

## **Kohti sujuvampaa yhteistyötä**

**Ammatillisen kuntoutus selvityksen sisäänoton kehittäminen Peurunka Oy:ssä**

Sanna Rossi

Opinnäytetyö

Lokakuu 2020

Sosiaali- ja terveysala

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen YAMK

Tekijä(t) Rossi, Sanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Lokakuu 2020
	Sivumäärä 64	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisu- lupa myönnetty: x
<b>Kohti sujuvampaa yhteistyötä</b> – Ammatillisen kuntoutuspalveluksen sisäänoton kehittäminen Peurunka Oy:ssä		
Tutkinto-ohjelma Sosiaali- ja terveystieteiden johtaminen, YAMK		
Työn ohjaaja(t) Mäkelä Tapio, Räsänen Riitta-Liisa		
Toimeksiantaja(t) Peurunka Oy		
Tiivistelmä <p>Hyvinvointiyhteiskunnan palveluiden takaamiseksi työllisyydellä on merkittävä vaikutus niin yhteiskunnallisesti kuin yksilön tasolla. Yksilölle työllisyys on merkittävä hyvinvoinnin tekijä. Yhtenä keinona ihmisten työelämään saamiseksi ja työelämässä pitämiseksi käytetään ammatillista kuntoutusta.</p> <p>Ammatillista kuntoutusta tuottavat Suomessa eri tahot, joista suurimmat ovat Kansaneläkelaitos (KELA) ja työeläkevakuutusyhtiöt. Peurunka Oy tuottaa Kelan ammatillisena kuntoutuksena Ammatillinen kuntoutuspalvelus -palvelua, jonka tavoitteena on tuottaa kuntoutujalle ammatillisen kuntoutuksen suunnitelma työelämän paluun tukemiseksi. Ammatillinen kuntoutuspalvelus on yksilöllistä kuntoutuspalvelua, joka on Peurungalle uusi toimintatapa tuottaa kuntoutusta. Kuntoutujien määrää ja aikataulua ei ennakolta tiedetä.</p> <p>Teoriapohjana opinnäytetyössä hyödynnettiin työelämän laadun kehittämistä sekä osallistavaa kehittämistä, jossa menetelmänä hyödynnettiin aivoriihi-menetelmää työpaja-työskentelyssä. Kehittämisen tavoitteena oli saada hiljaisen tiedon kautta kehittämisasiideoita niiltä työntekijöiltä, jotka työskentelevät lähellä asiakasrajapintaa. Tarkoituksena oli saada sisäänottovaihe sujuvammaksi niin työntekijöiden kuin asiakkaiden sisäänoton kannalta.</p>		
Avainsanat (asiasanat) työllisyys, ammatillinen kuntoutuspalvelus, työelämän laatu, osallistava kehittäminen		
Muut tiedot (salassa pidettävät liitteet) Opinnäytetyön kappaleet 5-8 ovat salassa pidettäviä ja ne on poistettu julkisesta työstä. Salassapidon perusteena on viranomaisten toiminnan julkisuudesta annetun lain (621/1999) 24 §:n kohta 17: yrityksen liike- tai ammattisalaisuus. Salassapitoaika on viisi (5) vuotta. Salassapito päättyy 30.9.2024.		

Author(s) Rossi Sanna	Type of publication Master's thesis	Date October 2020 Language of publication: Finnish
	Number of pages 64	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Towards smoother cooperation</b> -Developing the introduction of rehabilitation		
Degree programme Master of Healthcare, Masters Degree Programme in Social and Health Management		
Supervisor(s) Mäkelä Tapio, Räsänen Riitta-Liisa		
Assigned by Peurunka Oy		
Abstract  <p>In order to guarantee the services of a welfare society, employment has a significant impact both socially and at the individual level. For the individual, employment is a significant factor in well-being. Occupational rehabilitation is used as one way to get people into working life and keep them in there.</p> <p>Occupational rehabilitation in Finland is provided by various parties, the largest of them is the Social Insurance Institution of Finland (KELA) and the others are employment pension insurance companies. As Kela's occupational rehabilitation, Peurunka Oy provides occupational rehabilitation service, the aim of which is to provide the rehabilitated person with a rehabilitation plan to support the return to working life. Occupational rehabilitation is an individual rehabilitation service, which is a new way of providing rehabilitation for Peurunka. The number and schedule of rehabilitators is not known in advance.</p> <p>The theoretical basis of the thesis was the development of the quality of working life as well as participatory development, in which the brainstorming method was utilized in the workshop work. The goal of the development was to get development ideas from those employees who work close to the customer interface through tacit knowledge. The aim was to make the intake phase smoother for both employees and customers.</p>		
Keywords/tags (subjects) employment, occupational rehabilitation, quality of working life, inclusive development		
Miscellaneous (Confidential information)		

## Sisältö

<b>Kuviot .....</b>	<b>2</b>
<b>1 Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Työllisyyden yhteiskunnallinen merkitys .....</b>	<b>6</b>
<b>3 Ammatillinen kuntoutus työllisyyden tukemisen keinona....</b>	<b>8</b>
3.1 Ammatillinen kuntoutus .....	8
3.2 Ammatillisen kuntoutuksen järjestämisvastuu Suomessa .....	9
3.3 Kelan ammatillinen kuntoutus.....	10
3.4 Kelan Ammatillinen kuntoutuspalvelus .....	12
<b>4 Työelämän laadun kehittäminen.....</b>	<b>15</b>
4.1 Laatu sosiaali- ja terveydenhuollossa .....	15
4.2 Laadun näkökulmia palvelu yrityksessä .....	16
4.3 Laadun parantaminen toimintaa kehittämällä.....	19
4.3.1 Perinteinen toiminnan kehittäminen .....	23
4.3.2 Osallistava kehittäminen .....	25
4.3.3 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen osallistavassa kehittämisessä .....	28
<b>5 Peurunka Oy.....</b>	<b>30</b>
5.1 Peurunka organisaationa .....	30
5.2 Peurungon kuntoutuksen prosessit .....	30
5.3 Nykyinen ammatillisen kuntoutuspalveluksen prosessi Peurungassa .....	31
<b>6 Kuntoutusprosessin kehittäminen Peurungassa .....</b>	<b>31</b>
6.1 Osallistavan kehittämisen kokeilu ammatillisessa kuntoutuspalveluksessa ...	31
6.2 Kehittämistehtävän tutkimuskysymykset .....	<b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>
6.3 Aineistonkeruu.....	31

	2
6.3.1 Aivoriihi menetelmänä .....	31
6.3.2 Työpaja 1 .....	31
6.3.3 Työpaja 2 .....	31
<b>7 Aineiston analyysi ja tulokset.....</b>	<b>32</b>
7.1 Aineiston analyysi .....	32
7.2 Tulokset ja toimenpide-ehdotukset .....	32
7.3 Arviointi.....	32
7.4 Eettisyys ja luotettavuus.....	32
<b>8 Pohdinta.....</b>	<b>32</b>
<b>Lähteet.....</b>	<b>33</b>
<b>Kuviot</b>	
Kuvio 1. Ammatillinen kuntoutuselvitys, prosessikaavio.....	14
Kuvio 2. Ammatillisen kuntoutuselvityksen alkuvaihe Peurungassa .....	34
Kuvio 3. Esimerkki 1. työpajan aineiston teemoittelusta .....	42
Kuvio 4. Esimerkki 2. työpajan aineiston teemoittelusta.....	44
Kuvio 5. Tulokset kokonaisuutena.....	45
Kuvio 6. Lyhyen aikavälin kehittämisehdotukset.....	48
Kuvio 7. Pidemmän aikavälin kehittämisehdotukset.....	49

## 1 Johdanto

Työ on yksilön kannalta merkittävä hyvinvoinnin tekijä. Työttömyys taas vastaavasti on todettu terveyden riskitekijäksi. Yksilöllisten merkitysten lisäksi työllä on merkittävä yhteiskunnallinen vaikutus: työn tekemisellä varmistetaan hyvinvointiyhteiskunnan palveluiden saatavuus. (Työ ja terveys Suomessa 2012, 12.) Suomessa tehdään hallitustasolta saakka päätöksiä ihmisten saamiseksi työelämään ja työelämässä pitämiseksi. Yhtenä keinona on viime vuosina käytetty mm. eläkeikien korottamista ja nuorten ammatillisen kuntoutuksen pääsyn kriteerien madaltamista. Työllisyyden varmistaminen edellyttää työntekijöiden työkyvystä huolehtimista niin yksilön kuin työelämän toimijoiden taholta.

Sekä työssä olevilla että työelämän ulkopuolella olevilla suomalaisilla voi olla sairauksien tai muiden syiden vuoksi osa työkyvystä käytettävissään eli puhutaan osatyökykyisistä työntekijöistä. Osatyökykyisten henkilöiden ammatillisten vahvuuksien tukemiseen pyritään vaikuttamaan muun muassa ammatillisen kuntoutuksen keinoin niin, että työelämään pääsy tai siellä pysyminen mahdollistuisivat. Ammatillisen kuntoutuksen järjestänä toimii Kansaneläkelaitos (Kela) pääsääntöisesti silloin, kun henkilöllä ei ole voimassa olevaa työsuhdetta ja työkyvyn uhkana on terveydellinen syy. Yksi Kelan ammatillisen kuntoutuksen palvelu on ammatillinen kuntoutus selvitys (AKSE), jossa Peurunka Oy toimii yhtenä palveluntuottajana KYS-ERVA -alueella vuoden 2019 alusta alkaen.

Ammatillinen kuntoutus selvitys on yksilöpalvelua, joka poikkeaa Peurungassa paljon toteutetusta ryhmämuotoisesta kurssipalvelu -tyyppisestä kuntoutuksesta. Kurssimuotoisten kuntoutusten kurssimäärät tiedetään seuraaville vuosille etukäteen ja ne aikataulutetaan Kelan antamien määräaikojen puitteissa suurimmalta osin jo edeltävänä vuonna. Ammatillinen kuntoutus selvitys poikkeaa tästä siinä, että kuntoutuspäätökset annetaan yksilöpäätöksinä, kun kuntoutukselle vaaditut kriteerit täyttyvät. Tämä tarkoittaa, että päätösten määrää ja päätösten saapumisen aikataulua ei tiedetä ennakolta, mikä tuo haasteita sisäänoton suunnitteluun.

Ammatillista kuntoutusta on tutkittu kuntoutuksen sisällön osalta (mm. Lindh 2013, Åkerblad, Haapakoski, Tolvanen, Mäntysaari, Ylistö & Kannasoja 2018), mutta tutkimusta ammatillisten kuntoutusprosessien järjestämisen käytännön toteutuksesta palvelutuottajatasolla ei ole tehty. Tähän vaikuttavat kilpailuasema markkinoilla sekä palveluntuottajien erilaiset organisaatiot ja tavat tuottaa kuntoutusta. Peurunka on ollut mukana myös ammatillisen kuntoutuksen sisältöihin liittyvissä tutkimuksissa mm. etäkuntoutuksen osalta (Sjögren yms. 2019; Salminen & Hiekkala toim. 2019), mutta prosessien toimivuuteen liittyvää tutkimusta ei ole tehty.

Teoriapohjana tässä kehittämistehtävässä hyödynnettiin työelämän laadun kehittämistä sekä osallistavaa kehittämistä, jossa osallistavana menetelmänä käytettiin aivoriihi-menetelmää työpajatyöskentelyssä. Kehittämistehtävänä oli parantaa yhden kuntoutustuotteen sisäänottoa niin, että kehittäminen tuodaan lähelle asiakasrajapintaa niille työntekijöille, jotka sitä käytännössä toteuttavat eli toimitaan Bottom Up -tyyppisesti.

Tämän työn tarkoituksena oli luoda toimivampi kuntoutujien sisäänoton alkuvaihe, jossa kuntoutujien sisäänotto voidaan tehdä ennakoivasti. Kuntoutujan kuntoutusprosessin lisäksi se parantaa erityisesti Peurungon sisäistä prosessia kuntoutustoimiston, ajanvarauksen ja tuotevastaavan tehtävien osalta. Tavoitteena tällä kehittämistehtävällä oli sitouttaa ja osallistaa työntekijät kehittämiseen sekä saada jaettua hiljaista tietoa niin, että kaikkien osallistuvien työntekijöiden näkökulmat saadaan huomioita prosessin kehittämisessä. Opinnäytetyön kehittämisen osuus menee kokonaisuudessaan liiketoimintasalaisuuden piiriin ja sitä kautta mallin siirrettävyys vastaaviin organisaatioihin on haastavaa.

Tämän kehittämistehtävän tuloksina saadaan käytäntöön siirrettäviä toiminnan konkreettisia kehittämisideoita. Tulosten avulla saadaan siirtovaikutusta myös toisiin saman tyyppisiin kuntoutustuotteisiin. Osallistavan kehittämisen hyödyntämisen kautta menetelmän käytettävyyttä Peurungassa pystytään arvioimaan ja hyödyntämään myös muussa kehittämistoiminnassa. Osallistamisen kautta saadaan vaikutusta

työssä sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja työhyvinvointiin. Tavoitteena on saada muutokset käytäntöön syksyn 2020 aikana.

Ammatillisen kuntoutuksen osuus tulee lisääntymään yhteiskunnallisesti tulevaisuudessa ja tähän haasteeseen vastataan organisaation osalta luomalla toimiva asiakasprosessi niin asiakkaiden, kuntoutustyöntekijöiden kuin organisaation näkökulmasta. Laadukkaan kuntoutuspalvelun kautta vastataan yhteiskunnalliseen tarpeeseen tuottaa työllisyyttä tukevia palveluita hyvinvointiyhteiskunnan ylläpitämiseksi.

Kuntoutumis- ja liikuntasäätiö Peurunka tuki tätä opinnäytetyötä YAMK-opinnäytetöihin myönnettävällä tutkimusapurahalla.



## 2 Työllisyyden yhteiskunnallinen merkitys

Työllä on iso merkitys hyvinvoinnin kannalta. Työ itsessään toimii henkilökohtaisen hyvinvoinnin lähteenä ja työn riskejä tutkittaessa on todettu suurimmaksi terveysriskiksi työn puuttuminen muun muassa työttömyyden muodossa. Työtä arvotetaan korkealle, ja se varmistaa aineellisen ja aineettoman elintason, jonka kasvua mitataan bruttokansantuotteella. Palkkatyöllä rahoitetaan kaikki julkiset hyvinvointipalvelut, kuten yleinen koulutus, terveydenhoito, lastenhoito sekä vanhuspalvelut. Jotta hyvinvointivaltio saadaan ylläpidettyä, on tärkeää että mahdollisimman moni saa, pystyy ja haluaa osallistua aktiivisesti työelämään mahdollisimman suuren osan elämästään. (Työ ja terveys Suomessa 2012, 12.) Yksilön kannalta työ edistää hyvinvointia, terveyttä sekä taloudellista riippumattomuutta ja sillä on myönteistä vaikutusta elämänlaatuun. Se vähentää eriarvoisuutta, köyhyyttä ja lisää yhdenvertaisuutta yhteiskunnassa. (Mattila-Wiro & Tiainen 2019, 9; Employment statistics, N.D.)

Suomessa oli vuonna 2019 työvoimaa (15-74 -vuotiaita) 2 750 000, joista työllisiä oli 2 566 000 ja työttömiä 184 000 eli työvoiman osuus suomalaisessa väestössä oli 66,4 % ja työttömyysaste oli 6,7 %. (Työmarkkinat, N.D.) 1,9 miljoonalla suomalaisella työkäisellä on jokin pitkäaikaissairaus tai vamma, ja heistä noin 600 000 arvioivat, että sairaus tai vamma vaikuttavat heidän työhönsä tai työmahdollisuuksiinsa. (Mattila-Wiro & Tiainen 2019, 9).

Tulevaisuuden haasteena työllisyyden kannalta on saada lisättyä työhön osallistumista, mikä vaikuttaa kansantalouden kilpailukykyyn. Suomalaisen työelämän tulee olla tulevaisuudessa muihin Euroopan maihin verrattuna laadullisesti parempaa niin, että se tukisi suomalaisten työkäisten halua ja mahdollisuuksia tulla työelämään, työskennellä ja jatkaa työelämässä sekä terveinä että motivoituneina. Työelämän laadun myönteinen kehittyminen pohjautuu korkeaan työllisyyteen ja riittävään työvoimaan. Työurien pidentämisen kannalta tärkeää on, että työttömyysjaksot lyhenevät ja erityisryhmien, kuten osatyökykyisten

ja vajaatyöllistettyjen mahdollisuudet olla mukana työelämässä varmistetaan. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 2,8.)

Osatyökykyisellä tarkoitetaan henkilöä, jolla on osa työkyvystä käytössä. Osatyökykyisyys on yksilöllistä ja sidoksissa ilmiöiden syihin, työhön tai sen vaatimuksiin. Osatyökykyisiä voivat olla esimerkiksi vammaiset, pitkäaikaissairaat, vakavista sairauksista toipuvat henkilöt, elämäncriisin kokeneet henkilöt tai pitkäaikaistyöttömät, joilla on työ- ja toimintakyky alentunut vamman, sairauden tai sosiaalisten syiden vuoksi. (Mikä osatyökykyisyys. N.D.) Myös ikääntymisen myötä osatyökykyisten määrä tulee nousemaan (Mattila-Wiro & Tiainen 2019, 9).

Osatyökykyisten työllistämiseen liittyi Juha Sipilän hallituksen yksi kärkihankkeista (Osatyökykyisille tie työelämään eli OTE -hanke), joka toteutettiin vuosina 2015-2018. Sen tavoitteena oli vahvistaa osatyökykyisten asemaa työmarkkinoilla niin, että he voivat jatkaa työssä tai työllistyä aikaisempaa paremmin. Hanke on osaltaan vaikuttanut työllisyysasteen nostamiseen ja työvoimavajeen vähenemiseen. Yksi OTE-hankkeen suosituksista palvelujärjestelmien kehittämiseksi oli työttömien kuntoutukseen pääsyn tehostaminen ja ennaltaehkäisevien terveystalouksien järjestäminen (Mattila-Wiro & Tiainen 2019, 9, 32).

Työttömyyden vähentämisessä osatyökykyisten ohella on otettava huomioon myös nuoret. Nuorten työttömyysaste on ollut noususuuntainen. Vaikea pääsy työmarkkinoille hidastaa kiinnittymistä työelämään ja vaikuttaa pitkään työelämään. Nuorilla eläköitymisen pääasiallisena syynä ovat mielenterveyden häiriöt. Nuorten työllistymisedellytyksiin panostaminen kannattaa sekä sosiaalisesti että taloudellisesti. (Työ ja terveys Suomessa 2012, 6-7) Nuorisobarometrin 2019 mukaan työn tärkeys elämänarvona on kasvussa ja kolme neljästä nuoresta vastaanottaisi mieluummin työtä kuin eläisi tukien varassa (Haikkola & Myllyniemi toim. 2020, 247). Peurungan ammatillisen kuntoutuspalvelun asiakkaista suuri osa on ollut nuoria kuntoutujia.

Työurien pidentämisessä tarvitaan niin koulutus-, työvoima-, talous-, terveys- kuin sosiaali- ja eläkepoliittisia ratkaisuja. Vuonna 2009 on asetettu tavoite, jossa eläkkeellesiirtymisikä Suomessa olisi 62,4 vuotta vuoteen 2025 mennessä. (Työ ja terveys Suomessa 2012, 16.) Vuonna 2019 eläkkeellesiirtymisiän odote oli työeläkejärjestelmän mukaan 61,5 vuotta (Eläkkeellesiirtymisikä työeläkejärjestelmässä N.D.).

Suomessa työelämä on muutoksessa: kasvua ja kehitystä tarvitaan yhteiskunnan ja talouden kilpailukyvyn ja hyvinvoinnin edistämiseen. Kuitenkin globaali kestävyys ja rakennemuutokset asettavat reunaehdoja tälle. (Työ ja terveys Suomessa 2012, 11). Työllistämisedellytysten parantamisen yhtenä keinona on ammatillinen kuntoutus, jos työnhakijalla on työkykyä jäljellä vaikka työntekemisen rajoitteita olisikin.

### **3 Ammatillinen kuntoutus työllisyyden tukemisen keinona**

#### **3.1 Ammatillinen kuntoutus**

Kuntoutuksen tavoitteena on sairauden, vamman tai vajaatoimintakyvyn aiheuttamaa toimintakyvyn, itsenäisen selviytymisen, hyvinvoinnin, osallistumismahdollisuuksien ja työllistymisen edistäminen. Ammatillinen kuntoutus on tarkoitettu henkilöille, joilla sairaus aiheuttaa uhan työkyvyttömyydestä. (Kuntoutus, N.D; Lindh & Suikkanen 2008, 54.) Heikkisen & Koiviston (2019) mukaan tätä tavoitetta tuetaan monilla muillakin työterveyden- ja perusterveydenhuollon sektoreilla, joiden yksi uusimpia tehtäviä on työllistymiskyvyn tukeminen. Työllisyyden toimijoina toimivat niin työterveyshuollot, työvoimapalvelut, oppilaitokset ja koulutusorganisaatiot, sosiaalipalvelut, perusterveydenhuolto ja kuntoutuksen osalta Kela, kunnat, työeläke- ja muut vakuutuslaitokset (Heikkinen & Koivisto, 2019, 13-15).

Kaikkiaan lääkinnällistä ja ammatillista kuntoutusta järjestetään noin 1,5 miljardilla eurolla vuosittain ja ne ovat vuosina 2010-2016 kasvaneet 2,4% vuodessa ensisijaisesti fysioterapian tarpeen kasvun sekä päihde- ja mielenterveyshäiriöiden lisääntymisen kautta. Työkyvyn edistämiseen käytettävä rahamäärä on noin 238 miljoonaa euroa vuosittain ja se on ollut nousujohteista vuodesta 2010 alkaen. (Kuntoutuksen toimiala- ja tulevaisuus selvitys, N.D, 5-7.)

### 3.2 Ammatillisen kuntoutuksen järjestämisvastuu Suomessa

Kuntoutuksen järjestäjät, rahoittajat ja tuottajat koostuvat julkisista, yksityisistä ja kolmannen sektorin toimijoista (Kuntoutuksen toimiala- ja tulevaisuus selvitys, N.D, 5). Ammatillista kuntoutusta Suomessa järjestävät Kela, työeläkevakuutus, tapaturma- ja liikennevakuutus, työvoimaviranomaiset sekä ammatilliset oppilaitokset (Ammatillinen kuntoutus. N.D). Kuntoutuksesta on noin 85% julkisesti järjestettyä, mutta arviolta noin 60% siitä tuotetaan yksityisesti. Kunnat ja sairaanhoitopiirit järjestävät noin puolet kuntoutuksesta, Kela järjestää noin neljäsosan. Alueellisia eroja Kelan järjestämässä kuntoutuksessa on paljon, esimerkiksi Pohjois-Pohjanmaalla Kelan kuntoutusta hyödynnetään yli 2,5 -kertaisesti Päijät-Hämeeseen verrattuna. Kuntoutuksen tarve tulee lisääntymään tulevaisuudessa koskien toimintakykyä, työkykyä kuin sosiaalista osallisuutta. (Kuntoutuksen toimiala- ja tulevaisuus selvitys, N.D, 5-7.)

Pääsääntöisesti ammatillisen kuntoutuksen rahoitusvastuu on työeläkevakuutuslaitoksilla silloin, kun henkilöllä on työsuhde voimassa tai työeläkelaitosten kriteerit täyttyvät (Haanpää 2018, 2). Työeläkelaitosten tukema kuntoutus on työeläkekuntoutusta, joka on työntekijöiden ja yrittäjien ammatillista kuntoutusta (Kuntoutuksen työnjako ja toimijat, N.D). Jos työsuhdetta ei ole tai työeläkevakuutuslaitosten kriteerit eivät täyty, ammatillisen kuntoutuksen kustantajana on silloin Kela. Kelan ammatillisen kuntoutuksen saamisen edellytyksenä on työkyvyn uhka sairauden, vian tai vamman vuoksi. Poikkeuksena ovat nuoret alle 29-vuotiaat, joilla ei lääketieteellistä kriteeriä tarvita ammatillisen

kuntoutuksen aloittamiseksi. (Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista, N.D.)

Sosiaali- ja terveysministeriö asetti syyskuussa 2016 komitean valmistelemaan kuntoutusjärjestelmän kokonaisuudistusta. Tavoitteena oli yhdenvertainen, kustannustehokas sekä ohjattava järjestelmä, jolla vahvistetaan kuntoutujaa pärjäämään omissa toimintaympäristöissään. Kuntoutuksen uudistamiskomitean mietinnössä (2017) nostettiin esiin yhtenä osana työttömien kuntoutuspolkujen saaminen nykyistä selkeämmäksi. Tähän vaikuttavat tulevaisuuteen siirtyneen maakunta- ja sote-uudistuksen mukanaan tuomat järjestämisvastuut. Komitean mietinnössä nämä muutokset mahdollistavat työttömien kuntoutusprosessien kehittämisen selkeämmäksi. Työttömien työkyvystä on huolehdittava ja kuntoutuspalveluiden tarvetta on seurattava. (Kuntoutuksen uudistamiskomitean ehdotukset kuntoutusjärjestelmän uudistamiseksi, 2017.)

Merkittävimpiä uhkina kuntoutukselle ovat kuntoutusjärjestelmän pirstoutuneisuus, osaamisen puute ja rahoituksen riittävyys, kuntoutujan oman aktiivisuuden sivuuttaminen ja lyhyen aikavälin kustannussäästöt. Merkittävimpiä kuntoutuksen mahdollisuuksina arvioidaan olevan kuntoutustoiminnan yhteinen järjestäjä (maakunta), jolloin kuntoutuksen hyödyt ja vaikuttavuus olisivat todennettavissa ja kuntoutuksen tuotantoa ohjattaisiin vaikuttavuudella. (Kuntoutuksen toimiala- ja tulevaisuus selvitys, N.D, 11.)

### 3.3 Kelan ammatillinen kuntoutus

Kela kustantaa kuntoutusta sitä koskevan lainsäädännön mukaisesti ja sitä tuottavat Kelan kilpailusten kautta kuntoutuksen palveluntuottajat. Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista (KKRL) määrittelee kriteerit saada Kelan kuntoutusta ja kuntoutusrahaetuksia. Laki pitää sisällään sairausvakuutuslain piirissä olevien ammatillisen kuntoutuksen, vaativan lääkinnällisen kuntoutuksen, kuntoutuspsykoterapian ja muun harkinnanvaraisen kuntoutuksen järjestämistä koskevat säädökset. Lisäksi laissa määritellään kuntoutusetuuksien, kuten

kuntoutusrahan, ylläpitokorvauksen ja harkinnanvaraisen kuntoutusavustuksen oikeuteen ja maksamiseen liittyvät kriteerit. (Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista, N.D.)

Työ- ja opiskelukyvyn heikentymisessä otetaan huomioon terveydentilan lisäksi muut arvioon vaikuttavat tekijät, kuten mm. fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky, elämäntilanne, koulutus, ammatti ja aikaisempi toiminta.

Ammatillisella kuntoutuksella lain 6 pykälän mukaan tarkoitetaan kuntoutustarvetta ja kuntoutusmahdollisuuksia selvittäviä tutkimuksia, työ- ja koulutuskokeiluja, työkykyä ylläpitävää ja parantavaa valmennusta (tavoitteena on mahdollistaa työssä jatkaminen), työhön valmennusta, perus-, jatko- ja uudelleen koulutusta sellaiseen ammattiin tai työhön, jota henkilö pystyy tekemään terveys ja muut rajoitteet huomioiden. Uutena lain kohtana on 12/2018 tullut voimaan 7 pykälä nuoren ammatillisen kuntoutuksen järjestämisestä, joka määrittää alle 30-vuotiaiden nuorten ammatillisen kuntoutuksen järjestämisen. (Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista, N.D.)

Kelan ammatillisena kuntoutuksena toteutetaan (Kelan ammatillinen kuntoutus, N.D):

*1) nuoren ammatillista kuntoutusta, joka tarkoittaa tukea tulevaisuuden suunnittelua*

*2) ammatillista kuntoutus selvitystä, joka antaa tukea henkilön tilanteen selvittelyyn ja kuntoutuksen suunnitteluun*

*3) koulutusta, jonka avulla saa tukea ammatilliseen koulutukseen*

*4) työllistämistä edistävää ammatillista kuntoutusta (TEAK), joka tukee työtehtävän tai opiskelualan valinnassa tai työpaikan etsimisessä ja työllistymisessä*

*5) ammatillisia kuntoutuskursseja (TAITO), jotka antavat tukea elämänhallintaan ja valmiuksia työelämään*

*6) koulutuskokeilua, joka soveltuu, kun on epävarmuutta sopivasta ammattialasta, opiskelupaikasta tai opiskelusta*

*7) apuvälineiden hankintaan tukea, joka voidaan myöntää ammatillisenä kuntoutuksena avuksi työhön tai opiskeluun.*

*8) elinkeinotukea, jota voidaan hakea yrityksen perustamiseen tai muuttamiseen*

Kelan ammatillisen kuntoutuksen kuntoutujien määrä kasvoi ammatilliseen kuntoutukseen pääsyn helpottumisen myötä vuoden 2014 alusta alkaen kun sairauden lisäksi otettiin huomioon myös muut kuntoutujan elämäntilanteeseen vaikuttavat asiat. Lakimuutoksen tavoitteena oli ehkäistä työkyvyttömyyseläkkeille siirtymistä ja pidentää työuria madaltamalla ammatillisen kuntoutuksen kynnyksiä. (Ammatillinen kuntoutus kääntyi kasvuun, 2016; Åkerblad ym. 2018, 12-13). Vuonna 2019 ammatilliseen kuntoutukseen käytettiin 35 miljoonaa euroa, joka on 25,9% edellisvuotta enemmän. Ammatillista kuntoutusta sai 27 500 kuntoutujaa ja yleisin kuntoutusmuoto ammatillisen kuntoutuksen vaihtoehtoja oli ammattikoulutus, johon kuntoutujista osallistui 9200 henkilöä. Ammatilliseen kuntoutuspalvelukseen osallistuneiden määrä koko maassa oli 5809 kuntoutujaa, joka on 4,3% kaikista Kelan kuntoutusta saaneista. Ammatillisen kuntoutuspalveluksen kuntoutujista suurin osa (N=1445) oli iältään 25-34 -vuotiaita. (Kelan kuntoutustilasto 2019, 9, 34.)

### 3.4 Kelan Ammatillinen kuntoutuspalvelus

Ammatillisessa kuntoutuspalveluksessa arvioidaan kuntoutujan ammatillisen kuntoutuksen tarpeet ja lääkinällisen kuntoutuksen tarpeet. Tarkoituksena on tunnistaa ja arvioida työ- ja opiskelukykyyhin vaikuttavia tekijöitä. Ammatillinen kuntoutuspalvelus ei ole lääketieteellistä työkyvynarviointia eikä sillä selvitetä muuta terveydentilaa. Prosessin tavoitteena on tukea kuntoutujan fyysistä, psyykkistä, kognitiivista ja sosi-

aalista työ- ja toimintakykyä sekä opiskelukykyä. Lisäksi tuetaan kuntoutujan aktiivisuutta ja osallisuutta arjen eri ympäristöissä ja verkostoissa. (Kelan kuntoutuksen palvelukuvaus, ammatillinen kuntoutus selvitys, suomenkielinen palvelu. N.D, 1.)

Ammatillisen kuntoutus selvityksen tavoitteena on edistää kuntoutujan valmiuksia, jotta ne vastaisivat paremmin työmarkkinoiden haasteisiin koulutuksen, työelämätaitojen ja henkilökohtaisten voimavarojen osalta. Lisäksi selvityksen aikana tulisi tunnistaa ja arvioida vuorovaikutuksessa kuntoutujan kanssa hänen työ- ja toiminta- ja opiskelukykyyhin vaikuttavat tekijät. Selvityksellä tuetaan kuntoutujan työhönpaluuta, työssä jatkamista tai työelämään siirtymistä. (Kelan kuntoutuksen palvelukuvaus, ammatillinen kuntoutus selvitys, suomenkielinen palvelu. N.D, 2.)

Ammatillinen kuntoutus selvitys jakautuu rakenteeltaan alkuvaiheeseen, jatkovaiheeseen ja seurantavaiheeseen (kts. kuvio 1). Alkuvaiheen kesto on 2-4 kuntoutusvuorokautta joko yhtä kestoisesti tai jaettuna. Alkuvaiheen yksi tärkeimmistä tavoitteista on kuntoutujan motivoiminen. Jatkovaihe toteutetaan enimmillään 9 vuorokauden mittaisena. Jatkovaiheen pituus, sisältö ja aikataulutus suunnitellaan yksilöllisesti kuntoutujan tarpeiden mukaisesti. Seurantavaiheen kesto on yhdestä kolmeen seuranta päivää. Seurantavaihe sisältää 1-6 yhteydenottoa kuntoutujaan. (Kelan kuntoutuksen palvelukuvaus, ammatillinen kuntoutus selvitys, suomenkielinen palvelu. N.D, 4-5; Åkerblad 2018, 15.)



**Ammatillinen kuntoutuselvytys** toteutetaan avomuotoisena kuntoutuksena. Selvityksen kokonaispituus määräytyy yksilöllisesti ja sen kesto on enintään 13 kuntoutuspäivää ja lisäksi 1-3 seurantapäivää sekä 1-6 palveluntuottajan yhteydenottoa kuntoutujaan. Ammatillinen kuntoutuselvytys toteutetaan kokonaisuudessaan viimeistään 12 kuukauden kuluessa kuntoutuksen alkamisesta.



Kuvio 1. Ammatillinen kuntoutuselvytys, prosessikaavio (Kelan kuntoutuksen palvelukuvaus, ammatillinen kuntoutuselvytys suomenkielinen palvelu 2019, 24)

Kuntoutuksen keskeisenä periaatteena on tuottaa jokaiselle kuntoutujalle erilainen ja yksilöllinen kokemus, jossa kuntoutujalle syntyy realistinen käsitys omasta työ- ja toimintakyvystä ja opiskelukyvystä tukevista kuntoutusmahdollisuuksista. Ammatillinen kuntoutuselvytys tätä kautta vahvistaa kuntoutujan kuntoutusmotivaatiota, aktiivisuutta ja osallisuutta. Kuntoutus pohjautuu ICF-viitekehykseen, jonka avulla hahmotuu kuntoutujan toimintakyvyn muutokset ja niihin vaikuttavien tekijöiden vuorovaikutussuhteet. Kuntoutuksen keskeisiin periaatteisiin liittyy tavoitteellisuus; kuntoutujan asettamia kuntoutustavoitteita seurataan ja arvioidaan GAS-menetelmää hyödyntäen. (Kelan kuntoutuksen palvelukuvaus, ammatillinen kuntoutuselvytys, suomenkielinen palvelu. N.D, 6-7.)

## 4 Työelämän laadun kehittäminen

### 4.1 Laatu sosiaali- ja terveydenhuollossa

Laadulla tarkoitetaan yleisellä tasolla asiakkaan tarpeiden täyttämistä yrityksen kannalta mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. Laadun vaikutuksia ovat kustannustehokkuuden lisääntyminen, markkina-aseman vahvistuminen ja yrityksen kannattavuuden lisääntyminen. (Lecklin 2006, 18, 24.) Kannattavuus tarkoittaa tuotavuutta ja joskus se nähdään irrallisena asiana työelämän laadusta tai jopa sen vastakohtana (Jääskeläinen & Kujansivu 2011, 180; Grönroos 2010, 175-176)

Tilannekatsauksessa sosiaali- ja terveydenhuollon laatuun vuonna 2008 laadulla sosiaali- ja terveydenhuollossa tarkoitetaan asiakkaan saamaa oikea-aikaista palvelua oikeassa paikassa. Laatu on näyttöön tai tietoon perustuvaa palvelua, joka tuottaa kansalaisille hyvinvointia ja lisää terveyttä. Keskeisiä elementtejä sote-alan laadussa on asiakaskeskeisyys, palvelujen saatavuus ja saavutettavuus, oikeudenmukaisuus, valinnanvapaus, potilasturvallisuus, korkeatasoinen osaaminen ja vaikuttavuus. Vuonna 2010 voimaantullut terveydenhuoltolaki edellyttää terveydenhuollon toimintayksiköiltä laadunhallinnan suunnitelmaa. (Laatu, N.D.) Laatutyö terveydenhuoltoalalla Suomessa on tarkoittanut hoitosuosituksia (Käypä-hoitosuositukset), yksikkökohtaisia laadun parantamis- ja kehittämishankkeita, viranomaisten ja etujärjestöjen laatusuosituksia sekä laatujärjestelmien (muun muassa ISO 9001:2000) käyttöä (Vuori 2013, 93).

Työelämän laatu on tutkimuskirjallisuuden mukaan edennyt jälkitekiteollistumisteisiin kautta jälkifordismiteesiin ja siitä edelleen jälkibyrokrateesiin. Jälkitekiteollisessa ajattelussa työ muuttuu tietovaltaisemmaksi ja se lisää osaamisvaatimuksia tietotyöntekijöitä kohtaan. Jälkifordismiajattelun mukaan työkäytännöt muuttuvat, mikä edellyttää moniosaamista sekä työntekijöiden että tiimien itseohjautuvuutta. Jälkibyrokraattisessa ajattelussa organisaatioiden kilpailuetu nousee enemmän henkilöstön

sitouttamisen, epäsuoremman kontrollin ja pehmeämmän henkilöstöjohtamisen käytöstä byrokraattisen sääntöohjauksen sijaan. Tutkimuksissa eri maita vertailtaessa Pohjoismaiden työelämän laatu on todettu muita teollisia länsimaita sekä angloamerikan maita paremmaksi erityisesti työn organisoinnin innovatiivisuuden osalta. Lisäksi työn tarjoamien oppimis-, koulutus- ja vaikutusmahdollisuudet ovat todettu Pohjoismaissa paremmiksi. Pohjoismaiden keskinäisessä vertailussa Tanska on nousut Suomea ja Ruotsia paremmalle tasolle. Suomi jää pohjoismaisessa vertailussa muista jälkeen työn monipuolisuuden osalta. Myös työoloihinsa tyytyväisiä työntekijöitä Suomessa on vähemmän muuhun Eurooppaan nähden. Työelämän laadulla tarkoitetaan hyvää, kestäväää ja osallistavaa työtä ja työelämää; kuitenkin työelämän laatu ei ole lähentynyt tätä tavoitetta Euroopassa. (Alasoini 2012, 180-183; Työelämän kehittämissstrategia vuoteen 2020, 6)

Kuntoutuspalveluissa Kelan palvelukuvaukset määrittävät eri tuotteissa vaadittavan laadun, joka toimii viitekehyksenä myös tässä kehittämistehtävässä. Kelan kuntoutuksen palvelukuvauksen yleisen osan (2019) mukaan palvelukuvausten tavoitteena on turvata kuntoutujille laadullisesti kuntoutuksen oikea-aikaisuus ja varmistaa kuntoutujan oikeudet. Kuntoutusprosessin laatu muodostuu palvelukuvauksen mukaisesta kuntoutuksen toteutuksesta, riittävästä ja ammattitaitoisesta henkilöstöstä, asianmukaisista ja turvallisista tiloista ja laitteista sekä palveluntuottajan kokemuksesta kuntoutustoiminnasta. (Kelan kuntoutuksen palvelukuvaus yleinen osa 2019 N.D, 4.)

## 4.2 Laadun näkökulmia palveluyrityksessä

Palveluyritys on organisaatio, joka tuottaa asiakkaalle tuotteita tai palveluja kokonaisvaltaisen palvelutarjooman kautta. Tällöin pelkän ydintuotteen tarjoaminen ei riitä vaan sen lisäksi tarvitaan lisäpalveluja kokonaisvaltaisen palvelun tarjoamiseksi. Kokonaisvaltaisen ja jatkuvan palvelutarjooman avulla saadaan tuottavuutta ja vahvistetaan asemaa kiristyvässä kilpailutilanteessa. Palvelut ovat prosesseja, joissa osa

organisaatioin resursseista on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa niin, että asiakkaiden prosesseihin ja toimintoihin saadaan syntymään arvoa. (Grönroos 2010, 55, 82.) Palveluyritysten laatu muodostuu useista tekijöistä. Palveluiden laadulla varmistetaan markkina-aseman lisäksi asiakkaiden tyytyväisyys. Tämä vaikuttaa palvelun hintaan ja kustannustehokkuuteen. Kaikki edellä mainitut asiat vaikuttavat yrityksen kannattavuuteen, jolloin yritysimage, henkilöstön motivaatio ja yrityksen reagointikyky mahdollistavat toiminnan jatkon. (Lecklin 2006, 25.) Yritysten tulee myös asettaa omien palveluidensa optimaalinen laatutaso, johon pyritään (Grönroos 2010, 141).

Palveluyrityksissä palvelut ovat aineettomia ja heterogeenisiä, ja asiakkaat osallistuvat usein itse tuotantoprosessiin. Useat palveluyritykset korostavat, että laatu syntyy oman asiakaspalveluhenkilökunnan motivaatiosta, yrittäjyydestä ja palveluhenkisyydestä, jolloin laatu konkretisoituu asiakaspalvelutilanteissa. Asiakkaan tyytyväisyys on ansaittava joka kerta uudestaan. Laatu saavutetaan vasta, kun palvelu on myyty ja kulutettu. (Hannus 1994, 140; Grönroos 2010, 80.) Muutoksiin reagointi edellyttää organisaatioilta riittävää palautetta asiakkailta, jolloin myös asiakasrajapinnassa työskentelevien työntekijöiden rooli ja merkitys innovaatiotoiminnassa lisääntyy (Alasoini 2010, 20).

Asiakasnäkökulma pitää huomioida toimintaa suunniteltaessa ja sitä kehitettäessä. Asiakkaat asettavat lisääntyviä haasteita organisaatiolle. Internetin ja sosiaalisen median kautta saa nopeasti tietoa muiden asiakkaiden kokemuksista organisaatioista, sen tuotteista ja palveluista ja tarpeen mukaan asiakkaat äänestävät jaloillaan. (Juuti 2015, 13.) Jokainen työntekijä vaikuttaa asiakkaan kokemaan laatuun ja jokaisella työntekijällä on myös vastuu seurata laatua organisaatiossa (Grönroos 2010, 154-155). Hyvä asiakaskokemus antaa tyytyväisyyttä myös työntekijälle ja tukee tätä kautta työhyvinvointia (Juuti, 2015, 141). Laatu on sitä, mitä asiakas sen kokee olevan ja laatua ei välttämättä koeta samaksi eri asiakkaiden kesken (Grönroos 2010, 81, 100). Kelan järjestämässä kuntoutuksessa asiakasnäkökulma toteutuu niin, että asia-

kas saa itse valita kuntoutuksen toteuttajan kilpailutuksissa valituista palveluntuottajista. Laatua parantaa asiakastyytyväisyyden lisäksi reagointikyky ja joustavuus sekä resurssoinnin tehokkuus (Hannus 1994, 86).

Asiakaskeskeisen laadun lisäksi yhtä arvokas näkökulma on henkilöstöasiantuntijuiden merkitys laadusta puhuttaessa. Hyvinvointipalveluiden tuottaminen on pitkälti riippuvainen työntekijöistään, joten heitä tulisi pitää tärkeinä innovaatioiden edistäjinä. Se kuitenkin edellyttää kehittämiseen liittyvää tehtävänantoa, riittävää ajankäyttöä jatkuvaan oppimiseen, pohdinta-aikaa sekä riittävää vuoropuhelua potentiaalain kehittämiseksi. (Wihlman, Hoppe, Wihlman & Sandmark 2014, 159.) Deloitte-tutkimuksen mukaan organisaatiot eivät enää toimi samalla tavalla kuin kymmenen vuotta sitten. Organisaatiot ovat digitalisoituneet ja tulleet dynaamisemmiksi. Jos muutosten tavoitteena nähdään vain kustannussäästö, monet uudistumisyritykset epäonnistuvat. Onnistuessaan muutokset voivat tuoda mm. taloudellista suorituskykyä, tuottavuutta ja työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Rewriting the rules for the digital age 2017, 19-20)

Palvelukulttuuri tulisi näkyä myös johtamisessa sellaisina johtamismenetelminä, jotka edistävät työntekijöiden palveluhenkisyyttä ja asiakaskeskeisyyttä. Johtamisen keinoin tulisi varmistaa sisäisten suhteiden säilyminen hyvinä sekä varmistaa, että työntekijät saavat jatkuvaa tietoa ja palautetta. Johtamisen tulisi pitää sisällään myös sisäistä markkinointia tuotettavista palveluista. (Grönroos 2010, 453.) Työyhteisön tuottavuuteen ja työelämän laatuun vaikuttavat esimiestoiminta ja sen vaikutuksesta muotoutunut toimintakulttuuri. Nämä tekijät luovat toimintaedellytykset osaamisen kehittämiseen ja sen hyödyntämiseen. Näiden pohjalta rakentuvat toimintaprosessit, joiden avulla tuotetaan arvoa niin ulkoisille kuin sisäisillekin asiakkaille. (Kesti 2013, 84.) Toiminnan kehittäminen on johtamisen näkökulmasta usein muutosprosessien johtamista. Laatujohtamisessa työntekijät otetaan mukaan kehittämiseen, koska he ovat oman työnsä parhaita asiantuntijoita. (Juuti 2016, 74-75.) Tällöin huomioidaan henkilöstön osallistaminen kehittämiseen, millä on yhteys työtyytyväisyyteen (Lecklin 2006, 27; Grönroos 2010, 453). Kokonaisvaltaisessa laatujohtamisessa (Total Quality

Management TQM) organisaation laatua ja palveluja kehitetään koko ajan (Mitä kokonaisvaltaisella laatujohtamisella tarkoitetaan, N.D.)

Laatuyritykselle tunnusomaista on korkea moraalinen ja eettisten sääntöjen noudattaminen sekä yhteiskunnallinen vastuu (Lecklin 2006, 28, 277). Asiakkaiden luottamuksen kannalta organisaation eettisyys on keskeisessä roolissa. Käytännössä eettisyys näkyy työntekijöiden teoissa. Kaptein (2008) mukaan organisaation eettisyyden keskeiset tekijät ovat selkeys, yhdenmukaisuus, uskottavuus ja toteutettavuus, organisaation tuki, eettisen toiminnan läpinäkyvyys, keskusteltavuus ja sanktiot. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työntekijöillä on annettu resursseja toteuttaa eettistä toimintaa työssään. (Juuti, 2015, 157-158.)

Laatuajattelu edellyttää organisaatioilta kykyä laadunhallintaan sekä kehittämisprosesseja, jotka perustuvat itseohjautuvuuteen ja itsearviointiin. Keskeistä on saavuttaa kehittämisen avulla tavoitteiden mukaisia muutoksia. (Laatumääritelmiä, N.D.)

#### 4.3 Laadun parantaminen toimintaa kehittämällä

Yhteiskunnassa vähenevät resurssit, yhteiskunnan ja ilmiöiden monimutkaistuminen, talouden sekä julkisen sektorin uudistamisen tarve ovat olleet edesauttamassa toiminnan kehittämistä (Koskela, Kutinlahti, Hanhike, Martikainen & Urjankangas 2015, 9; Heikkilä, Jantunen, Mäkelä, Naaranoja, Piippo, Sankelo, Sinervo, Teriö & Tuomi-vaara 2012, 14-15).

Työelämän kehittäminen tarkoittaa toiminnan, tuotteiden ja palveluiden parantamista ja niihin panostamista. Toiminnan uudistamisen tulee olla hyvin johdettua ja osa jokapäiväistä työn tekemistä. Tätä kautta luodaan innovaatioita, kasvua ja uutta työtä. (Työelämää kehitetään yhteistyössä, N.D.) Innovaatioiden tuottaminen on parhaimmillaan organisaatiossa tapahtuva oppimisprosessi, jolla edistetään siihen osallistuvien mahdollisuuksia kehittää työtään sekä kehittyä omassa työssään (Alasoini

2012, 185). Työelämän kehittämisen tehokkaimpia keinoja ovat ne, joissa samanaikaisesti huomioidaan tuottavuuden kasvu sekä työhön osallistumisaste eli kaksi talouskasvun tärkeintä osatekijää (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 5).

Kehittäminen parhaimmillaan lähtee organisaation strategiasta, jossa kartoitetaan kehittämisen tarpeet ja niihin sovitaan ylätasolla pitkän aikavälin toimenpiteet. Toimenpiteistä johdetaan konkreettiset kehittämisasiat, joihin sitoudutaan esimiehen johdolla. Kehittäminen on linjassaan organisaation arvojen ja mission kanssa. Oikein kohdennetuilla ja nopeilla toimenpiteillä lisätään tuottavuutta. (Kesti 2013, 25-27; Martinsuo & Blomqvist 2010, 17.)

Organisaation tuottavuuteen ja tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat organisaation inhimilliset menestystekijät eli organisaation kompetenssitekijät, esimiestoiminta, toimintakulttuuri, osaaminen ja prosessit. Organisaation kannalta tärkeä kompetenssi on toimintakulttuuri. Keskusteleva, avoin toimintakulttuuri, jossa arvostetaan jokaisen osaamista, edistää innovaatioita. Osaamisen avulla taas parannetaan työmenetelmiä ja tuotteita. Tämän päivän työelämässä tapahtuu jatkuvasti niin sisäisiä kuin ulkoisiakin muutoksia kuten teknologian kehittyminen, kilpailun kiristyminen, henkilöstön ikääntyminen ja työvoiman saannin vaikeutuminen. Organisaatiot eivät aina pysty kehittämään toimintaprosessejaan tai osaamistaan muutosten edellyttämällä tavalla. (Kesti 2013, 11-14, 17.) Organisaatioiden toiminnallisina vaatimuksina nykypäivänä ovat tehokkuuden ja laadun lisäksi myös joustavuus, nopeus, asiakas-kohtaisuus sekä kyky kehittää jatkuvasti tuotteita ja palveluita sekä niiden tuottamisen tapoja (Alasoini 2010, 19).

Prosessien kehittäminen edellyttää nykytilan tunnistamista ja kartoittamista, joiden seurauksena valitaan kehittämistapa. Prosessin parantamisen jälkeen prosesseja tulee jatkuvasti kehittää. Teknisten muutosten lisäksi kehittymisen onnistuminen edellyttää henkistä muutosprosessia, jotta tekniset muutokset saadaan osaksi työarkea. (Lecklin 2006, 134-136.)

Prosessit tuovat järjestystä kaaokseen, mikä auttaa työntekijöitä ymmärtämään kokonaisuutta, mahdollistaa työn kehittämisen sekä itseohjautuvuuden. Toiminnan kehittäminen on välttämätön osa työntekemistä, ei irrallinen osa, joka tuo lisävaivaa. (Laamanen 2007, 23.) Tämä kuitenkin edellyttää niin työntekijältä kuin koko organisaatiolta uudenlaista ajattelumallia siitä, miten muuttuvassa liiketoimintaympäristössä kehittäminen saadaan tehtyä työntekijöitä osallistamalla ja sitouttamalla. Näiden tekijöiden kautta saadaan lisättyä työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia.

Paasivaaran, Suhosen & Virtasen (2011, 19) mukaan kehittäminen tarkoittaa uusien tuotteiden, toimintatapojen tai menetelmien luomista tai olemassa olevien parantamista. Kehittämishankkeen määritelmänä on tavoitteellinen, kertaluontoinen tehtäväkokonaisuus, jolla pyritään luomaan uudenlainen toimintatapa, palvelu tai muu tuote. Muuttuva toimintaympäristö edellyttää myös osaamisen kehittämistä, jonka avulla liikeideat toteutetaan palveluiksi ja tuotteiksi. Osaamisen kehittämisen yksi keino on hiljaisen tiedon jakaminen. (Virtainlahti 2009, 151.)

Toikon ja Rantasen (2009) mukaan työelämän kehittämistoiminta on tutkimuksissa saadun tiedon soveltamista työelämän kehittämis- ja uudistamistarpeisiin. Tutkimuksen avulla saadaan uutta tietoa, jota voidaan soveltaa käytäntöön. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta taas jää työelämän kehittämistoiminnan ja tutkimuksen välimaastoon. Siinä yhdistyvät sekä konkreettinen kehittämistoiminta että tutkimustieto. Kehittävässä tutkimuksessa edetään tutkimuksellisista kysymysten asettelusta ja menetelmistä konkreettista kehittämistoimintaa kohti. Lähtökohtana on käytännön ongelmat, jotka ohjaavat tiedon tuottamista ja tieto tuotetaan käytännön toimintaympäristöissä. Pääpaino on kehittämistoiminnassa ja siinä hyödynnetään tutkimuksellisia periaatteita. (Työelämän tutkiva kehittämistoiminta, N.D.)

Muutostilanteet edellyttävät organisaation toiminnan ja palveluiden määrätietoista kehittämistä (Laamanen 2007, 14). Kehittäminen vaatii aikaa ja ideoita onnistuakseen. Tämä edellyttää myös ideoiden kokeilemistä käytännössä ja sen, että kokeiluista opitaan jatkuvasti. Jokaisen organisaation tulisi ajoittain pysähtyä tarkastele-



maan kriittisesti omaa toimintaansa eli työntekijöiden tulisi antaa vapaasti reflektoida toiminnan sujuvuutta. Kun nykytilanne on kartoitettu, voidaan kehittämistä tehdä onnistuneesti. Kehittämistä tulisi arvostaa ja siihen tulisi panostaa. Kehittämistä hankaloittaa, jos organisaatiossa on päällekkäin menossa useita muutoksia ja jos niillä ei ole suoraa vaikutusta käytännön toiminnan ja tuloksellisuuden kanssa. Johtamiselta edellytetään, että työntekijöiden kehittämistoiveita tulisi myös kuulla ja viedä eteenpäin. (Juuti 2016, 74-77.) Kehittämistoiminnassa tärkeää on sen suunnittelu, jotta osataan allokoida riittävästi aikaa toteuttaa toimenpiteet. (Kesti 2013, 37.)

Ylöstalón (2005, 119) mukaan prosessorientoituneessa kehittämisessä uutta kehittämistä koskevaa tietoa syntyy koko ajan toimintaa kehitettäessä. Tämä tarkoittaa toimintaympäristön ja toiminnan muuntuvuutta. Toiminnan ohjaus perustuu jatkuvaan uuden oppimiseen, erilaisiin käytännön toiminnan kokeiluihin ja siitä saadun kokemuksen kautta toimintojen kehittämiseen. Toimintaa kehitettäessä hyödynnetään kokemustietoa ja hiljaista tietoa, mutta kehittämistiedon tulisi olla enemmän kuin pelkkää arkitietoa. Uutta tietoa syntyy pääsääntöisesti niissä toimintaympäristöissä, joissa toimintakin tapahtuu eli kehittäminen nousee tarpeesta ratkaista käytännön ongelmia. (Toikko & Rantanen 2009, 41-42, 50.)

Aitojen työelämän kehittämistehtävien kautta voidaan saada tärkeää osaamista tulevaisuuden työntekijöille. Asiantuntemuksen jakaminen ja uuden tiedon siirtäminen työyhteisöjen ja ammatillisten verkostojen toimintaan mukaan ovat työelämän kehittämistöiden yksi keskeisimmistä tavoitteista. Kehittämisen kautta voidaan tuottaa uusia tuotteita, palveluja tai toimintamalleja. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 15.)

Työelämän kehittämisessä arviointi on olennainen osa oppimisen kannalta. Näin saadaan tietoa, mitä on tehty, miten on tehty, mitkä sen vaikutukset ovat olleet ja mitä siitä saadaan hyödynnettyä niin lyhyellä kuin pitkällä aikavälillä. Lisäksi arviointi kohdistuu siihen, hyödyttikö hanke vain kohdeorganisaatiota vai laajemmin koko toimialaa tai yhteiskuntaa. Arvioinnilla saadaan peilattua kehittämisen niin onnistuneet

kuin epäonnistuneetkin vaiheet. Tämä kehittämishanke on osa organisaatiomme ja työyhteisömme sisäistä kehittämistä, eikä sillä ole määritelty ulkopuolista arviointitukea. (Seppänen-Järvelä 2004, 26-27.)

Työelämän kehittämiseen on panostettu yhteiskunnallisesti ja muun muassa työ- ja elinkeinoministeriön kautta toteutui Työelämä 2020 -hanke, jonka tarkoituksena oli kehittää toimintatapoja niin, että suomalainen työelämä jatkuvasti uudistuisi. Hankkeen tavoitteena oli työelämän laadun kehittymisen kautta saada hyvin toimivia tuoksellisia työpaikkoja, jotka luovat uutta työtä. (Työelämä 2020 – hankkeen loppuarviointi 2019, 9)

Kuntoutustoiminta on kilpailutettua palveluntuottajaksi pääsemiseksi. Myös kilpailutus muodostaa lähtökohdan ydintuotteiden kehittämiseksi (Grönroos 2010, 33). Uudistamistarpeiden tunnistaminen vaikuttaa organisaation menestymiseen kovenevassa kilpailussa. Kilpailu lisääntyy niin yksityisellä, julkisella kuin kolmannellakin sektorilla. (Paasivaara, Suhonen & Virtanen 2011, 32.) Vaikka maksaja määrittäisi laadulliset reunaehdot, tulee palveluntuottajien kuitenkin suunnitella, tuotteistaa ja kehittää palveluita pysyäkseen kilpailuissa mukana.

Kehittämistoiminnan tulisi hyödyntää myös yhteiskuntaa ja tämän kehittämistehtävän lähestymistapana oli positiivinen näkökulma, jossa yhteiskunnalliset rakenteet ja toimintatavat hyväksytään kehittämisen lähtökohdaksi ja edetään niiden ehdoilla; yhteiskunta nähdään monimuotoisena ja monitasoisena järjestelmänä, jonka toimintaan liittyy myös ongelmia. Kehittäminen tapahtuu kuitenkin olemassa olevien toimintatapojen ehdoilla. (Toikko & Rantanen 2009, 47.) Tässä kehittämistehtävässä reunaehdot tulevat Kelan määrittämistä toiminnan määreistä.

#### 4.3.1 Perinteinen toiminnan kehittäminen

Perinteisesti toimintaa ja prosesseja on kehitetty organisaatioissa ylhäältä alaspäin johdettuina eli ns. Top-Down mallilla, alhaalta ylöspäin johdettuna eli ns. Bottom Up -mallilla tai keskeltä ylös- ja alas johdetulla mallilla eli ns. Middle-Up-Down -mallilla.

Ylhäältä alaspäin johdetussa mallissa ylin johto tuottaa tietoa ja näkemyksiä ja ohjaa niitä organisaatiossa alaspäin. (Muutos johtamisen haasteena, N.D.) Ylhäältä alaspäin johdettaessa ongelmallista on, ettei asiakkaiden ja terveydenhuollon ulkopuolisten toimijoiden panosta saada mukaan kehittämiseen (Kokkinen, Kivisaari, Saari & Lehto 2011, 380). Tämä malli on usein käytössä hierarkisessa organisaatiossa. Tii-miorganisaatioissa usein käytetään alhaalta ylös -johdettua mallia, jossa yksilöt tuottavat tietoa ja jossa johto kannustaa ja innostaa. Keskeltä ylös ja alas johdetuissa prosesseissa ryhmät luovat tietoa, jossa työryhmät ja hierarkia limittyvät. (Muutos johtamisen haasteena, N.D.)

Terveydenhuoltoalan johtamisen yhteydessä Bottom Up- ja Top-Down -mallien yhteydessä nousee esiin termi systeeminen innovaatio, jolla tarkoitetaan uutta toimintamallia, jossa Saranummen ym. (2005) mukaan monien eri intressiryhmien ristipaineissa kehitetään vastavuoroisesti organisaatiota, teknologiaa, palveluita sekä verkosto- ja kumppanuussuhteita. Tässä kehittämistehtävässä yksityisenä toimijana kilpailu sulkee pois verkostosuhteiden kehittämisen mallin, joten kehittäminen tapahtuu palvelun kehittämisen tasolla. Systemisellä innovaatiolla haetaan uusia ratkaisuja tekemällä paremmin, halvemalla tai vastaamalla uudenslaisiin olosuhteisiin. (Kokkinen ym. 2011, 375).

Suomessa on toteutettu paljon kehittämishankkeita ja tutkimuksia työelämän laatuun ja tuottavuuteen liittyen. Jääskeläisen & Kujansivun (2011) mukaan suurin osa näistä hankkeista on liittynyt työturvallisuuteen ja työsuojeluun, sen jälkeen työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen sekä työaikaan. Vähiten hankkeita on tehty tuloksellisuuteen ja tuottavuuteen, henkilöstön kehittämiseen tai yhteistyöhön ja kansainvälisyyteen liittyen.

Yritysten strategiset rakenteelliset muutokset tarkoittavat usein vain organisaation ylimpien tasojen uudelleenjärjestelyä ja siihen liittyviä vastuunmäärittelyjä. Kuitenkin todelliset rakenteelliset muutokset edellyttävät vaikutuksia operatiivisiin toimintaprosesseihin. (Hannus 1994, 16.) Rakenteellinen muutos on prosessi, jonka kautta

vaikutetaan organisaation ajatteluun ja kulttuuriin. Rakenne on päätöksentekoon liittyviä sääntöjä, prosesseja, vastuuta eli kaikkea sitä miten organisaation sisäinen vuorovaikutus tapahtuu. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 11.)

Yritysten liiketoimintaympäristöt muuttuvat nopeasti ja ovat usein vaikeasti ennustettavia. Tämän vuoksi perinteisen kehittämisen malli, joka perustuu vahvaan etukäteissuunnitteluun, kontrollointiin ja valvontaan, ei tämän päivän työelämässä toimi. Perinteinen kehittäminen vie usein paljon aikaa ja se luo kankeaa sekä passiivista tekemistä. Kehittämisessä tarvitaan siis itseohjautuvaa tapaa valmistautumaan ennakoimattomiin muutoksiin sekä nopeutta edetä pienen askelin, joista oppimalla voidaan suunnitella seuraava askel. Näin ollen reitti oikeaan ja valmiiseen lopputulokseen löytyy kehittämisen aikana, kun ymmärrys ja lopputulos kehittyvät. Tällainen toimintatapa on tiimi- ja kommunikaatiopainoinen, jossa korostuvat keskustelu ja yhteistyö. Vuorovaikutuksen onnistuminen vaikuttaa myös kehittämisen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. (Törmälä, Markkanen & Kadenius 2015, 15-17, 21, 54.)

#### 4.3.2 Osallistava kehittäminen

Deloitte-tutkimuksen mukaan organisaation ketteryys ja sopeutumiskyky edellyttävät siirtymistä perinteisestä hierarkisesta organisaatiosta kohti tiimityömäisempää mallia, sillä todellinen päivittäinen työ tehdään verkostoissa. Ryhmissä vastuut ja velvollisuudet tulevat avoimemmiksi ja näkyviksi, jolla saadaan tehokkuutta aikaan. Jotta tiimejä voidaan muodostaa, tulee tunnistaa jokaisen työntekijän osaaminen. Niin työntekijätasolla kuin organisaatiotasolla tulee muuttaa ajatusmaailmaa kohti ketterämpää ja mukautuvampaa ajatusmallia kilpailukyvyyn takaamiseksi. (Rewriting the rules for the digital age 2017, 20-22)

Moniosaavien tiimien hyödyntäminen kehittämistyössä nähdään toimintamallina, jossa kehittämisprojektien toteutusta ei tehdä perinteisen prosessin mukaisesti. Perinteisesti kehittäminen on tapahtunut analysoimalla tilannetta, toteuttamalla ja testaamalla suunnitelma. Tällaisessa mallissa saadaan valmista pienissä erissä ja tätä sykliä toistetaan, kunnes toivottu lopputulos saavutetaan. Tällaisen toimintatavan

haasteena on liiketoimintaympäristön nopea muuttuminen ja vaikea ennustettavuus. Tiimityössä osaavalla tiimillä on käytössään liiketoimintaan ja toimialaan liittyvä tieto, tarvittavat työkalut työn tekemiseksi sekä lupa tehdä itsenäisiä päätöksiä. (Törmälä ym. 2015, 14, 20)

Jämsän (2014) mukaan työelämän kehittämisen vaiheisiin kuuluvat yhteisen tietoperustan rakentaminen, yhteinen kehittäminen ja työelämälähtöinen oppiminen. Keinoina yhteisen tietoperustan rakentamisessa voi olla mm. haastattelut, itsearviointit ja asiakaspalautteiden hyödyntäminen. Moniammatillisen työskentelyn kehittämässä tärkeitä tekijöitä ovat tiedon jakaminen koko työyhteisön kesken, tiedon hyödyntäminen, yhteisten tavoitteiden selkiyttäminen, ammattirajojen ylitykset, osaamisen jakaminen ja moniammatillisuuden ymmärtäminen. Ammatillinen kehittyminen taas tarkoittaa omien työtapojen selkiyttämistä sekä oman roolin selkiyttämistä, osaamisen tason arviointia ja osaamisen uudistamisen ja lisäämisen tarpeen tunnistamista. Yhteinen kehittäminen edellyttää toimintamallien selkiyttämistä ja niiden vahvistamista ja työssä tulee tehdä teoreettisen tiedon käyttö näkyväksi. Työyhteisössä tulisi jakaa asioita ja vahvistaa dialogin käyntiä. Työelämälähtöisessä oppimisessä tulisi asettaa tavoitteet, tunnistaa oppimista edistävät tekijät ja huomioida ympäristö ja toimintaperiaatteet työelämälähtöisen oppimisen ohjauksessa. Osallisuuden kokemus on merkityksellinen myös työyhteisön tutkivassa kehittämisessä. (Työelämän tutkiva kehittämistoiminta, N.D.)

Kehittämisessä on tärkeää huomioida osallistuminen ja osallistaminen, sillä kehittäminen on aina sosiaalisten prosessien tukemista. Käyttäjien ja toimijoiden osallistumisella on todettu olevan keskeinen merkitys kehittämistoiminnan onnistumisen näkökulmasta. Osallistaminen tarkoittaa kehittäjien osallistumista konkreettiseen toimintaan ja käytännön toimijoiden osallistumista kehittämistyöhön (Toikko & Rantanen 2009, 11, 94-95.) Terveystieteiden ammattilaisia on usein vaikea sitouttaa sääntämiseen tähtääviin uudistuksiin, kun taas laadun kehittäminen toiminnan kehittämisen kautta on usein vahva innovaatioiden eteenpäinviejä (Kokkinen ym. 2011, 378). Osallistavassa kehittämisessä osallistajat ovat mukana aktiivisesti kehittämisen eri

vaiheissa suunnittelusta tiedonkeruuseen, tiedon analysointi ja tulosten levittämiseen (Mäkelä 2019, 2).

Osallisuus tarkoittaa yksilön tasolla kokemusta, joka syntyy, kun ihminen tuntee kuuluvansa itselle merkitykselliseen yhteisöön tai ryhmään. Yhteisön tasolla osallisuus näkyy ihmisten keskinäisenä arvostuksena ja luottamuksena ja tällöin on mahdollisuus vaikuttaa yhteisön sisällä. Yhteiskuntatasolla osallisuudella tarkoitetaan mahdollisuuksien ja oikeuksien toteutumista ja ihmisten keskinäistä vastavuoroisuutta.

(Osallisuuden edistäminen, N.D.)

Keskustelua käymällä saadaan esiin myös työntekijöiden osaaminen ja myös tunnustetaan osaamistarpeita. Kehittämisen osalta tulisi saada ajatukset muutettua perinteisestä projektihallinnan mallista kohti ajatusmallia, jossa pystytään reagoimaan muutoksiin nopeasti sekä toimimaan epävarmuuden keskellä. Tämä tarkoittaa itseohjautuvuutta ja ajallisesti lyhytaikaisempaa kehittämistä. (Törmälä ym. 2015, 14-15, 34).

Työntekijöiden osallistaminen työn kehittämiseen ja työntekijöitä koskevaan päätöksentekoon on keskeinen osa työhyvinvoinnin edistämistä. Osallistamisen ajatellaan lisäävän työn hallinnan tunnetta organisaatioon liittyvän ymmärryksen lisäämisen ja omien vaikutusmahdollisuuksien paranemisen kautta. Viime vuosina työhyvinvoinnin kehittämiseen on osaltaan liittynyt myös työurien pidentämiseen liittyvä julkinen keskustelu. (Pohjola & Puutio 2018, 98; Alasoini 2010, 23)

Organisaatioiden oppiminen on suorassa yhteydessä niiden kilpailukykyyn. Käytännössä tämä tarkoittaa kykyä reagoida ja tehdä oikeanlaisia muutoksia ajoissa. Oppivan kulttuurin kehittyminen vaatii kokeiluja ja yhdessä tekemistä. Se tarkoittaa myös epäonnistumisia (Törmälä ym. 2015, 34, 113.) Nopea reagointi markkinoiden muutoksiin edellyttävät organisaatioilta avointa ja hajautettua kehittämistä sekä innovointia ja jatkuvan keskeneräisyyden työstämistä. Johtamiselta tämä edellyttää kykyä

vuoropuheluun ja työntekijöiden yksilöllisen erilaisuuden huomiointiin. (Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020, 8.)

Osallistavassa kehittämisessä voidaan hyödyntää osallistavia menetelmiä, joilla pyritään helpottamaan henkilöiden osallistumista yhteisen tilanearvioin tai suunnitelman tekemiseen. Menetelmien avulla luodaan myönteistä ilmapiiriä sekä vahvistetaan ryhmän jäsenten välistä luottamusta. Ryhmätoiminnassa käytettäviä osallistavia menetelmiä on mm. kumuloituva ryhmä, aivoriihi, näyttelykävely, juliste ja oppimiskukka. (Osallistavat menetelmät N.D, 2, 12-15) Osallistavien menetelmien käytöllä pyritään edistämään demokraattista dialogia, oikeutta osallistua keskusteluun sekä tuoda esiin henkilökohtaisia näkemyksiä työkokemukseen liittyen. Osallistavia työyhteisöinterventioita ei kuitenkaan ole tutkittu vuorovaikutukseen ja seurauksien näkökulmista. Vuorovaikutuksen laatu on merkittävä tekijä siinä, mitä osallistava kehittäminen tuottaa (Pohjola ym. 2018, 99-100.)

Ryhmätyömenetelmillä voidaan kerätä tietoa tai jatkojalostaa tietoa. Ryhmätyömenetelmissä kerätään alussa tietoa ja ideoita, joista keskustellaan ja joita työstetään eteenpäin. Periaatteena on, että tiedon synnyttämisessä ja työstämisessä on monta kierrosta, joiden aikana tieto analysoidaan ja saatetaan käyttökelpoisempaan muotoon. (Kehittämistyön menetelmiä osa 2 tiedonhankinnan menetelmiä 2006/2012, 5) Hiljaisen tiedon kehittämisessä on tärkeää ryhmän kanssa tehtävä ideointi (Kesti 2013, 79). Osallistava kehittäminen tarjoaa parhaimmillaan keinoja osallisuudelle, joka tuottaa suunniteltuja muutoksia, joihin hiljaista tietoa on hyödynnetty (Spinuzzi 2005, 170).

#### 4.3.3 Hiljaisen tiedon hyödyntäminen osallistavassa kehittämisessä

Tieto voidaan jakaa puhuttuun tietoon, dokumentoituun tietoon, tietojärjestelmiin ja tietokantoihin tallennettuun rakenteelliseen tietoon sekä hiljaiseen tietoon. Puhuttuun tietoon liittyy kielellistäminen ja vuorovaikutus, joiden avulla organisaatioissa

saadaan tietoa, kokemuksia ja tapahtumia konkretisoitua, tulkittua ja tehtyä niitä näkyviksi. Dokumentoitu tieto on jo rakenteellisempaa ja täsmällisempää puhuttuun tietoon verrattuna. Dokumentoitu tieto on rakenteellisuusluokiltaan eri tasoista. Tietojärjestelmien ja tietokantojen tallennettu tieto on määritelty yksikäsitteisellä tarkkuudella eikä se sisällä monitulkintaisuutta. Hiljainen tieto on tiedon vähiten rakenteellinen luokka. Se voidaan edelleen jakaa hiljaisen tiedon tasoon, artikuloimattomaan tasoon ja artikuloitavissa olevaan tasoon. (Salmela 2008, 2-4.)

Hiljaisella tiedolla (tacit knowledge) tarkoitetaan kokemusten ja perehtymisen kautta syntyneitä tiedostamatonta osaamista ja taitoja, joiden pukeminen sanoiksi on vaikeaa. Se on luonteeltaan tunneperäistä ja sitä on vaikea eritellä tai dokumentoida. Tiedostettu osaaminen on vastaavasti järkipäistä ja sitä on helpompi käsitellä niin suullisesti kuin kirjallisestikin. Organisaation toiminta on tehokasta ja tuloksellista silloin kuin edellä mainitut puolet ovat tasapainossa ja kumpaakin hyödynnetään toimintaa kehitettäessä. Hiljainen tieto pyritään saamaan ohjeiksi ja säännöiksi, joita voidaan jakaa työntekijöille. (Kesti 2013, 42-44.)

Hiljaista tietoa on tutkittu paljon, tunnetuimpia käsitteen tutkijoita ovat Michael Polanyi, Ikujiro Nonaka sekä Hirotaka Takeuchi. Hiljaisella tiedolla tarkoitetaan niin arki- kuin työelämän taitoja, jotka näkyvät eri toiminnoissa, vaikka niiden käyttöä ei aktiivisesti tunnistaisikaan. Toiminnot automatisoituvat ja niitä käytetään toiminnan lisäksi päätöksenteossa. Näitä taitoja kutsutaan hiljaiseksi tiedoksi ja tietämykseksi. Hiljainen tieto kehittyy yksilötasolla vähitellen omaa työtä tekemällä ja toimintatapoja kehittämällä eli hiljainen tieto syntyy kokemuksen kautta. (Virtainlahti 2009, 16, 38-39, 54, 166-167.)

Organisaatioissa kilpailukyvyyn varmistaminen edellyttää liiketoiminnan kannalta olennaisen tiedon ja tietämyksen tunnistamista. Tietoa on jaettava ja sitä on hyödynnettävä toiminnan kehittämisessä. Tiedon jakamisen lisäksi se kehittää organisaatiossa olevaa osaamista. (Virtainlahti 2009, 14)



Hiljaisen tiedon jakamisella varmistetaan organisaation jatkuvuus sekä osaamisen jatkuva kehittäminen. Samalla tehdään työtehtävät näkyviksi niin itselle, työkavereille kuin esimiehillekin. Tätä kautta saadaan jaettua parhaiten toimivia käytäntöjä, jotka mahdollistavat työn sujuvuuden, virheiden vähenemisen, tehokkaan ajankäytön ja näiden kautta lisää laatua. Jokaisella on myös vastuu hiljaisen tiedon jakamisesta. (Virtainlahti 2009, 107-108.)

Hiljaisen tiedon kehittäminen jakautuu vaiheisiin, jossa alkuun tietoja, kokemuksia ja tunteita jaetaan. Saatu tieto käsitteellistetään ja jalostetaan. Tämän jälkeen toimintaa mallinnetaan ja suunnitellaan tulosten soveltaminen. Viimeisessä vaiheessa muutokset sisäistetään ja opitaan tekemisen kautta. Jotta organisaatio kehittyisi, nämä vaiheet tulee toteuttaa.

Hiljaista tietoa voidaan jakaa työn kehittämisen kautta. Kehittämiseen osallistuminen kehittää niin osallistujaa itseään kuin koko ryhmän tietämystä ja osaamista. Tätä kautta voidaan luoda uusia innovaatioita sekä uusia toimintatapoja, jotka kehittävät organisaation toimintaa. Myös hiljaisen tiedon jakaminen edellyttää sen johtamista, jotta sitä saadaan onnistuneesti tehtyä. Hierarkisissa organisaatioissa tiedon jakaminen voi herkästi jäädä toteutumatta. (Virtainlahti 2009, 128-129, 137.)

## **5 Peurunka Oy**

### **5.1 Peurunka organisaationa**

Salassa pidettävä kappale.

### **5.2 Peurungan kuntoutuksen prosessit**

Salassa pidettävä kappale.

### 5.3 Nykyinen ammatillisen kuntoutuselvityksen prosessi Peurungassa

Salassa pidettävä kappale.

## 6 Kuntoutusprosessin kehittäminen Peurungassa

### 6.1 Osallistavan kehittämisen kokeilu ammatillisessa kuntoutuselvityksessä

Salassa pidettävä kappale.

#### 6.3 Aineistonkeruu

Salassa pidettävä kappale.

##### 6.3.1 Aivoriihi menetelmänä

Salassa pidettävä kappale.

##### 6.3.2 Työpaja 1

Salassa pidettävä kappale.

##### 6.3.3 Työpaja 2

Salassa pidettävä kappale.

## **7 Aineiston analyysi ja tulokset**

### 7.1 Aineiston analyysi

Salassa pidettävä kappale.

### 7.2 Tulokset ja toimenpide-ehdotukset

Salassa pidettävä kappale.

### 7.3 Arviointi

Salassa pidettävä kappale.

### 7.4 Eettisyys ja luotettavuus

Salassa pidettävä kappale.

## **8 Pohdinta**

Salassa pidettävä kappale.

## Lähteet

Aivoriihi, N.D. Innokylä. Viitattu 31.1.2020. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/aivoriihi>.

Alasoini, T. 2010. Uusi tapa oppia ja tuottaa innovaatioita: osallistava innovaatiotoiminta. Työpoliittinen aikakauskirja 3/2010. Viitattu 15.8.2020. <https://docplayer.fi/330108-Uusi-tapa-oppia-ja-tuottaa-innovaatioita-osallistava-innovaatiotoiminta.html>

Alasoini, T. 2012. Kohti Parempaa työelämän laatua Eupoorassa. Kolme Pohjoismaata ja EU 15 -alue vertailussa. Työelämän tutkimus – Arbetslivsforskning 10 (2). Viitattu 15.8.2020. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87282>

Ammatillinen kuntoutus. N.D. Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö. Viitattu 19.11.2019. <https://stm.fi/ammattillinen-kuntoutus>.

Ammatillinen kuntoutus kääntyi kasvuun. 2016. Viitattu 19.11.2019. [https://www.kela.fi/ajankohtaista-tilastot/-/asset\\_publisher/S7FocUefTr02/content/ammattillinen-kuntoutus-kaantyi-kasvuun](https://www.kela.fi/ajankohtaista-tilastot/-/asset_publisher/S7FocUefTr02/content/ammattillinen-kuntoutus-kaantyi-kasvuun).

Employment statistics. N.D. ILO. Viitattu 28.5.2020. <https://ilostat.ilo.org/topics/employment/>

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eläkkeellesiirtymisikä työeläkejärjestelmässä. N.D. Viitattu 8.5.2020. <https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ennusteet/tilastot/elakkeellesiirtymisika/>

Gröönroos, C. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 2010. Helsinki: WSOYpro Oy.

Haanpää, M. 2018. Ammatillinen kuntoutus henkilöasiakkaan näkökulmasta. Kuntoutuspäivät 7.6.2018. Ilmarinen. Viitattu 12.5.2020. [https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2018/06/Haanp%C3%A4%C3%A4\\_Ammattillinen-kuntoutus\\_KP18\\_7.6..pdf](https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2018/06/Haanp%C3%A4%C3%A4_Ammattillinen-kuntoutus_KP18_7.6..pdf)

Haikkola, L. & Myllyniemi, S. (toim.) Hyvää työtä! Nuorisobarometri 2019. 2020. Viitattu 30.4.2020. [https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2020/04/Nuorisobarometri\\_2019-netti.pdf](https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2020/04/Nuorisobarometri_2019-netti.pdf)

Hannus, J. 1994. Prosessijohtaminen, ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Heikkilä, J. Jantunen, S. Mäkelä, T. Naaranoja, M. Piippo, J. Sankelo, M. Sinervo, T. Teriö, J & Tuomivaara, S. 2012. OSUVA Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät. Monitieteellinen näkökulma. Jyväskylän ammatikorkeakoulu. Viitattu 11.5.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-247-9>

Heikkinen, J. & Koivisto, H. 2019. Työllistymiskyvyn palveluverkosto. Työterveyslääkäri 3/2019. 37. vuosikerta.

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

Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: Bookwell Oy.

Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: Bookwell Oy.

Jämsä, U. 2014. Kuntoutuksen muutosagentit. Tutkimus työelämälähtöisestä oppimisesta ylempää ammattikorkeakoulutuksessa. Viitattu 18.12.2019. Acta Universitatis Ouluensis D Medica 1252.

Jääskeläinen, A. & Kujansivu, P. 2011. Katsaus Suomen työpaikoilla toteutettuihin tuottavuuden ja työelämän laadun kehittämishankkeisiin. Työelämän tutkimus – Arbetslivforskning 9 (2). Viitattu 15.8.2020. <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/87346>

Kehittämistyön menetelmiä, osa 2 tiedonhankinnan menetelmiä. 2006/2012. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Ihmisiin kohdistuvien vaikutusten arviointi. [https://thl.fi/documents/966696/1449811/tiedonhankinnan\\_menetelmia.pdf/9ae697f0-8473-40ee-af00-8e4493ee2129](https://thl.fi/documents/966696/1449811/tiedonhankinnan_menetelmia.pdf/9ae697f0-8473-40ee-af00-8e4493ee2129)

Kelan ammatillinen kuntoutus. N.D. Kansaneläkelaitos. Viitattu 19.11.2019. <https://www.kela.fi/amatillinen-kuntoutus>.

Kelan kuntoutustilasto 2019. 2020. Kela.Helsinki. Viitattu 20.8.2020. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2020051230789>

Kelan kuntoutuksen palvelukuvaus, yleinen osa 2019. N.D. Kansaneläkelaitos. Viitattu 23.4.2020. <https://www.kela.fi/documents/10180/9184001/Yleinen+osa+2019.pdf/4781fd73-2579-443b-b77f-90ad9e970870>

Kelan kuntoutuksen palvelukuvaus, ammatillinen kuntoutuspalvelu, suomenkielinen palvelu. N.D. Kansaneläkelaitos. Viitattu 19.11.2019. <https://www.kela.fi/yhteistyokumppanit-kuntoutuspalvelut-palveluntuottajille-palvelukuvaukset-opiskelua-ja-tyoelamaa-tukevat-palvelut>.

Kesti, M. 2013. Hiljaiset signaalit esimiestyössä. Sastamala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Kokkinen, L. Kivisaari, S. Saari, E. & Lehto, J. 2011. Top-Down ja Bottom Up: Huomioita systeemisten innovaatioiden johtamisesta julkisessa terveydenhuollossa. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 4/11. Viitattu 1.5.2020. [https://www.researchgate.net/publication/268219917\\_Top-Down\\_ja\\_Bottom-Up\\_Huomioita\\_systeemisten\\_innovaatioiden\\_johtamisesta\\_julkisessa\\_terveydenhuollossa](https://www.researchgate.net/publication/268219917_Top-Down_ja_Bottom-Up_Huomioita_systeemisten_innovaatioiden_johtamisesta_julkisessa_terveydenhuollossa)

Koskela, J. Kutinlahti, P., Hanhike, T., Martikainen, M. & Urjankangas, H.-M. 2015 Kokeileva kehittäminen. Työ- ja elinkeinoelämän julkaisuja. TEM raportteja 67/2015. Viitattu 9.2.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-061-9>

Kuntoutuksen uudistamiskomitean ehdotukset kuntoutusjärjestelmän uudistamiseksi. N.D. Valtioneuvoston julkaisut. Viitattu 19.11.2019. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3891-5>

Kuntoutuksen toimiala- ja tulevaisuus selvitys. N. D. Suuria alueellisia eroja ja hyödyntämätöntä potentiaalia kuntoutuksessa. Viitattu 27.4.2020. [https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2019/03/Kuntoutuksen-toimiala-ja-tulevaisuus selvitys\\_final.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2019/03/Kuntoutuksen-toimiala-ja-tulevaisuus selvitys_final.pdf)

Kuntoutuksen toimijat ja työnjako. Soveltamisohje. N.D. Viitattu 30.8.2020. [https://www.tyoelakelakipalvelu.fi/telp-publishing/vepa/document\\_print.faces?document\\_id=307045](https://www.tyoelakelakipalvelu.fi/telp-publishing/vepa/document_print.faces?document_id=307045)

Kuntoutus. N.D. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 2.3.2020. <https://stm.fi/sotepalvelut/kuntoutus>.

Laamanen, K. 2007. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Laatu. N.D. Sote-uudistus. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 23.4.2020. <https://thl.fi/fi/web/sote-uudistus/palvelujen-tuottaminen/laatu>

Laatumääritelmiä. N.D. Vopla. Verkko-opetuksen ladunhallinta ja laatupalvelu. Viitattu 18.9.2020. [http://www.oppi.uef.fi/uku/vopla/laadun\\_maaritelmiä/index.html](http://www.oppi.uef.fi/uku/vopla/laadun_maaritelmiä/index.html)

Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista. N.D. Viitattu 19.11.2019. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050566>.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Lindh, J. 2013. Kuntoutus työn muutoksessa, Yksilön vajavuuden arvioinnista toimintaverkostojen rakenteistumiseen. Akateeminen väitöskirja. Lapin Yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Viitattu 12.5.2020. <https://www.vates.fi/media/jari-lindh-kuntoutus-tyon-muutoksessa.pdf>

Lindh, J. & Suikkanen, A. 2012. Kuntoutuksen tulevaisuudennäkymiä. Kuntoutus 2/2012. Viitattu 29.5.2020. [https://yhteisomedia.fi/files/attachments/kuntoutus-lehden\\_artikkelit/2012/lindh-ja-suikkanen.pdf](https://yhteisomedia.fi/files/attachments/kuntoutus-lehden_artikkelit/2012/lindh-ja-suikkanen.pdf)

Martinsuo, M & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. Teknis-taloudellinen tiedekunta. Opetusmoniste 2. Viitattu 24.4.2020. [https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien\\_mallintaminen.pdf](https://tutcris.tut.fi/portal/files/2098668/prosessien_mallintaminen.pdf)

Mattila-Wiro, P. & Tiainen, R. 2019. Kaikki mukaan työelämään. Osatyökykyisille tie työelämään (OTE) kärkihankkeen tulokset ja suositukset. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki. Viitattu 2.3.2020. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-4056-7>

Mikä osatyökykyisyys. N.D. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 2.3.2020. <https://stm.fi/osatyokykyisyys/mika-osatyokykyisyys->

Mitä kokonaisvaltaisella laatujohtamisella tarkoitetaan? N.D. Small Enterprise Strategic Development Training. Viitattu 18.9.2020. <http://st.merig.eu/index.php?id=221&L=2>

Muutos johtamisen haasteena. N.D. Viitattu 27.4.2020. [https://www.epshp.fi/files/5507/Johtamisen\\_haasteet.pdf](https://www.epshp.fi/files/5507/Johtamisen_haasteet.pdf)

Mäkelä, T. 2020. Reforming higher education structure and content through collaborative co-development. Käsikirjoitus. Tekijän hallussa.

Ojasalo, K. Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Osallistavat menetelmät. Tuki- ja virikeaineisto. N.D. Kansan Sivistystyön Liitto KSL ry. Viitattu 28.4.2020. <http://www.ksl.fi/images/osallistavatmenetelmat.pdf>

Osallisuuden edistäminen. N.D. Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen. Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 31.8.2020. <https://thl.fi/fi/web/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen>

Paasivaara, L. Suhonen, M. & Virtanen, P. 2011. Projektijohtaminen hyvinvointipalveluissa. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Peurunka Oy. N.D. Asiakastieto. Viitattu 27.5.2020. <https://www.asiakastieto.fi/yritykset/fi/peurunka-oy/01764715/taloustiedot>

Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy.

Rewriting the rules for the digital age. Deloitte Global Human Capital Trends. 2017. Viitattu 30.8.2020. [https://www.academia.edu/35091032/Rewriting\\_the\\_rules\\_for\\_the\\_digital\\_age\\_2017\\_Deloitte\\_Global\\_Human\\_Capital\\_Trends](https://www.academia.edu/35091032/Rewriting_the_rules_for_the_digital_age_2017_Deloitte_Global_Human_Capital_Trends)

Salmela, P. 2008. Hiljainen ja rakenteellistettu tieto asiantuntijaorganisaation toiminnan kehittämisessä. Informaatiotutkimus 27 (2). Viitattu 15.8.2020. [https://www.researchgate.net/publication/239614142\\_Hiljainen\\_ja\\_rakenteellistettu\\_tieto\\_asiantuntijaorganisaation\\_toiminnan\\_kehittamisessa](https://www.researchgate.net/publication/239614142_Hiljainen_ja_rakenteellistettu_tieto_asiantuntijaorganisaation_toiminnan_kehittamisessa)

Salminen, A-L & Hiekkala, S. (toim.) 2019. Kokemuksia etäkuntoutuksesta. Kelan etäkuntoutushankkeen tuloksia. Helsinki: Kelan tutkimus.

Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. N.D. Viitattu 9.2.2020.  
[https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen\\_tyokalupakki\\_palvelumuotoiluun2.pdf](https://designresearch.aalto.fi/groups/encore/wp-content/uploads/2013/11/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf)

Seppänen-Järvelä, Riitta. 2004. Prosessiarviointi kehittämissuorituksissa, Opas käytäntöihin. Viitattu 9.2.2020. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4\\_04.pdf](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75862/Arviointiraportteja4_04.pdf)

Sjögren, T. Anttila, M-R. Kivistö, H. Haapaniemi, V. Paajanen, T & Piirainen, A. 2019. Innovatiiviset etäkuntoutuspalvelut. Teoksessa Kokemuksia etäkuntoutuksessa. Kelan etäkuntoutushankkeen tuloksia. Toim. Salminen, A-L & Hiekkala, S. Kelan tutkimus. Helsinki. Viitattu 12.5.2020. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302635/Kokemuksia\\_etakuntoutuksesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/302635/Kokemuksia_etakuntoutuksesta.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Spinuzzi, C. 2005. The Methodology of Participatory Design. Technical Communication, Volume 52 Number 2. Viitattu 15.8.2020. [https://www.researchgate.net/publication/233564945\\_The\\_Methodology\\_of\\_Participatory\\_Design](https://www.researchgate.net/publication/233564945_The_Methodology_of_Participatory_Design)

Stroebe, W. & Diehl, M. N.D. Why Groups are less Effective than their Members: On Productivity Losses in Idea-generating Groups. Viitattu 27.5.2020. <https://product.design.umn.edu/courses/pdes2701/documents/5701papers/04bluesky/stroebe11.pdf>

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Hansaprint Oy.

Työelämä 2020 – hankkeen loppuarviointi. 2019. TEM julkaisuja. Viitattu 12.5.2020. [http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161593/TEM\\_33\\_2019\\_Työelämä2020.pdf](http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161593/TEM_33_2019_Työelämä2020.pdf)

Työelämän tutkiva kehittämistoiminta. Viitattu 9.2.2020.  
<https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/tyoelaman-tutkiva-kehittamistoiminta>.

Työelämän kehittämissuorituksia vuoteen 2020. N.D. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 2.3.2020.  
<https://tem.fi/documents/1410877/13080099/Työelämän%20kehittämissuorituksia/32f50890-a5cb-66da-b63c-1dc2937cf013>

Työelämää kehitetään yhteistyössä. N.D. Viitattu 12.5.2020.  
<https://tem.fi/tyoelaman-kehittaminen>



Työelämän tutkiva kehittämistoiminta. N.D. Opinnäytetyön ohjaajan käsikirja. JAMK. Viitattu 14.5.2020. <https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/tyoelaman-tutkiva-kehittamistoiminta>

Työ ja terveys Suomessa 2012. N.D. Seurantatietoa työoloista ja työhyvinvoinnista. Viitattu 2.3.2020. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/134951/ty%C3%B6ja%20terveys%20suomessa%202012.pdf>.

Työmarkkinat. N.D. Tilastokeskus. Viitattu 3.3.2020. [https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk\\_tyolama.html](https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_tyolama.html).

Törmälä, V. Markkanen, J & Kadenius, T. 2015. Uusi ajattelu – uusi johtaminen. Saarijärven Offset Oy.

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen tunnistaminen ja johtaminen. TacitPro Oy. Viitattu 25.5.2020. [http://www.sosiaalitaito.fi/ep/tiedostot/sannavirtainlahti\\_hiljaintietamys.pdf](http://www.sosiaalitaito.fi/ep/tiedostot/sannavirtainlahti_hiljaintietamys.pdf)

Virtainlahti, S. 2009. Hiljaisen tietämyksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Vuori, H. 2013. Terveystieteiden tutkimuslaitoksen laatu- ja kehityksen kehitys Suomessa. Sosiaalilääketieteen aikauslehti 2013: 50 87-95. [www.journal.fi](http://www.journal.fi)

Wihlman, T. Hoppe, M. Wihlman, U & Sandmark, He´le`ne. 2014. Employee-Driven Innovation in Welfare Services. Nordic journal of working life studies. Viitattu 15.8.2020. [https://www.researchgate.net/publication/263089506\\_Employee-driven\\_Innovation\\_in\\_Welfare\\_Services#read](https://www.researchgate.net/publication/263089506_Employee-driven_Innovation_in_Welfare_Services#read)

Åkerblad, L. Haapakoski, K. Tolvanen, A. Mäntysaari, M. Ylistö, S & Kannasoja, S. 2018. Henkilökeskeisyyden ehdot. Kelan ammatillisen kuntoutus selvityksen arviointi. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia. Kela. Helsinki: Erweko.