotonta jälkikäteen varmuudella selvittää, mistä syystä ennakkomateriaali ei tavoittanut kaikkia ryhmäläisiä, syyksi epäiltiin tietoteknisiä ongelmia. Joka tapauksessa tämä aiheutti työryhmälle toiminnan ”alkukankeutta” eli aikaa kului tilanteen hahmottamiseen ehkä tavallista enemmän. Etukäteen olimme suunnitelleet tästä viimeisestä tapaamisesta muodostuvan aikaisempaa ratkaisukeskeisemmäksi, mikä ei toteutunut aivan toivomallamme tavalla. Keskustelu myös rönstyli tällä kertaa aiempaa enemmän, eikä toimintaa pystytty suuntaamaan tarpeeksi tiukasti tavoitteiden suuntaan. Tähän vaikutti varmasti myös kehittämishankkeen toteuttajien kokemuksen puute. Selkeämpi ja napakampi etukäteissuunnitelma kullekin kehittämishankkeen työryhmän tapaamiselle olisi auttanut ehkä etenemään paremmin tavoitteisiin, varsinkin kun jokaiselle tapaamiselle oli käytössä varsin tiukat ajalliset raamit.

Kohdeorganisaation eli Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymän sisällä oli myös kesän ja alkusyksyn 2013 kuluessa ollut melko suuria toimintaan liittyviä muutosprosesseja, jotka osaltaan verottivat resursseja työryhmän toiminnalta, varsinkin ajallisia resursseja. Ajatukset suuntautuivat jo vähitellen muualle, koska kehittämishankkeen työryhmän toiminta oli silloin jo loppusuoralla. Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveisyhtymässä opinnäytetyön kuluessa tapahtuneet muutosprosessit vaikuttivat myös opinnäytetyön valmistumiseen. Opinnäytetyön aika-taulu ei täysin pitänyt koska raportin kirjoittaminen vaati alun perin suunniteltua

enemmän aikaa. Opinnäytetyön raportin kirjoittamisen aikaan sijoittuivat suurimmat organisaatiossa tapahtuneet muutokset, joihin sisältyi toiminnan uudelleen järjestelyitä. Muutosprosessit vaikuttivat etenkin toisen opinnäytetyön tekijän työhön ja vaativat voimavaroja omalta osaltaan. Aikataulu opinnäytetyön valmistamiseen venyi noin puolen vuoden verran.

7.2 Johtopäätöksiä

Kehittämistyöryhmän toiminnassa voi nähdä viitteitä sekä integroivasta ryhmätoiminnasta, että dialogisen vuorovaikutuksen avulla syntyneestä oppimisesta, tavoitteiden suuntaisesti, vaikka työryhmässä ei selkeitä uusia ratkaisuja tai keinoja osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamiseksi löytynytäkään. Jalavan ja Vikmanin (2003) mukaan integroivassa ryhmätyössä ryhmä kokoaa tietonsa ja taitonsa yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, työn alla olevan kysymyksen tai ongelman suhteen. Integroivassa ryhmätyössä ryhmän tulos on parempi kuin kenenkään yksittäisen ryhmän jäsenen aikaansaama (yksittäinen) tulos. (Jalava & Vikman 2003, 117.) Kupias ja Koski (2012) toteavat myös että ryhmässä oppimisen edellytys on aito vuorovaikutus, jolla yhdistetään ihmisten osaamista ja mahdollistetaan erilaisien ajatusten vaihtaminen. Oppimista edistävä vuorovaikutus on dialogista. Dialogissa syntyy jotakin uutta tietoa tai näkemystä, yhteistä tuotosta, jota ei ennen ryhmässä jakamista kenenkään yksittäisen ryhmän jäsenen ajattelussa tai osaamisessa välttämättä ole. (Kupias & Koski 2012, 133.)

Kehittämishankkeen tutkimuksellisen osan tuloksista ilmeni kehittämishankkeeseen osallistuneiden esimiesten kokemus tiedon puutteesta, sekä riittämättömyyden tunteesta osatyökykyisiin työntekijöiden työllistämisen suhteen. Eri toimijoiden välisen työnjaon ja ohjeistusten epäselvyys vaikeutti kehittämishankkeen tulosten mukaan myös esimiesten työskentelyä osatyökykyisten työllistymisen hyväksi. Kohdeorganisaatiossa käytössä oleva aktiivisen tuen toimintamalli koettiin kehittämistyöryhmään osallistuneiden esimiesten mukaan vieraaksi ja siihen liittyvä prosessi vaikeaksi hahmottaa. Kehittämishankkeen toteuttamisen aikana vaikeutti siltä, ettei aktiivisen tuen toimintamalli vielä ollut tuolloin - vuonna 2013 - täysin juurtunut käytäntöön, koska toimintamallin käyttäminen nosti kehittämistyöryhmässä esiin runsaasti kysymyksiä, muun muassa ohjeiden ja seurannan suh-

teen. Aktiivisen tuen toimintamallin käyttöön toivottiin myös lisää koulutusta. Toimintatutkimuksen luonteen mukaisesti tätä esille nousutta ongelmaa pyrittiin korjaamaan aktiivisen tuen malliin liittyvän tiedon lisäämiseksi jo toimintatutkimusprosessin kuluessa. Myös Haulan (2012) pro gradu tutkielman tuloksista nousi esille samansuuntaisesti, että tarvitaan lisää tiedottamista, kouluttamista, sekä työterveydenhuollon tukea, jotta onnistuttaisiin pitämään osatyökykyiset aikaisempaa paremmin työelämässä mukana (Haula 2012, 62).

Kehittämishankkeen tuloksista nousi esille myös kohdeorganisaatiossa tapahtuneet tiukat säästötoimenpiteet, jotka kohdistuivat henkilöstöresursseihin sekä taloudellisiin kustannuksiin. Kehittämistyöryhmään osallistuneet esimiehet toivat esille omana kokemuksenaan, että usein oli helpompaa palkata työyhteisöön kokaikainen työntekijä kuin osatyökykyinen työntekijä. Esimiehet kokivat myös haasteelliseksi löytää sellaista sopivaa työtä osatyökykyiselle työntekijälle, joka vastaisi hänen aikaisempaa työkokemusta, ammattiosaamista ja olisi samalla motivoivaa. Myös Haulan (2012) pro gradu tutkielman mukaan työn tulee olla vetovoimaista sekä edistää terveyttä ja tukea työntekijän toimintakykyä. Hyvä työympäristö tukee työntekijän hyvinvointia ja parantaa työyhteisön että yhteiskunnan tuottavuutta. (Haula 2012, 3 - 4.) Kehittämishankkeemme työryhmään osallistuneet esimiehet totesivat: jotta osatyökykyinen pystyisi työskentelemään entisessä työtehtävässään, vaatii se usein työntekijälle tehtyjä yksilöllisiä työergonomiajärjestelyjä. Ilman työergonomia-järjestelyjä työtehtävät voivat kuormittaa kohtuuttomasti osatyökykyisen työntekijän fyysisiä ja henkisiä voimavaroja. Edelleen kehittämishankkeemme työryhmätoiminnassa mukana olleet esimiehet totesivat, että tällaiset erikoisjärjestelyt vaativat kuitenkin työyksiköltä (lisää) taloudellisia resursseja.

Osatyökykyisten työllistämisen edistämiseksi Työ- ja elinkeinotoimisto tukee työnantajaa työolosuhteiden järjestelytuella. Työnantaja voi saada työolosuhteiden järjestelytukea esimerkiksi hankkiessaan osatyökykyistä työntekijää varten uusia kalusteita tai työvälineitä, tai tehdessään muutostöitä työpaikalla osatyökykyisen työllistämiseksi. Samoin työolosuhteiden järjestelytukea voi työnantaja saada mikäli jo työssä oleva tai palkattava osatyökykyinen työntekijä tarvitsee apua työssä toiselta henkilöltä. (TE- palvelut 2014.) Vaikuttaa siltä, että erilaisten osatyökykyisyyteen liittyvien taloudellisten tukien saantimahdollisuus ei ole yhtä tuttua

kaikille eri toimijoille, jotka tekevät organisaatiossa työtä osatyökykyisten työntekijöiden työllistämiseksi.

7.3 Kehittämishankkeen eettisyys ja luotettavuus

Toimintatutkimuksen toteuttaja joutuu usein erilaisten kysymysten eteen ja tuolloin on pohdittava mikä on eettisesti kestävin ratkaisu asioiden toteuttamiselle. Päästäkseen eettisesti hyvään lopputulokseen kehittämishankkeen toteuttajan on alusta alkaen mietittävä omaa toimintatapaansa, jotta hankkeesta tulee luotettava. Yksiselitteisiä ohjeita tai sääntöjä ei aina ole käytettävissä joten oma eettinen näkemys on erittäin tärkeää. Toimintatutkimuksen aikana tapahtuvien interventioiden, sekä niiden pohjalta saatujen tulosten käsittely ja tiedottaminen on oltava ihmisarvoa kunnioittava sekä tutkimukseen osallistuvien anonymiteetti tulee säilyä. (Eskola & Suoranta 2000, 52 - 59.)

Kehittämishankkeelle saimme tutkimusluvan kohdeorganisaation työhyvinvointipäälliköltä. Kehittämishankkeen aiheen esitti kohdeorganisaatio. Aihe kiinnosti meitä, sillä pidimme sitä hyvin ajankohtaisena ja tärkeänä. Tutustuimme aiheeseen lukemalla erilaisia julkaisuja, artikkeleita sekä väitöskirjatutkimuksia.

Kehittämishankkeen alkukartoitukseen osallistuneet esimiehet vastasivat kyselytutkimukseen vapaaehtoisesti. Vastauksia käsiteltiin luottamuksellisesti eikä vastauksista voinut päätellä vastaajan henkilöllisyyttä. Vastaajien anonymiteettiä suojeltiin huolellisesti kehittämishankkeen jokaisessa vaiheessa. Myös kehittämishankkeeseen liittyvän työryhmän toimintaan osallistujat olivat vapaaehtoisesti mukana. Kehittämishankkeeseen osallistujilla tulee olla riittävästi tietoa etukäteen sekä tieto vapaaehtoisuudesta (Kuula 2006, 35). Kehittämistyöryhmään osallistujaehdokkaille lähetettiin kutsukirje (liite 1), jossa esiteltiin kehittämistyöryhmätoiminnan tarkoitus ja sen liittyminen opinnäytetyön tekemiseen. Samoin kirjeessä esiteltiin kehittämishankkeen vetäjät ja heidän yhteystietonsa mahdollisten kysymysten varalta. Saatekirjeen merkitys koko kehittämishanke-prosessin onnistumisen kannalta on suuri, koska osittain sen perusteella kehittämistyöryhmään kutsutut esimiehet päättivät osallistuvatko vai eivätkö osallistu työryhmän toimintaan. Saatekirjeessä tutkijoiden on perusteltava tutkimuksensa tärkeyttä ja motivoitava

tutkittavia osallistumaan tutkimukseen mutta myös saatekirjeen visuaaliseen ilmeeseen sekä laajuuteen on kiinnitettävä huomioita (Vilkka 2005, 152 - 153).

Kehittämistyöryhmän toiminnassa saatua aineistoa käsiteltiin siten, että työryhmään osallistujien henkilöllisyys ei käynyt ilmi. Kaikki työryhmän toiminnan sisällä käsitellyt asiat kuuluivat luottamuksellisiin tietoihin, mistä keskusteltiin vielä tapaamisten yhteydessä. Kehittämishankkeen yhteydessä kerätty kirjallinen aineisto sekä tietokoneelle tallennettu aineisto hävitettiin opinnäytetyön valmistumisen jälkeen asianmukaisesti.

Tutkimusraportista ei saa tunnistaa tutkimukseen osallistuneiden henkilöllisyyttä, anonyymiteettiä täytyy suojella. (Leino-Kilpi & Välimäki 2003, 290; Kuula 2006, 75; Paunonen & Vehviläinen-Julkunen 1997, 26 - 33). Kehittämishanke raportoitii siten, ettei siitä pysty tunnistamaan osallistujien henkilöllisyyttä. Tutkimuksellisen kehittämishankkeen luotettavuutta lisää se että toteuttajia on useampi kuin yksi, koska useamman tulkitsijan saama sama lopputulos lisää luotettavuutta (Kananen 2012, 174).

Toimintatutkimuksen luotettavuutta lisää huolellinen suunnittelu ja johdonmukainen eteneminen. Kehittämishankkeen tulosten käyttökelpoisuus on myös luotettavuuden kannalta merkityksellistä. Käyttökelpoisuus tarkoittaa sitä että kehittämissuunnitelmaa on mahdollista hyödyntää organisaatiossa. (Toikko & Rantanen 2009b, 56 - 57, 121 - 127.) Kehittämistutkimuksen ja laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa on yhtäläisyyksiä. Laadullisella tutkimuksella ei pyritä yleistettävyyteen, mutta tutkimustuloksilla pitää olla pitävyyttä samankaltaisissa olosuhteissa. Dokumentaatiolla lisätään luotettavuutta, sillä kaikki ratkaisut ja valinnat pitää olla perusteltuja. Kehittämishankkeen tulokset ovatkin enemmän perusteltuja tulkintoja, kuin objektiivisia tosiasioita. (Kananen 2012, 127, 173 - 175.)

Tutkimuksellisen kehittämishankkeen tulokset on esitetty yksityiskohtaisesti raportissa, jotta tulosten tulkinta kävisi ilmi. Tulkinnan luotettavuutta lisää se että molemmat opinnäytetyön tekijät ovat päässeet samaan lopputulokseen. Kehittämishankkeen luotettavuuden lisäämiseksi pyrimme suunnittelemaan huolella hankkeen etenemisen, mutta kaikkia eteen tulevia tekijöitä ei voinut ennakkoon suunnitella. Esimerkiksi kehittämistyöryhmään osallistuneiden esimiesten esille

nostamia ongelma-alueita ei pystynyt etukäteen tietämään. Tästä johtuen kehittämishankkeen työryhmän toimintaa arvioitiin ja uudelleen suunniteltiin jokaisen tapaamisen jälkeen.

7.4 Jatkokehittämisehdotukset

Kehittämishankkeen tiedon tuotannon mukaan yhtenä keskeisenä aihealueena oli yhteistyön sujuvuus ja sen kehittäminen niiden eri toimijoiden välillä, jotka ovat mukana osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamiseen tähtäävässä toiminnassa. Kehittämishankkeen tiedon tuotannon mukaan yhteistyö lähiesimiesten ja työterveydenhuollon kanssa ei toiminut aina parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteistyötä toivottiin tiiviimmäksi, vaikka vaitiolovelvollisuuden liittyvät seikat toki huomioitiin. Toimivan yhteistyön luominen erillisten verkostojen ja tiimien kesken ei ole aivan yksiselitteinen tehtävä, etenkin kun työmäärä on suuri ja toimijoiden ajalliset resurssit ovat rajalliset.

Oleellista verkostojen yhteistyössä on yksittäisten työntekijöiden välinen vuorovaikutus ja keskinäisen luottamuksen syntyminen. Luottamuksen syntymistä lisää yhteistyön ja vuorovaikutuksen toistuvuus, vaikka varsinaiset työhön sisältyvät ongelmat eivät aina tulisikaan lopullisesti ratkaistua. Viestintäteknologian tehokas hyödyntäminen edistää yhteistyön toimivuutta etenkin silloin kun on kyse hajaute- tusta verkostosta, jossa harvoin on mahdollista kohdata kasvokkain. (Aira 2012, 56 - 58, 61 - 63.) Viestintäteknologian entistä tehokkaampi hyödyntäminen, esimerkiksi luomalla sähköinen keskustelufoorumi verkkoon tai sähköpostiviestien avulla, voisi olla yksi keino tiivistää työterveydenhuollon kanssa tehtävää yhteistyötä. Työterveydenhuolto on kuitenkin keskeinen toimija, jolta esimies voi saada tietoa ja tukea osatyökykyisten asioissa, esimerkiksi kuntoutukseen, työkykyyn tai työn kuormittavuuden selvittämiseen liittyvissä asioissa.

Saares ja Ukkonen (2011) kehittivät konsultaatiomallin sosiaalitoimen ja terveydenhuollon välisen yhteistyön tehostamiseksi. Tässä puhelimitse tapahtuvassa konsultaatiossa asiantuntijaryhmälle oli resursoitu puhelinaika säännöllisesti ker- ran viikossa. Ryhmä keskusteli puhelimitse ongelmatilanteista ja tarjosi tukea terveydenhoitajille ja perhetyöntekijöille. (Saares & Ukkonen 2011, 76 - 78.) Ke-

hittämisehdotuksena moniammatillisen yhteistyön tehostamiseksi voisi olla asiantuntijakonsultaatiomallin luominen organisaatioon. Konsultaatiomalli toisi esimiestyöhön tukea, helpottaisi työtaakkaa, lisäisi työn hallittavuutta sekä toimisi myös tarpeen mukaan työnohjauksellisenä menetelmänä. Etäkonsultaatio olisi siten varteenotettava työtapa ja toisi esille juuri sellaista osaamista ja tiedonjaon yhdistämistä, jota tarvitaan ongelmatilanteiden ratkaisemisessa. Neuvotteluyhteys säännöllisin väliajoin osatyökykyisiin työntekijöihin liittyviin asioihin työterveys- huollon, työhyvinvointiyksikön ja esimiesten välillä takaisi jatkuvan tuen ja vahvistaisi myös esimiesten osaamista. Neuvottelutilanteissa konsultaatiomenetelmänä voisi toimia video- tai puhelinneuvottelut.

Sairauspoissaoloille ja ennen aikaiselle eläköitymiselle tarvitaan vaihtoehtoja ja nopeaa reagointia. Ikääntyvän yhteiskunnan haasteisiin ei voida vastata toimintatavoilla, joissa pienikin työkyvyn alenema johtaa kokonaan pois työmarkkinoilta. Asenteet ovat usein osatyökykyisen työllistämisen esteenä. Työhyvinvoinnin johtamisen ja yhteistyön yhtenä kehittämisen keinona voisi olla asiantuntija joka keskitetysti hoitaisi osatyökykyisten asioita. Tämä asiantuntija voisi toimia verkostojen luojana ja linkkinä johdon, työntekijöiden, esimiesten ja yhteistyökumppaneiden välillä. Yhtenä olennaisena tehtävänä on kehittää organisaation kannalta järkevää henkilöstörakennetta, sekä tukea henkilöstösuunnittelua yli tiimirajojen. Asiantuntija etsisi yhdessä osatyökykyisten työntekijöiden kanssa yksilöllisiä ratkaisuja työssä jaksamisen tai työhön paluun siirtymävaiheessa. Asiantuntija tukisi lisäksi esimiehen suunnitelmallista työkykyjohtamista ja etsisi yhdessä käytännöllisiä ratkaisukeskeisiä keinoja sovellettavaksi erilaisiin työntekijöiden työssä jatkamista tukeviin tilanteisiin. Asiantuntija selkeyttäisi eri toimijoiden väliset vastuut ja rajat osatyökykyisen työntekijöiden asioissa. Hän voisi vastata myös esimiesten ja henkilöstön aktiivisen tuen toimintamalliin koulutuksesta.

Hyödyllistä saattaisi olla myös luoda osatyökykyisten tukemiseksi työpaikkavalmentajamalli organisaatioon. Työpaikkavalmentajan tehtävä on tukea, neuvoa ja motivoida sekä perehdyttää osatyökykyistä työntekijää. Esimerkiksi työntekijän uudelleensijoittamisen yhteydessä koko työyhteisö hyötyisi työpaikkavalmentaja-toiminnasta. Työpaikkavalmentajuutta osatyökykyisen henkilön työllistymisen tukena on tarkastellut Leinonen (2014). Leinosen tutkimukseen osallistuneiden työpaikkavalmentajien esimiesten kokemusten mukaan työpaikkavalmentajamalli

hyödytti koko työyhteisöä kehittävästi. Työpaikkavalmentajalla oli aikaa antaa osatyökykyiselle yksilöllistä perehdytystä, jolloin työtehtävien sisäistäminen oli helpompaa. Työpaikkavalmentajamallin avulla työpaikalle oli tullut myös tietotaitoa, jonka avulla pystyttiin vaikuttamaan koko työyhteisön asenteisiin ja ennakkoluuloihin myönteisesti. Työpaikkavalmentajuus nähtiin Leinosen (2014) tutkimuksessa ohjaavana ja tukevana toimintana. Työpaikkavalmentajan merkitys nähtiin erityisesti tärkeäksi silloin kun työyhteisöön otettiin uusia työntekijöitä. Myös silloin työpaikkavalmentajuuden merkitys oli suuri kun työyhteisöön uhkasi juurtua kielteisiä asenteita erilaisuutta kohtaan. (Leinonen 2014, 35 - 43.)

Opinnäytetyöhömmme liittyneen kehittämistyöryhmän toiminnassa syntyneen tiedon tuotannon mukaan voisi edelleen kehittää esimiehille sekä tuen että keskinäisen viestinnän apuvälineenä vertaismentorointiryhmä-toimintaa. Voisiko tällainen vertaistukiryhmä olla jatkossakin sopiva työkalu esimiehille tukemaan osatyökykyisyyteen liittyvää problematiikkaa, soveltuvan tuen saamiseksi sekä tiedon jakamiseksi? Verkostomainen asiantuntijuus ja siihen liittyvä dialoginen osaamisen jakaminen voisi mahdollisesti lisätä organisaation sisällä tapahtuvaa tiedonsiirtoa, joka isossa organisaatiossa voi olla muuten hidasta ja kömpelöä.

Koskelan ja Virtasen (2010) tutkimusaineiston mukaan uudelleensijoitustoimenpiteisiin tulisi ryhtyä jo riittävän ajoissa ja iäkkäiden työntekijöiden kohdalla olisi hyvä olla jo mahdollisimman varhain ja ennakoivasti, suunnitelma työnkiertoon tai kevennettyyn työhön. (Koskela & Virtanen 2010, 40.) Jatkokehittämisasiheena voisi selvittää sellaisia ratkaisuja ja toimenpiteitä, miten painopistettä osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamisen tukemiseksi saataisiin siirrettyä varhaisemmaksi.

Yhtenä jatkokehittämisen kohteena voisi olla työkiertopankki-toimintamallin tai ”työpankin” luominen organisaatioon. Kehittämistyöryhmään osallistuneet esimiehet esittivät että työnkiertomallin luominen osatyökykyisille olisi keino helpottaa niitä haasteita, mitä työnmukauttamisen ja räätälöinnin vaatimukset aiheuttavat esimiehille. Selkeästi organisoitu työnkiertomalli voisi toimia sekä työhyvinvointia lisäävänä menetelmänä osatyökykyisillä työntekijöillä että myös toisaalta taata monipuolisen osaamisen löytymistä tarpeen mukaan. Mikäli työkiertopankki mahdollistaisi sopivien mukautettujen työtehtävien löytymistä osatyöky-

kyisille työntekijöille yhtymän sisällä entistä paremmin, auttaisi tämän kaltainen toiminta myös osaltaan niin sanotun hiljaisen tiedon siirtymistä edelleen työntekijältä toiselle. Kehittämishankkeemme työryhmätoiminnan tiedon tuotannon mukaan selkeä työnkiertopankki-toimintamalli hyödyttäisi ja saattaisi osaltaan helpottaa lähiesimiesten osatyökykyisiin työntekijöihin liittyvää työtä.

LÄHTEET

Alasoini, T. 2012. Eväitä työssä jatkamiseen: kuinka suomalaisten työurat saadaan jatkumaan pidempään? Työpoliittinen Aikakauskirja 1/2012. 21–32.

Aira, A. 2012. Toimiva yhteistyö. Työelämän vuorovaikutussuhteet, tiimit ja verkostot. Väitöskirja. Jyväskylä Studies in Humanities 179. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto [viitattu 2.4.2014]. Saatavissa:

<https://jyx.fi/dspace/handle/123456789/37743>

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet, yhteenveto ja päätelmät. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., Koskinen, S. 2006. (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 – tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos. 311–327 [viitattu 27.4.2014]. Saatavissa:

<https://www.julkari.fi/handle/10024/78368>

Gurt, J., Schwennen, C., Elke, G. 2011. Health-specific leadership: Is there an association between leader consideration for the health of employees and their strain and well-being? *Work & Stress*. Vol. 25, Iss. 2, p.108–127 [viitattu 2.4.2014]. Saatavissa CINAHL (EBSCO) –tietokannassa:

<http://web.a.ebscohost.com/aineistot.phkk.fi>

Haula, H., 2012. Osatyökykyisten työssä jatkamisen toimintamallien ja niiden käytön kehittäminen. Esimiesten toiminnan haasteet ja ratkaisuja Porissa. Sosiaalipolitiikan Pro Gradu – tutkielma. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö.

Tampere: Tampereen yliopisto [viitattu 2.3.2013]. Saatavissa:

<http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-22480>

Heikkilä, A. Jokinen, P. Nurmela, T. 2008. Tutkiva kehittäminen. Helsinki: WSOY.

- Heikkinen H. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E., Syrjälä, L.(toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa: Kansanvalistusseura.16–38.
- Heikkinen H., Rovio, E. 2007. Toimintatutkimuksen raportointi. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio, E., Syrjälä, L.(toim.) 2007. Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Vantaa:Kansanvalistusseura.114–130.
- Hietämäki, M. 2013. Elämänvaihelähtöinen henkilöstövoimavarojen johtaminen. Tutkimus lääkäreiden ja sairaanhoitajien työ- ja organisaatiositoutumisesta. Itä-Suomen yliopisto. Väitöskirjatutkimus. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Kuopio [viitattu 2.4.2014]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1219-0>
- Huovinen, T., Rovio, E. 2007. Toimintatutkimus kentällä. Teoksessa Heikkinen, H., Rovio E. & Syrjälä L. (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Helsinki:Kansanvalistusseura. 94-113.
- Hyvönen, M. 2011. Yhdessä näkeminen tulevaisuuden muistelun avulla. Tutkimus dialogisten menetelmien käytöstä työyhteisöjen kehittämisessä. Pro gradu-tutkielma. Itä - Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta. Yhteiskuntatieteiden laitos. Sosiaalipsykologian pääaine [viitattu 2.4.2014]. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uef-20110384>
- Ilmarinen, J, 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä: Gummerus [viitattu 2.3.2013]. Saatavissa: http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=39503&name=DLFE-8407.pdf
- Jalava, U., Vikman, A. 2003. Työ ja oppiminen yrityksissä. Ongelmista ratkaisuihin. Helsinki: WSOY.
- Juusela, T. 2010. Mentorointi työyhteisössä. Ajetaanko tandemilla? Helsinki: Työturvallisuuskeskus. 2. uudistettu painos.
- Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-Kustannus.

- Järvikoski, A., Härkäpää, K. 2011. Kuntoutuksen perusteet. Helsinki: WSOYpro.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 134. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Karojärvi, H. 2011. Työ tekijälleen: Ratkaisut sekä niiden käyttö vammaisella ja pitkäaikaissairaalla työntekijöillä. Sosiaalipolitiikan Pro Gradu – tutkielma. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö. Tampere: Tampereen yliopisto [viitattu 2.3.2013]. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:nbn:fi:uta-1-21210>
- Kela 2014. Tyoikaisille [viitattu 1.3.2014]. Saatavissa: <http://www.kela.fi/tyoikaisille>
- Kempainen, E. 2008. Kohti esteetöntä yhteiskuntaa. Yhteiskuntapolitiikan normatiiviset keinot esteettömyyden edistämässä. STAKESin raportteja 33/2008. Helsinki: STAKES [viitattu 2.3.2013]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/74978/R33-2008-VERKKO.pdf?sequence=1>
- Kiviniemi, K. 1999. Toimintatutkimus yhteisöllisenä projektina. Teoksessa Siinä tutkija, missä tekijä. Heikkinen, H., Huttunen, R. & Moilanen, P. (toim.) Juva:Atena Kustannus. 63–84.
- Komulainen, M. 2011. Aktiivinen tuki yhteistoiminnan työkaluna. Työturvallisuuskeskus. [viitattu 20.5.2014]. Saatavissa: http://www.ttk.fi/files/2257/Aktiivinen_tuki.pdf
- Koskela, S., Virtanen, P. 2010. Henkilöstön uudelleensijoitus työelämän muutostilanteessa – case Helsingin kaupunki. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2010. 28–42.
- Kreisman R., Palmer, R. 2001. Reasonable Accommodation under the ADA: What’s an Employer to Do? Cornell University, an invited paper. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly Vol. 42, Iss. 5, p. 24-33. [viitattu 2.4.2014]. Saatavissa Elsevier:ScienceDirect- tietokannassa: <http://sciencedirect.com.aineistot.phkk.fi>
- Kupias, P., Koski, M. 2012. Hyvä kouluttaja. Espoo: Sanoma Pro Oy.

- Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kylmä, J., Juvakka, T. 2007. Laadullinen terveystutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Lahtinen, P. 2009. Ikääntyvän opettajan ammatillista kasvua ja osaamista tukeva johtaminen ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto [viitattu 2.7.2014]. Saatavissa: <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7773-7>
- Lehikoinen, M., Ovaskainen, S. 2011. Johtamisen, työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden ristikkäisvaikutukset. Työterveyshuollon ja johdon rooli hyvinvoivan ja tulosta tuottavan henkilöstön taustalla. Tikkurila: Laurea-ammattikorkeakoulu. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Terveystieteiden tutkimuskeskus, aluelähtöinen kehittäminen ja johtaminen [viitattu 2.4.2014]. YAMK-opinnäytetyö. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201105066649>
- Lehto, M. 2011. Kaikki mukaan! Osatyökykyiset työmarkkinoilla. Selvityshenkilön raportti. Sosiaali – ja terveysministeriön selvityksiä 2011: 5. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö [viitattu 2.3.2013]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3131-2>
- Leino-Kilpi, H., Välimäki, M. 2003. Etiikka hoitotyössä. Helsinki: WSOY.
- Leinonen, K. 2014. Työpaikkavalmentaja osatyökykyisen henkilön työllistymisen tukena. Helsinki: Metropolia Ammattikorkeakoulu. Sosiaalialan ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Hyvinvointi ja toimintakyky. YAMK-opinnäytetyö [viitattu 20.4.2014]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-201403283639>
- Lindh, J. 2013. Kuntoutus työn muutoksessa. Yksilön vajavuuden arvioinnista toimintaverkostojen rakenteistumiseen. Akateeminen väitöskirja. Lapin yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 126. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus [viitattu 2.4.2014]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-484-644-8>

- Luukkala, J. 2011. Jaksaa, jaksaa, jaksaa.- työhyvinvointitaitojen kirja. Helsinki: ProTammi.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYPro.
- Metsämuuronen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki: International Methelp.
- Naegele, G., Walker, A. 2006. A guide to a good practice in age management. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Luxembourg: Office for the Official Publications of the European Communities [viitattu 2.4.2014]. Saatavissa: <http://eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef05137.htm>
- Nevala, N., Kalliomäki-Levanto, T., Jääskeläinen, K., Hirvonen, M., Pekkarinen, A., Elo, J. 2011. Työn sisältö ja työolosuhteiden mukauttaminen avoimilla työmarkkinoilla toimivilla vammaisilla ja pitkäaikaissairailta. Työterveyslaitos [viitattu 10.2.2014]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/fi/verkkokirjat/Documents/Työn_sisalto.pdf
- Nummenmaa, T., Konttinen, R., Kuusinen, J., Leskinen, E. Tutkimusaineiston analyysi. 1997. Porvoo:WSOY.
- Nuutinen, S., Heikkilä- Tammi, K., Manka, M., Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos [viitattu 2.4.2014]. Saatavissa: <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>
- Paunonen, M., Vehviläinen-Julkunen, K. 1997. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. Juva: WSOY.
- Pensola, T., Järvikoski, A., Järvisalo, J. 2006. Työttömyyden ja muiden syrjäytymisriskien yhteys työkykyyn. Julkaisussa: Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., Koskinen, S. 2006. (toim.)Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 – tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos, Työterveyslaitos. 223–240. [viitattu 27.4.2014]. Saatavissa: <https://www.julkari.fi/handle/10024/78368>

Poutiainen, M., Vanhala, S. 1999. Henkilöstön kehittäminen - avain osaamisen kartuttamiseen yrityksessä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöntekijäyhdistys. 2014a. Yhtymä[viitattu 19.4.2014]. Saatavissa: <http://www.phsotey.fi/sivut/?vy=9987&ryhma=253>

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöntekijäyhdistys. 2014b. Henkilöstökertomus 2013 [viitattu 8.4.2014]. Saatavissa: <http://www.phsotey.fi/sivut/?vy=9983&ryhma=319>

Päijät-Hämeen sosiaali- ja terveystyöntekijäyhdistys. 2012. Aktiivinen tuki - toimintamalli. Työsuojelutoimikunta. Työhyvinvointityöryhmä. PHSOTEY.

Rauas- HUUHTANEN, S., JÄÄSKELÄINEN, K., NEVALA, N. 2011. Työhyvinvoinnin ja ergonomian kehittäminen yhteys- ja palvelukeskustoimialalla. Loppuraportti 15.1.2011. Työterveyslaitos [viitattu 21.2.2014]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/ergonomia/ergonomia_eri_aloille/yhteyskeskustyo/Documents/Loppuraportti%20Yhteyskeskus.pdf

Rissanen, P., Kallanranta, T., Suikkanen, A. 2008. Kuntoutus. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Ruusuvuori, J., Nikander, P., Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa: Ruusuvuori J., Nikander, P., Hyvärinen, M.(toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. 9-34.

Saarela, S., Ukkonen, S. 2011. Asiantuntijuutta perhetyön rajapinnalla. Malli neuvolan ja perheneuvolan väliseen konsultaatioon. Lahti: Lahden Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma [viitattu 2.4.2014]. YAMK- opinnäytetyö. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2011110214190>

Saari, P. 2012. Kevan tutkimuksia 2/2012. Onnistuneesti takaisin työhön ammatillisella kuntoutuksella. Työntekijöiden ja työnantajien näkemyksiä onnistuneesta työhön paluusta. Helsinki: Keva [viitattu 2.9.2013]. Saatavissa: https://www.keva.fi/tyossa_jatkaminen/ammattillinen_kuntoutus

Saari, P. 2005. Ammatillisen kuntoutuksen käyttö ja vajaatyökykyisten tukeminen kunnissa. *Kuntoutus* 2005/3. 3-17.

Simola, M. 2012. Miten organisaatio voi tukea osatyökykyisiä jatkamaan työssä? [viitattu 5.10.2013] Saatavissa: https://www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tiedotteet/Keva_tyoterveyspaiva_2012_Marita_Simola.pdf

Simström, H. 2009. Tunneälytaidot ikäjohtamisessa: Esimiehen tunneälytaidot ja niiden tärkeys kuntahenkilöstön arvioimana. Akateeminen väitöskirja. Kasvatustieteiden laitos. Tampere: Tampereen yliopisto [viitattu 2.3.2013]. Saatavissa: <http://urn.fi:urn:isbn:978-951-44-7742-3>

Sirviö, J., Kauhanen, M-L. 2011. Esimiesvalmennus osana kuntoutusinterventiota. Systeminen näkökulma ikääntyvien työntekijöiden kuntoutukseen. Teoksessa: Järvikoski, A., Lindh, J., Suikkanen, A. (toim.) *Kuntoutus muutoksessa*. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus.

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013a. Osatyökykyiset työssä – ohjelma. Osatyökykyisten työllistymistä edistävien säädösmuutostarpeiden ja palvelujen arviointi. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013: 37. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö [viitattu 2.4.2014]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3641-6>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013b. Toimintakonsepti osatyökykyisten työllistymiseksi. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:29. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö [viitattu 2.4.2014]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3625-6>

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2011. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Tampere: Tampereen yliopistopaino-Juvenes Print [viitattu 2.3.2013]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3173-2>

Styers, B., Shultz, K. 2009. Perceived Reasonableness of Employment Testing Accommodations for Persons with Disabilities. *Public Personnel Management*. Vol. 38, p.71-91 [viitattu 2.4.2014]. Saatavissa CINAHL (EBSCO) –tietokannassa :

<http://web.a.ebscohost.com.aineistot.phkk.fi>

TE- palvelut 2014. Työolosuhteiden järjestelytuki[viitattu 13.4.2014]. Saatavissa:

<http://www.te-palvelut.fi>

[/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/tyoolosuhteiden_jarjestelytuki/index.html](http://www.te-palvelut.fi/te/fi/tyonantajalle/loyda_tyontekija/tukea_rekrytointiin/tyoolosuhteiden_jarjestelytuki/index.html)

Toikko, T., Rantanen, T. 2009a. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. PDF – tiedosto [viitattu 13.4.2014]. Saatavissa:

<http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewFile/1088/919>

Toikko, T., Rantanen T. 2009b. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen yliopisto.

Träskelin, M. 2011. Edelleen työkykyinen – kokemuksia osatyökyvyttömyyseläkkeiden käytöstä, niiden haasteista ja mahdollisuuksista kunta-alalla. Kevan tutkimuksia 1/2011. Helsinki:Keva [viitattu 2.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.keva.fi/julkaisut/Sivut/tutkimusjulkaisut.aspx>

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6. uudistettu painos. Helsinki:Tammi.

Tuominen, E., Forma, P., Väänänen-Tomppo, I. 2010. Yhteenveto. Teoksessa Tuominen, E., Takala, M., Forma, P. (toim.). Työolot ja työssä jatkaminen. Eläketurvakeskuksen tutkimuksia. 2010:2. Helsinki:Eläketurvakeskus. 133–140 [viitattu 5.4.2014]. Saatavissa: [http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS 0 2139 459 440 3034](http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS%202139%20459%20440%203034)

[43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/tutkimukset/tyoolot ja tyossa jatkaminen 7.pdf](http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS%202139%20459%20440%203034/43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisut/tutkimusjulkaisut/tutkimukset/tyoolot_ja_tyossa_jatkaminen_7.pdf)

Työterveyslaitos 2014. Mitä on työkyky? [viitattu 21.4.2014]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tykytoiminta/mita_on_tyokyky/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2012a. Esteetön työelämä [viitattu 22.2.2014]. Saatavissa:

http://www.ttl.fi/fi/ergonomia/esteeton_tyuelama/sivut/default.aspx

Työterveyslaitos 2012b. Työkyvyn varhainen tuki [viitattu 5.11.2012]. Saatavissa: http://www.ttl.fi/terveys_ja_tyokyky/sairauspoissaolo/tyokyvyn_varhainen_tuki

Työturvallisuuslaki (738/2002) [viitattu 2.4.2014] Saatavissa: http://www.tyoturva.fi/files/1196/Tyoturvalaki_suomi.pdf

Val Palumbo, M., MacIntosh, B., Rambur, B., Naud, S. 2009. Retaining an aging nurse workforce: perceptions of human resource practices. *Nursing Economic\$* Vol.27, Iss.4, p. 221-232 [viitattu 1.2.2013]. Saatavissa CINAHL (EBSCO) – tietokannassa: <http://web.a.ebscohost.com.aineistot.phkk.fi>

Valtioneuvosto 2013. Valtioneuvoston tulevaisuudenselonteko: kestäväällä kasvulla hyvinvointia. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 18/2013 [viitattu 2.4.2014]. Saatavissa: <http://vnk.fi/julkaisut/listaus/julkaisu/fi.jsp?oid=398200>

Valtioneuvosto 2011. Hallitusohjelma [viitattu 29.11.2012]. Saatavissa: <http://valtioneuvosto.fi/hallitus/hallitusohjelma/pdf/fi.pdf>

Varanka, M. 2008. Työssä yhdenvertaisuuteen työolosuhteiden sopeuttamisen keinoin. Teoksessa Työolosuhteiden sopeuttamisen keinoja ja ulottuvuuksia organisaatioissa. Varanka, M. (toim.) Helsinki: VATES –säätö. 7-12 [viitattu 2.4.2014]. Saatavissa: <http://www.vates.fi/Kirjat>

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vuorela, Matti. 2008. Työtä haluaville uusia mahdollisuuksia työhön. Työ- ja elinkeinoministeriö [viitattu 21.4.2013]. Saatavissa: http://www.tem.fi/files/18750/Vuorela_loppuraportti.pdf

Vuorinen, H., Haapanen, A., Jahkola, A., Joensuu, M., Kivistö, S. 2010. Tukea työhön paluuseen ja työssä jatkamiseen. Osasairauspäivärahan tavoitteet, etuuden käyttöönotto ja jatkon haasteet. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 49. Helsinki: Työterveyslaitos.

LIITTEET

LIITE 1. Kirje esimiehille

Hyvä esimies!

Opiskelemme Lahden ammattikorkeakoulussa ylempää ammattikorkeakoulututkintoa, kuntoutuksen koulutusohjelmassa. Teemme opinnäytetyöhömmä liittyvää kehittämishanketta PHSOTEY:ssä. Opinnäytetyömme aihe on ”Osatyökykyisten työssä jaksamisen tukeminen”.

Työkaluja osatyökykyisten tukemiseksi etsitään kehittämishankkeessa työryhmämuotoisesti. Työryhmän on tarkoitus koostua 4-6 vapaaehtoisesta PHSOTEY:n esimiehestä.

Lähestymme sinua näin sähköpostitse, koska olemme saaneet tietää yhtymän työhyvinvointipäällikön kautta että sinulla on sellaista osaamista ja tietoa, jota ryhmässä voisi hyödyntää ja siten kehittää osatyökykyisten työntekijöiden johtamista. Osallistumisesi ryhmän toimintaan olisi ensiarvoisen tärkeää. Ryhmässä on myös mahdollisuus työstää osatyökykyisten työntekijöiden johtamiseen liittyviä haasteita ja saada vertaistukea.

Ryhmän kokoontumiset on suunniteltu pidettäväksi 2.4 – 15.5.2013 välillä. Kokoontumisia on kolme ja tarvittaessa vielä neljäs kerta, mikäli ryhmän jäsenet niin haluavat.

Ensimmäinen ryhmäkokoontuminen olisi joko 2.4 klo 13 -15 tai 8.4 klo 13 -15.

Ensimmäisen tapaamisen yhteydessä sovitaan jatkon etenemisestä.

Pyydämme vastausta mahdollisimman pikaisesti tähän sähköpostiosoitteeseen, mielellään 25.3 mennessä. Olisitko kiinnostunut osallistumaan? Sopsisiko sinulle näistä päivämääristä jompikumpi

(2.4 tai 8.4) ?

Lähetämme osallistujille sähköpostitse lisämateriaalia ryhmän teemoista ennen ensimmäistä tapaamista.

Ystävällisin terveisin Nina Macri ja Tuula Savolainen

LIITE 2. Aktiivisen tuen prosessi PHSOTEY:ssä

LIITE 3. Aktiivinen työkyvyn tuki -kyselylomake

LIITE 4. Vertaismentorointitoiminta PHSOTEY:ssä 2013