

OSATYÖKYKYISTEN TYÖSSÄ JATKAMISEN TOIMINTAMALLIEN JA NIIDEN KÄYTÖN KEHITTÄMINEN

Esimiesten toiminnan haasteet ja ratkaisuja Porissa

HAULA HELENA
Tampereen yliopisto
Porin yksikkö
Sosiaalipolitiikan pro gradu -
tutkielma
Huhtikuu 2012

Tampereen yliopisto
Yhteiskunta- ja kulttuuritieteiden yksikkö, Pori

HAULA, HELENA: Osatyökykyisten työssäjatkamisen toimintamallien ja niiden käytön kehittäminen - esimiestyön haasteet ja ratkaisut Porissa.

Pro gradu -tutkielma, 74 s., liitteet 7 s.

Sosiaalipolitiikka

Huhtikuu 2012

Tämän pro gradu-tutkielman aiheena on osatyökykyisten työssäpysymisen toimintamallien ja niiden käytön kehittäminen. Toimintamallien kehittäminen tapahtui Porin kaupungin organisaatiossa toimintatutkimuksena kehittämisprojektissa, johon osallistui Porin kaupungin viisi eri hallintokuntaa, työsuojeluvaltuutettuja ja luottamusmiehiä sekä työterveyshuolto. Toimin samalla tutkijana ja kehittämisprojektin vetäjänä. Tutkimustuloksiin vaikuttivat myös Kevan yhteistyöpäivissä ja koulutustilaisuuksissa esiin nostetut asiat ja muiden kaupunkien edustajien mielipiteet.

Pro gradu -tutkielman tavoitteena oli ensinnäkin selvittää mitä toimintaa ja tuotoksia kehittämisprojektin aikana tapahtuu. Toisena tavoitteena oli löytää käytännöstä ne tekijät, jotka heikentävät tai estävät esimiehiä toteuttamasta osatyökykyisten työntekijöiden työssäpysymiseen liittyvää käytännön toimintaa. Kolmantena tavoitteena oli löytää yhdessä ratkaisuja ja kehitysehdotuksia, joiden avulla osatyökykyisten työssäpysymisen tukemiseen liittyvä esimiesten toiminta paranisi.

Toimintatutkimuksen tuotoksena syntyi toimintaa ja työkaluja. Toiminta sisälsi tiedon hakemista ja jakamista, tiedotustilaisuuksien ja -foorumien järjestämistä, yhteistyöpajojen ja koulutustilaisuuksien järjestämistä tai osallistumista niihin sekä työkalujen (prosessikuvaukset, toimintaohjeet, lomakkeet) tekemistä. Esimiesten toiminnan esteet liittyivät osatyökykyisten työssäpysymistä tukevan toiminnan hallintaan ja kustannuksiin, esimiesten asenteisiin ja suhtautumiseen, esimiesten osaamiseen ja tukemiseen, työelämän muutokseen ja käytännön työkaluihin. Kehittämisprojektissa saavutettiin myös tuloksia, sillä tuotoksia otettiin käyttöön ja toimintaa alettiin kehittää omatoimisesti ilman tutkijaa.

Esimiesten toiminnan esteiden poistamisen edellytyksenä on esimiesten tiedon lisääminen ja voimaannuttaminen, jotka edellyttävät toiminnan kokonaishallinnan ja työkalujen kehittämistä, toimintaan liittyvien resurssien sekä esimiesten koulutuksen tehostamista.

Avainsanat: työhyvinvointi, työkyky, varhainen tuki, sairausloma, työhön paluu, työhön paluun tukeminen.

University of Tampere
School of Humanities and Social Sciences, Pori Unit

HAULA, HELENA:

Master's thesis, 74 pages, 7 appendix

Social Politics

April 2012

This Master thesis topic is to develop the practices of partially disabled to continue work practices and the use of models. Developing models took place in the city of Pori in the organization as action research during the development project, which was attended by the five different municipalities in the management in the city of Pori, safety representatives, union representatives and occupational health. I operated at the same time as a researcher and the leader of the development project. The study results are also affected by the matters raised in Keva's co-operation days and training sessions and by the other cities representatives' opinions.

Master thesis aim was firstly to find out what activities and outputs of activities during the development project takes place. Secondly the aim was to find the practice of the factors that discourage or prevent managers from taking partially disabled employees stay in a job related to the requirements of practical operation. The third objective was to find together solutions and developing proposals to allow the support activities related to heads of the workplace would improve.

Action research output was a functioning and tools. These activities included the retrieval and sharing of knowledge, information sessions and forums, joint workshops and training sessions or participation therein, as well as tools (process descriptions, operating instructions, forms) to do. Managers' obstacles related to the management and the cost, to supervisors' attitudes, to knowledge and support of managers, changes in the working life and to practical tools. The development project also achieved the results, since the introduction of the outputs and activities began to develop on their own without the researcher.

Supervisors' action to remove obstacles requires to increase their awareness and empowerment. This requires the operation of the overall management and development tools, activities related to resource and training managers more effective.

Keywords: well-being at work, ability to work, early intervention, sick leave, return to work, return to work support.

SISÄLLYSLUETTELO

JOHDANTO	1
1 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA	3
1.1 Työurien pidentäminen ja työssäpysymisen edistäminen	3
1.2 Osatyökykyisten työssäpysymiseen liittyviä termejä	6
1.3 Työurien pidentämisen keinoja	9
1.3.1 Työkykyä ylläpitävä toiminta	9
1.3.2 Työelämän laadun parantaminen	10
1.3.3 Eläkemaksujen vähentämiseen tähtäävä toiminta	12
1.3.4 Pitkiltä sairauspoissaoloilta työhön paluu	13
1.3.5 Sairauspoissaolojen seuranta ja hallinta	14
1.3.6 Osa-aikatyö osatyökykyisen työuran pidentämisen keinona	16
1.3.7 Työhyvinvoinnin johtaminen	18
1.3.8 Esimiehet ja työssä pysymisen tukeminen	19
1.3.9 Esimiesten tuen tarve	21
2 TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY JA VALINTA	23
2.1 Porin kaupunki työnantajana	23
2.2 Tutkimuskohteen valinta	25
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset	28
3.2 Tutkimuksen menetelmän valinta - toimintatutkimuksen periaatteet	29
3.3 Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät	31
3.4 Aineiston hankinnan ja kehittämisprojektin toiminnan kuvaus	34
3.4.1 Selvittelyjakso Porin kaupungin henkilöstöpalveluissa keväällä 2009	34
3.4.2 Aineiston keruu ja toiminnan kehittäminen työpajoissa ja henkilöstöpalveluissa	36
3.5 Aineiston analyysi	39
4 TUTKIMUSTULOKSET	42
4.1 Kehittämisprojektin toiminta ja tuotokset	42
4.2 Esimiesten toteuttaman osatyökykyisten työssäpysymistä tukevan toiminnan esteitä ja ratkaisuja esteiden poistamiseksi	45
4.2.1 Osatyökykyisten työssä pysymistä tukevan toiminnan hallinta ja kustannukset	45
4.2.2 Esimiesten asenteet ja suhtautuminen	49

4.2.3 Esimiesten osaaminen ja tukeminen	51
4.2.4 Työelämän muutos	54
4.2.5 Käytännön työkalut	56
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOKEHITTÄMISKOHTEET	58
6 TUTKIELMAN EETTISIÄ KYSYMYKSIÄ JA LUOTETTAVUUS	63
6.1 Tutkimuksen laatu	63
6.2 Tutkimustulosten käyttökelpoisuus ja toimivuus	66
7 LOPUKSI	69
LÄHTEET	70
LIITTEET	75
Liite 1. Selvitysvaiheen kysymyslomakkeen kysymykset uudelleensijoittajille (työsuojeluvaltuutetuille ja luottamusmiehille vastaavat kysymykset sovellettuna heidän tehtävänsä)	75
Liite 2. Sairauspoissaolojen seurantaprosessi	79
Liite 3. Varhaisen tuen prosessi	80
Liite 4. Työkyvyn tehostetun tuen prosessi	81

KUVAT

KUVA 1: KAKSISUUNTAINEN TYÖHYVINVOINTITEORIAN MALLI	8
KUVA 2: THE EXPANDED TRIPLE HELIX MODEL	26
KUVA 3: TYÖHYVINVOINNIN OHJEISTUKSEN KERROKSET	46
KUVA 4: VARHAISEN TUEN PROSESSI (PORI).....	57

JOHDANTO

Pitkä sairauspoissaolo voi vaikeuttaa työntekijän työhönpaluuta ja aiheuttaa työpaikalla lisäkustannuksia. Työntekijän jääminen enneaikaisesti eläkkeelle aiheuttaa myös työnantajalle lisäkustannuksia. Työssä jatkaminen ja työurien pidentäminen on asetettu suomalaisessa työelämässä hyvinvointivaltion palvelujen ylläpitämiseksi tärkeäksi tavoitteeksi. Osa tätä kokonaisuutta on osatyökykyisten työssäpysymisen ja pitkiltä sairauslomilta työhön paluun tukeminen, joita on etenkin 2000 -luvulla pyritty ohjeistamaan ja kehittämään. Erilaiset työolosuhteiden ongelmat työhönpaluuvaiheessa vaativat työpaikoilta ja yhteistyökumppaneilta käytäntöjä, jotka mahdollistavat sairauslomalta palaajien kokemusten hyödyntämisen koko työyhteisön työkyvyn edistämisessä ja toimivuuden parantamisessa (Haarakangas & Kivistö 2001, 38–39).

Kunnissa on osatyökykyisten työssäpysymisen toimintaan tehty malleja, joilla on monta eri nimeä; varhainen puuttuminen, varhainen tuki, aktiivinen aikainen puuttuminen, uralla kehittymisen malli, uudelleensijoitusohje, tehostetun tuen ohje. Toimintaan liittyy myös erilaisia toimijoita kuten eläkeasiamies, kuntoutussuunnittelijoita joko henkilöstöpalveluista tai työterveyshuollosta ja osassa kuntia uudelleensijoituksista päättää henkilöstöpäällikkö. Toisissa kunnissa uudelleensijoitusprosessin työt on tuotteistettu ja asiaa hoitaa henkilöstöpalvelut. Pienemmissä kunnissa asiaa hoitaa lähiesimies. Voisi melkein väittää, että vaikka sairauspoissalojen seurannan ja varhaisen- sekä tehostetun tuen prosessit ovat suunnilleen samanlaisia, niin kuitenkin toimintamalleja on lähes yhtä monta kuin on kuntaakin.

Porin kaupungin henkilöstöhallinnossa oli todettu tarve kehittää terveydellisestä syistä johtuvaa työntekijöiden työssäpysymiseen liittyvää uudelleensijoitustoimintaa. Sain asian henkilöstöpalveluissa tapahtuvan harjoitteluni aikana tehtäväksi, johon mielelläni tartuin. Porin kaupunki on myös työnantajani ja asiakkaani, sillä työskentelen heidän työterveyshuollossaan. Totesin, että aihe sopii pro gradu -tutkielmaan, jossa toimintatutkimuksen avulla haetaan kehitettävään prosessiin uusia ratkaisuja. En kuitenkaan halunnut tyytyä esittelemään toimintaprosessin muutosta, vaan halusin löytää osatyökykyisten työssäpysymisen tukemiseen esimiesten toimintaan vaikuttavan näkökulman. Keskityn tutkimuksessani, jota kutsun kehittämisprojektiksi, kunta-alan

työpaikalla tapahtuvaan sairauslomalta työhön paluuseen ja työssäpysymistä tukevaan toimintaan, jonka toteutuminen vaatii työpaikalla eri osapuolten yhteistyötä. Tässä tutkimuksessa toiminnan kehittämisen ulkoisina kumppaneina ovat myös Keva (entinen Kuntien eläkevakuutus) ja muiden kaupunkien asiantuntijat.

Teoriaosuudessa otan esille osatyökykyisten työssäpysymiseen ja työurien jatkamiseen liittyvää EU:n ja suomalaista valtiotason ohjausta sekä eri tutkimuksissa hyväksi todettuja työssä pysymiseen vaikuttavia tekijöitä. Olen pyrkinyt nostamaan esille esimiesten osuutta ja vaikutusta työssäpysymisen onnistumiseen. Teoriaosuuteni tavoitteena on ollut löytää perustelut ja aikaisempien tutkimusten avulla todetut hyvät tavat ja suositukset, joihin osatyökykyisten työssäpysymiseen liittyvä toiminta työpaikoilla voidaan perustaa. Toivon, että teoriaosuus avaa myös lukijalle näkökulmia, joiden avulla oman työn tai työpaikan hyvinvointia tältä osin voidaan kehittää.

Tutkimuskohteen valintaan olen hakenut teoreettisia perusteita, joita esittelen teoriaosuuden jälkeen toisessa kappaleessa. Tutkimuskohteenä on Porin kaupungin oragisaatiossa toteutettava osatyökykyisten työssäpysymiseen liittyvä toiminta. Tutkimukseen liittyvät myös läheiset yhteistyökumppanit kuten työterveyshuolto ja Keva sekä kuntaorganisaatiosta työsuojeluvaltuutetut ja luottamusmiehet. Osatyökykyisten työssäpysymisen toiminnan malleja ja kokemuksia olen hakenut myös eri kaupungeista.

Tutkielmani tavoitteena oli toimintatutkimuksen avulla löytää ne tekijät, jotka heikentävät esimiesten mahdollisuutta toteuttaa osatyökykyisten työssäpysymistä tukevaa toimintaa. Tavoitteena oli myös kehittää ratkaisuja esimiesten toiminnan tueksi. Lisäksi tavoitteena oli selvittää mitä toimintaa ja muutosta toimintatutkimus sai aikaiseksi.

Esittelen kolmannessa kappaleessa tutkimuksen vaiheita sekä aineiston keruu- ja analyysimenetelmät. Neljännessä kappaleessa kerron toimintatutkimuksen tuloksia ja kehittämiseen johtaneita perusteita sekä ratkaisuja, joihin päädyttiin. Seuraavassa kappaleessa esitän johtopäätöksiä ja jatkokehittämiskohteita. Kappaleessa kuusi pohdin tutkimuksen eettisiä kysymyksiä sekä luotettavuutta.

1 TUTKIMUKSEN TEOREETTINEN TAUSTA

1.1 Työurien pidentäminen ja työssäpysymisen edistäminen

Suomi on vaurastunut ja kehittynyt hyvinvointivaltioksi erityisesti 1945–50 -luvulla syntyneiden suurten ikäluokkien työllä. Vuonna 2005 nämä ikäluokat olivat 55–60 -vuotiaita ja näyttäisi siltä, että tällöin Suomessa oli yhtä paljon väkeä työelämän ulkopuolella kuin sen sisällä. Samanaikaisesti on syntyvyys laskenut ja nuoret tulevat myöhemmin työelämään kuin edelliset sukupolvet. Myös työelämästä ennen aikaisesti eläkkeelle poistumisen reitit ovat olleet suosittuja. Väestön ikääntyminen aiheuttaa eläkemaksujen lisäksi lisääntyviä terveys- ja hoitopalvelujen kustannuksia. Esimerkiksi näiden tekijöiden yhteisvaikutuksen vuoksi paineet työelämän pidentämiseen ja työurien jatkamiseen ovat kasvaneet ja johtaneet valtiovallan hakemaan vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmaan. (Ilmarinen 2006, 17–19.)

Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisi 2011 Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Asiakirja sisältää ensinnäkin kansainvälisen työjärjestön ILO:n työturvallisuuden ja -terveyden edistämistä koskevan yleissopimuksen nro 187 vuodelta 2006 (Suomi ratifioinut kesällä 2008) tarkoittamat kansainväliset toimintalinjaukset. Tämän lisäksi asiakirja sisältää Suomen kannan Euroopan unionin neuvoston yhteisön työterveys- ja työturvallisuusstrategiaa koskevan päätöslauselman (25.6.2007) korostaman kansallisten strategioiden laatimiseen ja täytäntöönpanoon liittyvät linjaukset. Asiakirja täsmentää myös tammikuussa 2011 vahvistettua sosiaali- ja terveyspolitiikan strategiaa ”Sosiaalisesti kestävä Suomi 2020”. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5.)

Sosiaali- ja terveysministeriön asettama työympäristöön ja työhyvinvointiin kohdistuvan toiminnan visio on: *”Terveys, turvallisuus ja hyvinvointi ovat tärkeitä yhteisiä arvoja, joita toteutetaan käytännössä jokaisella työpaikalla ja jokaisen työntekijän kohdalla.”* Toimintaa ohjaavana tekijänä on yhteinen käsitys hyvästä työstä ja hyvästä työpaikasta. Hyvä työ sisältää mm. oikeudenmukaisen kohtelun, luottamuksen, tasa-arvon ja aidon yhteistoiminnan. Hyvän työpaikan ominaisuuksiin kuuluvat mm. hyvä johtaminen ja esimiestyö, mielekkäät ja mielenkiintoiset tehtävät sekä terveellinen, turvallinen ja viihtyisä työympäristö. Työhyvinvointipolitiikalla

pyritään siihen, että ihmiset jatkavat työssään kauemmin kuin nykyisin. Sosiaali- ja terveysministeriön näkemyksen mukaan ihmisten kykyä ja halua sekä mahdollisuuksia tehdä työtään tulee parantaa. Työn pitää olla vetovoimaista ja edistää terveyttä sekä työ- ja toimintakykyä. Hyvän terveellisen työympäristön katsotaan tukevan työntekijöiden hyvinvointia ja parantavan sekä työyhteisön että yhteiskunnan tuottavuutta. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 5–6.)

Sosiaali- ja terveysministeriö on asettanut tavoitteeksi, että elinikäinen työssäoloaika Suomessa pitenee kolmella vuodella vuoteen 2020 mennessä verrattuna vuoteen 2010. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi edellytetään useita eri työympäristöön ja työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä, joiden tuloksellisuutta mitataan ammattitautien määrällä (vähenee 10%), työpaikkatapaturmien taajuudella (alenee 25%) ja työn aiheuttamalla haitalliseksi koetulla fyysisellä ja psyykkisellä kuormituksella (vähenee 20%). Tavoitteiden toteutuminen edellyttää, että työpaikoilla on riittävästi tahtoa, oikeata tietoa ja osaamista. Toimenpiteet, joiden avulla ja joita kehittämällä tavoitteisiin päästään liittyvät työpaikan ja työterveyshuollon kanssa tehtävään työterveysyhteistyöhön, yli toimijarajojen tapahtuvaan yhteistyöhön, viestinnän avulla saatavaan vaikuttavuuteen, hyvään lainsäädäntöön ja osaavaan työsuojeluun ja sen hallintoon. Yli toimijarajojen tapatuvalla yhteistyöllä jaetaan tietoa, tahtoa ja osaamista. Lainsäädäntö on perusta hyvälle työoloille, ja osaava työsuojelu ja sen hallinto hoitaa ja valvoo lainsäädännön toteutumista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 6–10.)

Euroopan Unioni rahoitti vuosina 2000–2002 pitkältä sairauspoissaololta työhön paluuseen liittyvän RETURN-hankkeen, jossa arvioitiin työelämän ja sosiaaliturvan suhteita. Tutkimusohjelmaan osallistui tutkimuslaitoksia Irlannista, Italiasta, Saksasta, Hollannista, Itävallasta ja Suomesta. Suomesta hankkeeseen osallistui Kelan tutkimusosasto ja kansainväliseen auditointiin perehtynyt työterveyslääkäri Fortum Oyj:stä. Kansainvälisellä tasolla vertailtiin eri maiden tilastoja ja järjestelmiä sekä niiden sisällä olevia sairauslomalta työhön palaamista edistäviä ja heikentäviä tekijöitä. Lisäksi kansallisella tasolla hankkeeseen osallistui asiantuntijoita mm. työnantaja- ja työntekijäjärjestöistä, STM:stä, Kelasta, työeläkelaitoksesta, kuntoutuslaitoksesta ja Työterveyslaitokselta. RETURN -hankkeessa pyrittiin myös tunnistamaan sairauslomalta työhönpaluuta vaikeuttavia ja edistäviä tekijöitä järjestelmätasolla. Tavoitteena oli parantaa paikallistoimijoiden ja työelämän yhteistyötä sekä tuottaa

erilaisia apukeinoja pitkittyneen sairausloman hallintaan, jotta sairausloma ja ammatillisen kuntoutuksen aloitus eivät turhaan pitkittyisi. Tuolloin todettiin mm. että suomalainen järjestelmä on monitahoinen ja monimutkainen (työpaikan palvelut, terveys- ja sosiaalivakuutuksen palvelut, työllistämis-, koulutus- ja kuntoutuspalvelut). Lisäksi havaittiin, että käytännön yhteistyötä tukemaan tarvitaan erilaisia sopimuksia, yhteistyötoimintamalleja, osaamista eri järjestelmistä ja ongelmissa olevien ohjausta. Hankkeessa havaittiin myös, että suomalainen järjestelmä ei tuntenut sairausvakuutuksen päivärahaikauden aikaista osatyökyvyttömyyttä. Hankkeessa kehitettiin ja testattiin yritysten käyttöön menetelmä sairauspoissaolojen hallintaan ja tehtiin työpaikkojen käyttöön poissaoloja koskeva työnantajaopas, koulutussuunnitelmaehdotus ja työntekijäopas. (Hinkka & Kivistö 2004, 2–3.) Oppaat ovat edelleenkin käytössä ja tulostettavissa Sosiaali- ja terveysministeriön nettisivuilta.

Tämän vuosituhaten alkuvuosina on tehty useita lakimuutoksia, joiden tavoitteena on työuran pidentäminen tai eläkkeelle jäämisen myöhentäminen. Kuntoutusta koskevassa lainsäädännössä alettiin painottaa ammatillisen kuntoutuksen ensisijaisuutta työkyvyttömyyteen nähden. Tavoitteena oli myös entistä varhaisemman työkyvyn menetyksen uhkan havaitseminen ja varhaisten kuntoutustoimenpiteiden käynnistäminen. Myös hallitusohjelman tavoitteina oli toteuttaa muutoksia, jotka kannustavat työnantajia pitämään palveluksessa ikääntyvää henkilöstöä. Lisäksi kansallinen ikäohjelma ja työelämän kehittämisohjelma pyrkivät edistämään ikääntyvien työntekijöiden pysymistä työelämässä. Työeläkejärjestelmää koskevilla muutoksilla on niin ikään tavoiteltu työuran pidentämistä ja eläkkeelle jäämisen myöhentämistä. (Osapäivärahatyöryhmä 2004, 21–22.) Osasairauspäivärahaa koskeva laki (Laki sairausvakuutuslain muuttamisesta 459/2006) tuli voimaan vuoden 2007 alusta ja uusi osasairauspäivärahaa koskeva Laki sairausvakuutuslain muuttamisesta (532/2009) tuli voimaan vuoden 2010 alusta.

Alasoinin (2011, 142) mukaan Euroopan maista Suomi on ollut viime vuosina maa, jossa on aktiivisimmin kehitetty työelämää työorganisaatioiden, työelämän tutkijoiden, kehittäjien ja muiden asiantuntijoiden sekä valtiovallan ja työmarkkinajärjestöjen yhteistyönä. Stress Impact –tutkimukseen osallistui kuusi EU-maata, Iso-Britania, Irlanti, Alankomaat, Itävalta, Italia ja Suomi. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää stressin aiheuttamien pitkäaikaisten sairauspoissaoloja ehkäiseviä toimintamalleja.

Suomessa ja Alankomaissa on intergroitu järjestelmä, jossa sosiaaliturvaan sisältyy työhönpaluuta edistäviä tekijöitä ja toimijoita. Tutkimustulosten mukaan intergroitu malli pystyy auttamaan tasapuolisemmin esim. eri koulutuspuhjan omaavia ryhmiä kuin muiden maiden ns. avustusperusteinen malli, jossa ihmiset jäävä liikaa omien voimavarojen varaan. Tutkimustulosten mukaan annettiin työnantajalle yleisiä ohjeita ja suosituksia, jotka ovat Suomessa jo käytössä ja hyvien toimitapojen esimerkkeinä muualla Euroopassa. Suomessakin on vielä kehitettävää, sillä näyttää siltä, että sairauspoissaoloihin ja työhönpaluuseen liittyvät asiat liikkuvat liian yleisellä tasolla ja niiden siirtäminen toimivaan käytäntöön vaatii vielä paljon työtä. Myös lähestymistavoissa ja asenteissa on vielä korjattavaa. (Joensuu ym. 2008, 87–90.)

Työ ja terveys Suomessa 2009 -tutkimuksen mukaan 84 % työssäkäyvistä arvioivat työkykynsä erittäin tai melko hyväksi sekä työn ruumiillisten vaatimuksien että työn henkisten vaatimuksien kannalta. Työkykynsä erittäin tai melko hyväksi kokevien osuus kuitenkin vähenee iän myötä. Kuitenkin 14 % kaikista työssä käyvistä ja 19 % 55–64 -vuotiaista ilmoitti, että saattaisivat terveydellisistä tai muista syistä lähteä eläkkeelle ennen vanhuuseläkeikää. Työeläkkeelle siirrytäänkin Suomessa keskimäärin n. 59,8 -vuotiaana. Vuonna 2007 työelämässä olevan suomalaisen 50 -vuotiaan työntekijän eläkkeellesiirtymisen odotettu ikä oli 61,6 vuotta. Hallitusohjelmiin kirjattu tavoite on nostaa työelämästä poistumisaikaa 2-3 vuodella. (Kauppinen ym. 2010, 123–125.)

1.2 Osatyökykyisten työssäpysymiseen liittyviä termejä

Kuuden Euroopan maan RETURN -hankkeessa 2000-luvun alussa päästiin maiden välillä yhteisymmärrykseen siitä, että *pitkällä sairauspoissaololla* tarkoitetaan yli kuusi viikkoa kestäväää poissaoloa työstä. Samoin hyväksyttiin, että *työhönpaluun tukemisen* (reintegration) käsite tarkoittaa pitkältä sairauslomalta palaavan työntekijän työhön paluuseen liittyviä toimia. (Wynne ym. 2002.)

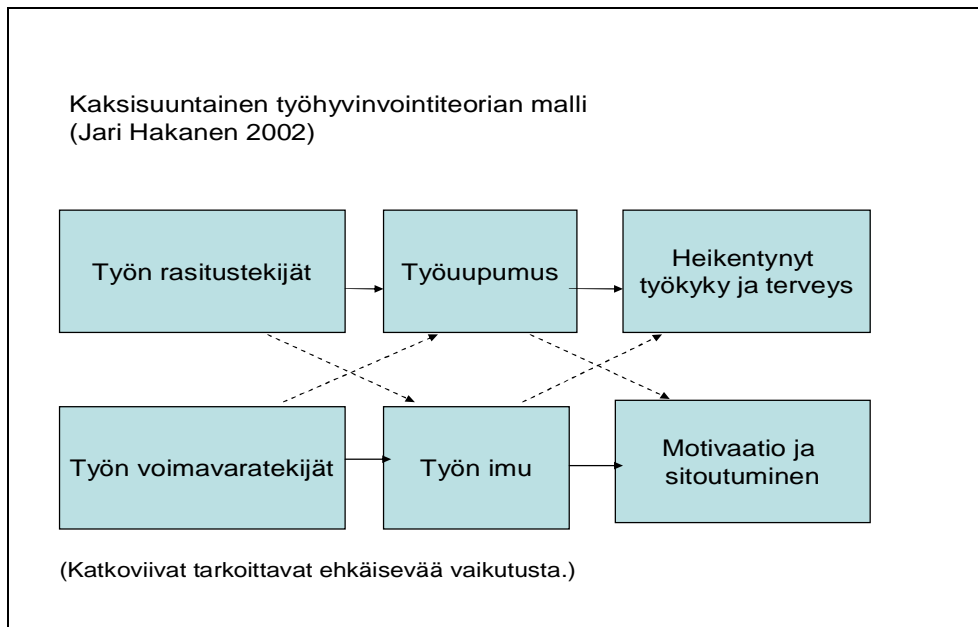
Vajaakuntoinen -termille ei ole selkeää määritelmää. Työterveyshuoltolaissa vajaakuntoisuus käsitetään lääketieteellisenä seikkana, jonka pohjana on diagnosoitava sairaus tai tila, joka vaikuttaa työntekijän terveyteen negatiivisesti samoin kuin työssä

selviytymiseen (Koskinen ym. 2008). Maailman terveysjärjestö WHO määrittelee vajaakuntoisuuden yksilön kyvyttömyytenä tai rajoittuneisuutena sellaisen tehtävän suorittamiseen, jota sosiaalinen ympäristö hänelle asettaa (WHO 1985). Kansaneläkelaitoksen mukaan henkilö on vajaakuntainen, jos hänen työ- ja ansiokykynsä on vamman, vian tai sairauden vuoksi olennaisesti alentunut (Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista 566/2005, 2. luku 6§).

Valtakunnallinen vammaisneuvosto suosittelee vajaakuntainen termin korvaamista käsitteellä *kuntoutuja* tai vammainen henkilö (kts. <http://www-vane.to>). Työntekijän eläkelaiissa 19.5.2006/395 35§:ssä käytetään käsitettä *jäljellä oleva työkyky*, jolla tarkoitetaan vakuutetun kykyä hankkia itselleen ansiotuloja sellaisella työllä, jota työntekijän voidaan kohtuudella edellyttää tekevän. Vajaakuntoisten työllistämisen edistämissäätiö (VATES) ehdottaa käyttämään termiä *osatyökykyinen*, jolla on käytössä työkyvystään osa, jota hän haluaa käyttää (Vuorinen ym. 2010, 67). Käytän tutkimuksessani termiä *osatyökykyinen*. Uudelleensijoitus on ajankohtainen silloin kun henkilö ei enää pysty tekemään omaa työtään mutta katsotaan olevan työkykyinen tekemään muuta työtä.

Työkyky on aiemmin määritelty terveystavoitteisesti mutta on vähitellen saanut rinnalleen integroituja malleja, joissa työkyky syntyy monen eri tekijän vaikutuksesta. Työkyvyn määrittely on riippunut myös siitä, mistä näkökulmasta sitä on katsottu (esim. työterveys, sosiaalivakuutus, kuntoutus). Työkyvyssä on Ilmarisen (2006) mukaan ensisijaisesti kysymys ihmisen ja työn välisten voimavarojen tasapainosta. Ilmarisen työkyky -malli tarkastelee työkykyä työterveyden, työhyvinvoinnin, työssä jaksamisen ja jatkamisen tavoitteista. Tässä mallissa työkyky kuvataan talona, joka koostuu eri kerroksista. Mallissa on myös huomioitu työkyvyn ylläpitämiseen tarvittava kumppanuus (työntekijä, esimies, työterveyshuolto, työsuojelu, perhe ja lähiyhteisö). Työ -kerroksessa on esimiehillä vastuu tämän kerroksen organisoinnista ja muutoksista. Työkykyyn vaikuttavat myös ympäristötekijät kuten perhe ja muu yhteiskunta, joiden muutokset voivat vaikuttaa erityisesti arvot ja asenteet kerrokseen. (Ilmarinen 2006, 79–81.)

Jari Hakasen vuonna 2002 muotoilema kaksisuuntainen työhyvinvointiteorian malli (Kuva 1) perustuu Wilmar Schauferin työryhmän kehittämään positiivisen työhyvinvoinnin mittariin (job engagement), jossa hyvinvointi (työnimu) ja pahoinvointi (työuupumus) kehittyvät eri reittejä, jolloin myös seuraukset ovat erilaisia. Työuupumukseen vaikuttavat työn vaatimukset ja kuormittavuus (rasitustekijät). Työn imuun vaikuttavat työn voimavaratekijät (vaikutusmahdollisuudet, esimiehen tuki, hyvä tiedon kulku, avoin ja kannustava työpaikan ilmapiiri), jotka tuottavat työhön ja työpaikkaan sitoutumista ja työmotivaatiota. Työn rasitustekijöitä ovat mm. työn määrällinen kuormittavuus, aikapaine ja fyysisen työympäristön ongelmat. Katkoviivat kuviossa tarkoittavat ehkäisevää vaikutusta.



Kuva1: Kaksisuuntainen työhyvinvointiteorian malli

Työhyvinvointi kuvaa Ilmarisen (emt.) mielestä työkykyrakenteen laatua, ja positiivista termissä on, että se kohdistaa huomion työyhteisön ja työelämän laatuun. Mamian (2009) mukaan Ilmarisen mallissa työkyky -ajattelu liittyy ennen kaikkea ikääntymisen vaikutuksen ehkäisyyn, jolloin työhyvinvoinnilla tarkoitetaan yksinkertaisesti työssä käyvän henkilön selviytymistä työtehtävistään.

Työterveyslaitos koordinoi EU:n Progress -rahoitusohjelmaan liittyen vuonna 2008 hanketta, jonka päätavoitteena oli tuottaa uusi eurooppalainen työhyvinvointimalli. Kansainvälisen hankkeen parhaana työhyvinvoinnin määritelmänä pidettiin seuraavaa

määritelmää: *”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämäntapaansa.”* (Anttonen & Räsänen 2009, 4, 30.)

Sini Cavén-Suomisen (2005) mukaan nykyisin puhutaan myös *pitkäaikaisterveydestä*. Pitkäaikaisterveillä tarkoitetaan henkilöitä, joilla on hyvät edellytykset tehdä työtään tehokkaasti ja onnistua työssään. Tällainen henkilö ei ole mm. ollut työstä poissa kahden viimeisen vuoden aikana mutta käyttää työterveyshuollon palveluja yhtä paljon kuin vertailuryhmäläiset, saadakseen hyviä neuvoja ja taitoja, jotta kykenee säilyttämään hyvän työkyvyn ja terveyden. Pitkäaikaisterveyttä tukee mm. neuvoantava johtaminen, joka tarkoittaa sitä, että esimiehet tuntevat vastuunsa tiedottamisesta, ovat saatavilla ja käytettävissä, toimivat tavoitteiden mukaisesti tukea antavasti ja kannustavasti. Johtamisen tavoitteena on tehdä kaikkien työssä onnistuminen mahdolliseksi. Stora Enso Forsin tehtailla on todettu, että terveys tarttuu ja tähän ajatukseen Sini Cavén-Suomisen mukaan myös suomalaisissa työyhteisöissä olisi tartuttava. Tällöin johdon on tehtävä päätös aktiivisesta ja terveyttä kehittävästä asenteesta ja toimintatavasta samanaikaisesti kehitettävän tehokkuuden ja kannattavuuden kanssa. (Cavén-Suominen 2005, 7–8.)

1.3 Työurien pidentämisen keinoja

1.3.1 Työkykyä ylläpitävä toiminta

Työelämässä pysymisessä on pohjimmiltaan kysymys työntekijän voimavarojen ja työn vaatimusten välisestä suhteesta, jolloin työssä jatkaminen ei ole mahdollista mikäli työntekijän resurssit ovat ristiriidassa työn vaatimusten kanssa (Nieminen & Forma 2005, 117). Työkykyä ylläpitävän ja edistävän toiminnan lakisääteinen pohja on työturvallisuuslaissa (738/2002) ja työterveyshuoltolaissa (1383/2001) (Kauppinen ym. 2010, 162). Työterveyshuoltolain 21.12.2001/1383 mukaan työkykyä ylläpitävällä toiminnalla tarkoitetaan *”yhteistyössä toteutettua työhön, työoloihin ja työntekijöihin kohdistuvaa suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jolla työterveyshuolto omalta*

osaltaan edistää ja tukee työelämässä mukana olevien työ- ja toimintakykyä". Työterveyshuoltolain 2. luvun 10 § todetaan, että " *Jos työntekijälle suoritettu terveystarkastus osoittaa, että työntekijällä henkilökohtaisten terveydellisten ominaisuuksien takia on ilmeinen alttius saada työstä vaaraa terveydelleen, työntekijää ei saa käyttää tällaiseen työhön*". Myös vajaakuntoisen työntekijän työssä selviytymisen seuranta kuuluu osana lakimääräiseen työterveyshuoltoon (1383/2001 12 § 1 mom 5.kohta).

Hallituksen esityksessä HE 67/2010 ehdotettiin isompaa työterveyshuoltokustannusten korvaus-prosenttia (60 %) niille työnantajille, jotka käyttävät toimintamallia työkyvyn edistämiseksi ja sairauspoissaolojen hallitsemiseksi. Mallien pitää sisältää toimintatavat sairauden pitkittyessä, kuntoutukseen ohjaamisesta ja hoitavien tahojen kesken tapahtuvasta tiedonkulusta. Tällöin työpaikalla ja työterveyshuollossa on sovittu yhteiset tavoitteet ja käytännöt siitä, miten työkyvyn hallintaa, seurantaa ja varhaista tukea toteutetaan. Laki sairausvakuutuslain (1224/2004) 13 luvun 5 § muutoksesta tuli voimaan vuoden 2011 alussa. Lakimuutoksen tavoitteena on tehostaa työkykyä edistävää ja työkyvyttömyyttä ehkäisevää työterveyshuoltoa (Sairausvakuutuslaki 1224/2004). Sosiaali- ja terveysministeriön tavoitteet työurien pidentämiseksi vuoteen 2020 mennessä edellyttävät työterveyshuollon ja työnantajan yhteistyötapojen kehittämistä. Käytännön toimien esimerkkeinä mainitaan linjaorganisaation ja asiantuntijoiden välinen yhteistyön parantaminen, sairauspoissaolojen seuraaminen, työterveyshuollon laatimien työpaikkaselvitysten hyödyntäminen, luodaan monipuolisia työelämään osallistumisen mahdollisuuksia ja lisätään joustoja työpaikoilla niille, joille työ- ja toimintakyky on tilapäiväisesti tai pysyvästi alentunut ja kiinnitetään työkyvyttömyyden sijaan huomio työkykyisyyteen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 7)

1.3.2 Työelämän laadun parantaminen

Eurooppalaisessa työelämän laadun tutkimuksessa vuonna 2010 todettiin, että suomalaiset erottuivat kärkipäähän sijoittuneista huonommin nimenomaan työn tuottaman tarpeentyydytyksen ulottuvuudella. Myös työn terveellisyttä ja turvallisuutta kuvaavilla ulottuvuuksilla suomalaiset sijoittuivat kärkikymmenikössä heikoiten.

Tanskassa sen sijaan naisten sijoitus on tasaisen hyvä kaikilla ulottuvuuksilla. Työelämän laatu Suomessa on eurooppalaisittain verrattuna kuitenkin hyvää, mutta silti se ei kuitenkaan ole Suomelle etu, joka tukisi ihmisten halua tai mahdollisuuksia jatkaa työssä pidempään kuin muualla Euroopassa. Työolotutkimus antoi vahvaa tukea väitteelle siitä, että *hyvä työelämän laatu* on tärkeä ihmisten työssä jaksamiseen ja jatkamisen mahdollisuuksiin vaikuttava tekijä. (Alasoini 2011, 137–139.)

Suomalainen julkishallinto elää parhaillaan rakenteellisten muutosten aikakautta. Keskeisimmät muutokset ovat kunta- ja palvelurakenteiden muutokset, joiden avulla kunnan pitää muodostaa toiminnallisia kokonaisuuksia, joilla on taloudelliset ja henkilöstövoimavaroihin perustuvat edellytykset vastata palvelujen järjestämisestä ja niiden rahoituksesta. Tuottavuutta pitäisi nostaa kaikilla sektoreilla, joka tarkoittaa, että palveluja pitäisi pystyä tuottamaan enemmän mutta alhaisimmilla yksikkökustannuksilla. (Kananoja, Niiranen & Jokiranta 2008, 79–80.) Yhteiskunnalliset ja kulttuurin muutokset aiheuttavat myös uudenlaista ammatillista osaamistarvetta vaatimustason kasvaessa. Muutoksiin vastaaminen edellyttää henkilökunnalta myös ennakointikykyä ja kekseliäisyyttä uusien lähestymistapojen kehittämisessä. Tulevaisuudessa innovatiivinen ja kehityskykyinen henkilöstö on välttämätön palvelujen tuottamisen voimavara. (Kananoja ym. 2008, 83–84.)

Pitkä sairausloma ja työhönpaluu -tutkimuksessa lähes kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että yhteiskunnalliset muutokset vaikuttavat heidän hyvinvointiinsa. Muutokset liittyivät lähinnä vaatimukseen työelämässä, joista keskeisin oli taloudellisten seikkojen korostaminen. Vastaaajien mielestä tämä on johtanut siihen, että työpaikoilla pyritään tekemään mahdollisimman paljon mahdollisimman pienillä resursseilla. Tämän seurauksena työntekijöiden työtahti kiristyy ja johtaa jatkuvaan kiireeseen ja stressiin. Vaikka sairausloman syy oli muualla, ajattelivat vastaajat, että olisivat työn vuoksi sairastuneet ennemmin tai myöhemmin. Myös jatkuvassa muutoksen tilassa eläminen koettiin raskaaksi (Joensuu ym. 2008, 79–80.)

1.3.3 Eläkemaksujen vähentämiseen tähtäävä toiminta

Hyvän työpaikan tunnusmerkkeihin kuuluu, että se on tuottava ja kannattava (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 4). Työkyvyttömyys ja työstä ennenaikaisesti poistuminen aiheuttaa työnantajalle kustannuksia. Kuntatyönantajan eläkemaksu koostuu kolmesta osasta, joita ovat palkkaperusteiset maksut, varhaiseläkemenoperusteiset maksut ja eläkemenoperusteiset maksut. Maksu määräytyy maksettujen palkkojen ja eläkemenojen perusteella. Kuntatyönantaja maksaa varhe-maksua (= varhaiseläkemenoperusteiset maksut), kun sen työntekijät jäävät ensimmäistä kertaa työkyvyttömyyseläkkeelle, yksilölliselle varhaiseläkkeelle, työttömyyseläkkeelle tai kuntoutustuella eli määräaikaiselle työkyvyttömyyseläkkeelle. (Kunnallinen eläkeopas 2009.)

Kuntatyönantaja voi omilla toimillaan vaikuttaa eläkemaksuihin. Maksuissa voidaan säästää, jos kuntatyönantaja saa työntekijänsä pysymään työssä eläkeikään asti. Kunnallisiin eläkemaksuihin on sisällytetty myös kannustavia elementtejä. Varhe-maksuihin voidaan vaikuttaa tukemalla työntekijöiden työssä jatkamista ja tarjoamalla vaihtoehtoja ennen aikaiselle eläkkeelle jäämiselle. Tällöin on hyvissä ajoin kiinnitettävä huomiota työkyvyttömyyden uhkaan ja ryhdyttävä toimenpiteisiin esimerkiksi työtä keventämällä tai työtehtäviä muuttamalla. (Kunnallinen eläkeopas 2009.)

Kuntien eläkevakuutus tukee työssä jatkamista ammatillisen kuntoutuksen keinoin esimerkiksi työkokeilujen tai uudelleen koulutuksen muodossa. Ammatillisen kuntoutuksen ajalta on kuntoutujalla mahdollisuus saada kuntoutusrahaa. Tällöin ei työnantajalle synny varhe-maksuja. Myös osatyökyvyttömyyseläkkeelle siirryttäessä varhe-maksuja ei kerry työnantajalle. Mikäli työntekijä, joka on siirtynyt kokopäiväiselle eläkkeelle, palaa kolmen vuoden sisällä takaisin työhön, jaetaan lopuille vuosille vain siihen mennessä aiheutuneet eläkemenot. Myös työkyvyttömyyseläke voidaan muuttaa osatyökyvyttömyyseläkkeeksi, jolloin varhe-maksu myös pysähtyy. Erityisesti määräaikaisella työkyvyttömyyseläkkeellä eli kuntoutustuella olevia työntekijöitä kannattaa tukea työhön palaamiseksi. Työnantaja saa ns. kuntoutushyvityksen jos kuntoutustuella oleva työntekijä palaa takaisin työhön koko- tai osapäiväisesti (osatyökyvyttömyyseläkkeellä voi olla). Tällöin työntantajalta jätetään perimättä varhe-maksu niiltä 36 kuukauden jaksoon kuuluvilta kuukausilta, jotka henkilö on ollut työssä. Lyhyistä työkokeiluistakin saatava hyvitys on merkittävä mutta suurimillaan hyvitys on silloin kun työntekijän paluu työhön on pysyvä. Varhe-maksujen kokonaismäärä

vuonna 2009 oli 155 miljoonaa euroa. (Kunnallinen eläkeopas 2009.) Porin kaupunki maksoi varhe-maksuja vuonna 2008 noin 2,1 milj. euroa (Porin kaupunki 2008).

1.3.4 Pitkiltä sairauspoissaoloilta työhön paluu

Seurin ja Suomisen (2009) mukaan sairauspoissaolot ovat paras yksittäinen mittari, joka ennustaa ennenaikaiselle eläkkeelle jäämistä. Sairauspoissaolojen hallinta tukee valtiovallan tavoitetta työurien pidentämisestä ja on yksi perusta, jonka avulla pidetään yllä hyvinvointiyhteiskuntaa. Samalla se on osoitus työyhteisön sosiaalisesta vastuusta. (emt., 164–165). Työ ja terveys Suomessa 2009 -kyselyssä suomalaisista työikäisistä yli kolmanneksella (38%) ja 55–64 -vuotiaista joka toisella oli jokin lääkärin toteama pitkäaikaissairaus tai vamma. Työn tekemistä haittaava pitkäaikaissairaus oli joka seitsemännellä suomalaisella. Sairaus tai työssä oireilu ei kuitenkaan aina ole este työn tekemiselle tai aiheuta työkyvyttömyyttä. (Kauppinen ym. 2010, 136–137.)

Kelan vuonna 2007 korvaamista sairauspoissaolokausista 19% jatkui yli 60 päivän. Mielialahäiriöiden vuoksi alkaneista sairauspäiväraha-kausista 34 % kesti yli 60 päivää samoin kuin tuki- ja liikuntaelinsairauksista selkäsairaudet johtivat 35 %:lla yli kahden kuukauden poissaoloihin. Ruotsalaisessa tutkimuksessa (Seurin ym. 2009, 55) todettiin, että sairausloman pituudella on enemmän negatiivisia vaikutuksia kuin sillä minkä laajuinen sairausloma on. Laajuudella tarkoitetaan sitä, onko sairausloma kokopäiväistä vai osapäiväistä. Myös Osasairauspäiväraha Suomessa -tutkimus (Kausto ym. 2009, 28) osoitti, että mitä lyhyempi sairausloma on ennen osasairauspäivärahakautta, sitä paremmin osasairausrahakauden jälkeen siirrytään kokoaikaiseen työhön. Ruotsalaisen osasairauspäivärahan käyttöön liittyvän tutkimuksen mukaan pelkästään työajan muutos (väheneminen) on kaikkein tehokkain tapa tukea työhön paluuta (Seurin ym. 2009, 55).

Joensuun ym. (2008) mukaan työhön paluu on sitä epätodennäköisempää, mitä pidemmäksi sairauspoissaolon pituus kasvaa. Keskimäärin 236 päivää sairauden vuoksi työstä poissaolleista vain 25 % palaa puolen vuoden seurannan aikana työhön. Forma ym. (2008) mukaan kunta-alan tutkimuksissa on havaittu, että mielenterveydellisten syiden vuoksi pitkään poissaolteiden paluu vuoden aikana työmarkkinoille on kasvanut

seuranta-aikana (1996–2005) 53 %:sta 61 %:iin. Myönteinen kehitys on johtanut siihen, että myönnettyjen työkyvyttömyyseläkkeiden alkavuus on vähentynyt kun taas osatyökyvyttömyyseläkkeiden määrä kasvanut. Tämä viittaisi taas siihen, että kunnissa on kehitetty toimivia hyviä käytäntöjä, jotka edistävät työhön paluuta ja työssä jatkamista. Epäselvää on kuitenkin ollut, kuinka monella työpaikalla on sairauspoissaolojen hallintaan toimiva käytäntö. Kuntien eläkevakuutus on kuitenkin tehnyt selvityksen, jossa selvisi, että 14 % kunnista on yhteinen käytäntö ja 33 %:lla ei ollut minkäänlaista käytäntöä pitkiltä sairauspoissaoloilta työhön paluuseen. (Forma ym. 2008, 134–135.)

Sairauslomalta työhön paluuvaihe olisi terveyskäyttäytymisen muutoksen ja työkykyä ylläpitävän toiminnan kannalta työpaikoilla ja työterveyshuollossa tärkeää toiminnan aikaa. Pitkähköltä sairauslomalta palaavan kunto ei välttämättä ole sataprosenttinen, ja heidän työtilanteen säätelymahdollisuutensa ovat heikkomat kuin työssäkävillä yleensä. Samoin oppimismahdollisuudet sekä tietojen ja taitojen käyttämismahdollisuudet työssä ovat pitkältä sairauslomalta palaavalla heikkomat kuin työssäkävillä yleensä. Työntekijöiltä tarvitaan taitoa palata töihin ja työnantajalta taitoa ottaa pitkähköltä sairauslomalta palaava vastaan. Tämän vuoksi työhön paluuta tukevia toimintamalleja olisi organisaatioissa hyvä kehittää. Myös sairauslomalta palaavan tietoja työoloistaan ja kehitysehdotuksia olisi hyvä hyödyntää työpaikan työkykyä ylläpitävään toimintaan liittyvässä kehittämisessä. (Kivistö 2001, 37–41.)

1.3.5 Sairauspoissaolojen seuranta ja hallinta

Henkilötietolain (523/1999) mukaan henkilön terveydentilaan ja sairauteen liittyviä tietojen käsittely on pääsääntöisesti kiellettyä. Tällaisia tietoja ovat sairauden laatu ja siihen liittyvät seikat, jotka voidaan ilmaista esim. diagnoosin avulla. Sairauspoissaolotietoja saa kuitenkin käsitellä kun siihen on henkilön itsensä antama lupa. Perusperiaate on, että työterveyshuollon ja yrityksen välillä ei voida vaihtaa arkaluonteisia tietoja ilman työntekijän suostumusta. Työnantajan pitää nimetä henkilöt, jotka työssään joutuvat käsittelemään työntekijöiden terveystietoja tai ainakin määrittellä ne tehtävät, joihin sisältyy ko. tietojen käsittelyä. Työntekijän sairauspoissaolojen

lukumäärää tai kestoa kuvaavat tiedot eivät kuulu arkaluonteisiin tietoihin. (Seuri & Suominen 2009, 20–22.)

Sairauspoissaolojen hallinta on mahdollista vain, jos työpaikalla ja yhteistyökumppaneilla on ilmiöstä yhteinen käsitys. Ruotsissa astui vuoden 2007 loppupuolella voimaan yhtenäiset valtakunnalliset sairauslomien myöntämisohjeet. Ohjeet sisältävät 96 sairauden tai oireen tiedot mm. arvioidusta toipumisajasta, varhaisten toimenpiteiden tarpeesta, tehtävät työkyvyttömyyden pitkittyessä ja toimenpiteet, jos sairaus tai oire uusiutuu (ks. <http://www.socialstyrelsen.se>). Ohjeiden voimaantulon jälkeen sairauspäivien määrä on Ruotsissa laskenut. (Seuri & Suominen 2009, 42–46.) Suomessa ei ole vastaavanlaista ohjeistusta.

Sairauspoissaolojen hallintajärjestelmän tarkoitus työpaikalla ei ole poistaa sairauspoissaoloja vaan estää sairauspoissaolojen asiaton käyttö ja parantaa osatyökykyisten työntekijöiden työkykyä. Sairauspoissaolojen hallinta johtaa siihen, että ennen aikaisten eläköitymistien riskitekijät tunnistetaan, jolloin niihin voidaan puuttua. (Seuri & Suominen 2009, 110, 112.) Young ym. ovat luoneet mallin, jossa sairauslomalta työhönpaluuseen liittyy neljä eri vaihetta: poissaolo, paluu työhön, ylläpito ja eteneminen. Tällöin eri vaiheissa otetaan huomioon eri asioita, jotka liittyvät työhön paluuseen ja siellä pysymiseen. (Young ym. 2005.)

Sairauspoissaolojen hallintajärjestelmän yleisiin piirteisiin kuuluu, että sitä pitää myös johtaa. Käytännössä hallinta voi olla linjaorganisaatiossa tai henkilöstöhallinnossa. Sairauspoissaolojen hallintaa ei voi ulkoistaa esim. työterveyshuollon tehtäväksi. Työpaikoilla on yleensä asetettu jokin sairauspoissaolojen määrä, johon reagoidaan (Joensuu ym. 2008, 46).

Hallintajärjestelmän ensimmäinen osa on työntekijöiden ja linjaorganisaation välinen *varhaisen tuen järjestelmä*, joka perustuu lähiesimiesten kanssa käymiin keskusteluihin. Toinen osa koostuu työterveyshuollon seurantajärjestelmästä ja vajaakuntoisten työntekijöiden sairauksien sekä kuntoutusmahdollisuuksien selvittämisestä. Yhteistyömuotona käytetään verkostopalaveria, johon osallistuvat työntekijä, linjaorganisaation edustaja ja työterveyshuollon edustaja. (Seuri & Suominen 2009, 110; Joensuu ym. 2008, 46.) Porissa käytetään nimitystä kolmikantaneuvottelu.

Keva teetti elo-syyskuussa 2011 Taloustutkimus Oy:llä puhelinhaastatteluna tutkimuksen, jossa 1005 henkilöä kertoi mielipiteensä työurien pidentämisen keinoista. Tässä Kaari-gallupissa kysyttiin mm. miten työurien pidentämiseen liittyvät toimenpiteet näkyvät heidän työpaikallaan ja miten työkykyongelmiin osataan puuttua. Kyselyn mukaan *työhyvinvoinnin edistämistä ja työkyvyn menetyksen ehkäisemistä* pitivät tärkeinä lähes kaikki vastaajat (96 % ja 94 %). Yli puolet työntekijöistä ei ollut havainnut omilla työpaikoillaan toimenpiteitä, joilla pyritään pidentämään työuria. Erittäin paljon tai melko paljon toimenpiteitä oli havainnut 12 % vastaajista. Lähes puolet katsoi, että työkyvyssä ilmeneviin ongelmiin ei puututa juurikaan tai ei lainkaan. Ainoastaan joka kymmenes katsoi, että ongelmiin puututaan erittäin hyvin (Keva 2011). Kevan tutkimusjohtaja Pauli Forman (2011) mukaan työurien pidentämiseen liittyvät suunnitelmat ovat saattaneet jäädä paperille, eivätkä ole jalkautuneet työyhteisöön. Tämän vuoksi työhyvinvoinnin konkretisoitumiseksi on asetettava *selkeitä tavoitteita, mittareita ja seurantaa*. Lisäksi työhyvinvointia on katsottava pitkällä aikavälillä ja suhdanteiden yli.

1.3.6 Osa-aikatyö osatyökykyisen työuran pidentämisen keinona

Osatyökyvyttömyyseläke on työkyvyttömyyseläkettä edullisempi ratkaisu työnantajalle, sillä osatyökyvyttömyyseläkkeestä ei aiheudu varhaismenoperusteista maksua (Keva 2010, 8). Tämän vuoksi työnantajat myös haluavat tukea osatyökyvyttömyyseläkkeitä mieluummin kuin työkyvyttömyyseläkkeitä (Gould ym. 2008, 21).

Kuntien eläkevakuutuksen edustajan Nina Aromäki-Palmroosin (2009) mukaan työpaikoilta on tullut viestiä, että osa-aikatyön jaksotukseen liittyen on esiintynyt ongelmia. Kyse on ollut lähinnä siitä, että osa-aikatyö jaksotetaan esimerkiksi kokopäivätyönä kahden tai kolmen viikon jaksoihin, jonka jälkeen on yhtä pitkä vapaa. Tällöin työkyky ei välttämättä riitä kolmen viikon yhtä mittaiseen työskentelyyn. Väsyminen näkyy silloin viimeisen viikon aikana sairaslomina. Työn jaksottamisessa ei tällöin ole kyse siitä, että jaksot tehtäisiin työntekijän työkykyä vastaavaksi, vaan työvuorolistat tehdään työvuorojen suunnittelua palvelevasti. Tällöin sijaisten työn

koordinointi menee työntekijän työssä jaksamisen arvioinnin edelle. Niemisen & Forman (2005) mukaan *osa-aikaeläkkeellä* olevien työntekijöiden työaikajärjestelyiden suhteen oltiin tyytyväisiä etenkin järjestelyyn, jossa työntekijät olivat kolme päivää työssä ja kolme vapaalla. Tämän kaltainen järjestely katsottiin hyväksi sekä uusintamisen (toipuminen työn rasituksesta) että työasioissa ajan tasalla pysymisen kannalta. Träskelinin tutkimuksen (2011, 24) mukaan työntekijät eivät pitäneet hyvänä osapäiväratkaisua sen vuoksi, että työstä ei päässyt irtaantumaan, työkuormituksesta ei kerinnyt toipumaan ja esim. matkakustannukset ovat kohtuuttomat puolipäivätyössä. Sen sijaan työpaikoilla oli yleensä päädytty ratkaisuihin, joissa on yhden tai kahden viikon työssäolojaksot tai kolmen päivän työviikko ja etenkin hoitoalalla tietty määrä työvuoroja kuukaudessa (emt. 24).

Maija Träskelin (2011, 23) totesi myös tutkimuksessaan, että työjärjestelyt ovat *osatyökyvyttömyyseläkkeellä* olevien työllistämisen keskeisin haaste. Työajan jakamisen lisäksi nousivat esiin erityisesti sijaisten saanti, työn luonne, suomalaisen työkuulttuurin luonne. Sijaisten saanti on vaikeaa, mikäli työ on puolipäiväistä. Työn luonne voi esim. vaatia työntekijän läsnäoloa koko työpäivän. Suomalaiseen työkuulttuuriin ja -rakenteisiin pitäisi Träskelinin haastateltavien mukaan saada lisää joustavuutta ja väljyyttä.

Niemisen & Forman (2005, 125) mukaan monilla osa-aikatyötä tekevillä oli työtahti koventunut ja varsinkin kunta-alan työntekijät olivat sitä mieltä, että osa-aikaeläkkeelle jäävän toimenkuva pitäisi määritellä uudelleen. Träskelinin haastattelututkimuksessa sekä esimiehet että työntekijät pitivät tärkeänä sitä, että pitkän työuran tehnyt voi jatkaa entisissä työtehtävissään kun taas nuorten työntekijöiden on helpompi esim. uudelleen kouluttautua ja työllistyä uuteen työhön työrajoitteista huolimatta (Träskelin 2011, 24–25).

Nieminen ja Forma pohdiskelivat myös kuka on oikea osa-aikaeläkkeelle jäävä työntekijä. He tulivat siihen tulokseen, että ”oikea” osa-aikaeläkkeelle siirtyjä olisi ikääntynyt työntekijä, joka ei jaksa kokopäiväisesti tehdä työtä. Osa-aikaeläke yhdistää usealla työn ja vapaa-ajan etuja, jolloin yleinen hyvinvointi kohenee. Osa-aikaeläkkeeseen liittyviä ongelmia ovat työpaikan tapahtumien tiedonkulun ongelmat, työtovereiden kateus ja lähes entisellään pysynyt työmäärä. Osa-aikaeläkkeiden yhteiskunnallinen tavoite lisätä avoimien työpaikkojen määrää ei ole toteutunut

Suomessa. Toisaalta osa-aikaeläkkeiden on koettu vähentävän irtisanomisen tarvetta. (Nieminen & Forma 2005, 123–133.)

Gould, Nyman ja Takala (2003) totesivat osatyökyvyttömyyseläkeläisiä koskevassa tutkimuksessaan, että ne henkilöt, jotka hakevat suoraan osa-aikaeläkettä, ovat suurimmaksi osaksi työssä. Vastaavasti ne, jotka hakevat kokoaikaeläkettä, mutta saavat sen sijaan osatyökyvyttömyyseläkettä, ovat suurimmaksi osaksi poissa työstä. Osatyökyvyttömyyseläke näyttää myös olevan yleisintä keski-ikäisten naisten keskuudessa ja sitä käytetään siirtymävaihe-eläkkeenä. Tällöin valtaosa osatyökyvyttömyyseläkeläisistä siirtyy muutaman vuoden kuluessa täydelle eläkkeelle. Viitteitä löytyy kuitenkin myös osatyökyvyttömyyseläkkeen työssä pysymistä edistäviin tekijöihin. Ne, jotka ovat osatyökyvyttömyyseläkkeen lisäksi työssä, ovat kaikilla tutkimuksessa arvioituilla kriteereillä paremmin voivia kuin ne, jotka ovat jo poissa työelämästä. Tärkeimmäksi osatyökyvyttömyyseläkeläisten työssäoloa edistäväksi tekijäksi osoittautui se, että varta vasten osatyökyvyttömyyseläkettä hakeneilla on yli nelinkertainen todennäköisyys pysyä työllisinä verrattuna täyttä eläkettä hakeneisiin. Tällöin työssä pysymistä edistää vain, jos eläkkeelle siirtyminen on tapahtunut hallitusti ja kokonaistilanne hyvin huomioiden. Tutkijat pohtivatkin, voisiko osatyökyvyttömyyseläkkeen työssä pysymistä edistäviä tekijöitä parantaa esimerkiksi *varhaisella puuttumisella* tai *osasairauspäivärahan käyttämisellä*, jolloin työkyky ei pääsisi liian huonoksi, eikä täydelle työkyvyttömyyseläkkeelle halukkuutta pääsisi vielä syntymään. Joka tapauksessa he katsovat, että osatyökyvyttömyyseläkkeen työssä pysymistä mahdollistavat tekijät edellyttävät työntekijän terveyden ja osaamisen kehittämistä sekä työyhteisön kehittämisen yhdistämistä. (Gould ym. 2003.)

1.3.7 Työhyvinvoinnin johtaminen

Tärkeänä työhyvinvoinnin kulmakivenä pidetään johtamista, jolla on suuri vaikutus ihmisten kykyyn ja haluun tehdä työtä. Johtamisen ja esimiestyön haasteita luovat mm. muuttuvat tavat ja olosuhteet sekä organisaatorakenteiden muutokset, erikoistuva työvoima ja työ- ja työolosuhteiden sopeuttaminen osatyökykyisten edellytyksiin. Sosiaali- ja terveysministeriössä katsotaan, että Työympäristön ja työhyvinvoinnin

linjaukset vuoteen 2020 -ohjelman mukaisen linjauksen visiossa mainitut asiat – terveys, turvallisuus ja hyvinvointi – kuuluvat yleisesti hyvään johtamiseen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2011, 6–7.)

Tanja Ketolan mukaan (2009, 150) menestyneiden toimipaikkojen tavaramerkkinä on osallistuva johtajuus. Johdon pitäisi tunnistaa työntekijöiden töiden vaikeusasteet ja toteutukseen vaadittavat resurssit, jotta työntekijä ei kuormitu liikaa. Luottamukseen perustuva johtamisessa korostuu vuorovaikutteisuus, jossa tieto ja näkemykset vaihtuvat avoimesti. Menestyvien työpaikkojen johtajat puhuvat myös avoimesti työhyvinvoinnin ongelmista ja kiinnittävät ennakoivasti huomiota riskeihin. Myös Raimo Blomin (2009, 223) mielestä keskeiset työuran jatkamisen ja lopettamisen päätökset tehdään työpaikalla, jossa työnantajan asenteella ja kannustavalla suhtautumisella on suuri merkitys.

Kevan tekemässä kuntatyöntekijöiden työhyvinvointikyselyssä keväällä 2011 kuntatyöntekijöiden mielestä työnantaja suhtautuu osatyökykyisiin nykyisin myönteisemmin kuin aiemmin. Vuonna 2009 työnantajan suhtautumista osatyökykyisiin piti myönteisenä 51 % vastaajista ja 2011 näin ajatteli 55 %. (Kaartinen ym. 2011, 36.)

1.3.8 Esimiehet ja työssä pysymisen tukeminen

Johtamistapojen muutokset vaikuttavat siihen miten työntekijä kokee kykynsä selviytyä omassa työssään. Työn vaatimuksia arvioitaessa arviointityötä helpottaa vaatimus- ja kuormitustekijöiden luokittelu kolmeen luokkaan. Ensimmäisenä on työkuormitus, joka liittyy työyhteisöllisiin tekijöihin kuten työn organisointi, työpaikan arviointi, esimiesten toimintatavat sekä osaamisen kehittämismahdollisuudet. Toisena luokkana ovat työhön liittyvät tekijät kuten työvälineet, työtavat sekä tavoitteiden määrittely. Kolmantena luokkana on työympäristön kuormitus kuten työturvallisuus, työhygieeniset olosuhteet sekä työergonomia. (Aro 2004, 25.)

Niin työnantajan kuin esimiehenkin tuki on erittäin merkittävää osatyökykyisen työssä pysymisen onnistumiseksi. Esimiehen tehtävänä on erityisesti mahdollistaa osatyökykyisen työntekijän työskentely. Tällöin esimiehen tehtävänä on tukea käytännön järjestelyissä ja ohjata työntekijää hakemaan oikea-aikaista apua. Esimiehen suhtautuminen asiaan vaikuttaa myös usein koko työyhteisön jäsenten toimintaan ja suhtautumiseen osatyökykyisiin työntekijöihin, joille taas on tärkeää tuntee itsensä rajoituksistaan huolimatta hyväksytyiksi ja arvostetuiksi työyhteisön jäseniksi. (Träskelin 2011, 26–27.) Esimiehellä on ratkaiseva rooli työjärjestelyjen onnistumisessa. Esimiehen pitää arvioida työhön palaajalle sopivat tehtävät ja osa-aikatyön vaatimat koko työpaikan tuotannon ja toimivuuden varmistamiseen liittyvät sijaisjärjestelyt ja työkuorman jakamisjärjestelyt. Useamman osa-aikaista työtä tekevän työaikojen järjestelyt mahdollistavat erilaisten työaikojen ja työpanosten tekemisen. Träskelinin mukaan esimieskoulutukseen olisi liitettävä enemmän työkuormitukseen liittyvien asioiden käsittelyä. (emt., 41,58.)

Pitkältä sairauslomalta työhön paluuseen tarvitaan Joensuun ym. (2008) mukaan usein yksilöllisiä tukikeinoja (kulutus, työn tutkimus, uudelleensijoitus, muutoksia työympäristössä ja teknisiä apuvälineitä). Sijaistyövoiman käyttö tukee myös työhön palaamista. Stressinhallintatietojen lisääminen ja asenteisiin työhönpaluuseen liittyen voisi kiinnittää myös enemmän huomiota työpaikoilla. Näiden asioiden edistämisessä on esimies avainasemassa. Tämän vuoksi on tärkeää, että esimies ja työntekijä keskustelevat työhön paluusta ja molempien näkökulmista. Myös seuranta on jatkossa tärkeää. Työpaikalle tarvitaan myös työstressin vuoksi pitkällä sairauslomalla olleen työhönpaluuta tukeva selkeä toimintamalli (Joensuu ym. 2008, 40–41). Pitkään sairauslomalla olleet kertoivat haastattelututkimuksessa, että työhön paluuta tukevia tekijöitä työpaikalla ovat *työssä tapahtuvat käytännön järjestyt* (muutos työtehtävissä ja -ympäristössä) ja työpaikan *asenteiden sekä käytöksen muuttuminen*. Tärkeimpänä pidettiin kuitenkin *keskustelua työnantajan ja työntekijän välillä*. Vastaavasti keskeiseksi työpaikasta johtuvaksi poissaolon syyksi nimettiin huono johtaminen. Muita syitä olivat ongelmat työyhteisössä ja -ilmapiirissä, liian raskas fyysinen tai psyykinen työ sekä liiallinen työmäärä, josta seurasi tiukka työtahti tai pitkät työpäivät (Joensuu ym. 2008, 78).

1.3.9 Esimiesten tuen tarve

Työssä pysymisen ja paluun tehtävää ei ole kuitenkaan tarkoitettu ainoastaan esimiesten tehtäväksi vaan henkilöstöhallinnon, luottamusmiesten ja työsuojelun tulee olla esimiesten apuna. Kuntoutuksen asiantuntijat työeläkevakuutusyhtiössä kokevat myös olevansa nykyisin enemmän palveluja tarjoava kumppani kuin valvova viranomainen ja arvostavat yhteistyötä työnantajien kanssa. Tutkimuksissa on myös tullut esille, että esimiesten tilanne työpaikoilla, jossa on paljon osatyökykyisiä ja sairauslomia, on tukala. Tämän vuoksi esimiehille olisi tarjottava jotain hyvitykseksi haasteellisten tilanteiden hoitamisesta. Pelkona on, että halukkuus ottaa vastaan erityisesti julkisen alan esimiespaikkoja vähenee. (Joensuu ym. 2008, 45–46.)

Sairaspoissaolojen seurannan ja varhaisen tuen toiminnan yhteisiin piirteisiin kuuluu myös *lähiesimiesten voimaannuttaminen*, jolla tarkoitetaan kiusalliseksikin koettujen asioiden käsittelytaitojen harjaannuttamista ja työvälineiden kehittämistä. Lähiesimiesten voimaannuttaminen vaatii johdon tuen, kaikkien tiedossa olevan toimintatavan, raportointijärjestelmän, koulutuksen kohtaamaan alaisten työssä jaksamisen ongelmia, lähiesimiesten omien esimiesten tuen ja seurannan sekä väylän linjaorganisaation ja työterveyshuollon keskusteluun. Varsinaisen ydinosaan lisäksi tarvitaan sivuprosesseja, joissa määritellään tarpeet, asetetaan tavoitteet, pystytetään ja seurataan sekä kehitetään koko toimintaa. (Seuri & Suominen 2009, 110–118.) Joensuu ym. toteavat, että suurin vastuu toiminnan toteutuksesta on esimiehellä mutta toteutukseen tarvitaan tueksi ohjeita (Joensuu ym. 2008, 46). Myös ulkomaiset tutkijat ovat todenneet, että toiminnan onnistumiselle on ensiarvoisen tärkeää se, miten esimies pystyy sisällyttämään varhaisen tuen toiminnan käytäntöön (Franche ym, 2005).

Jalavan (2008, 23) mielestä kuntoutus on syytä integroida työelämään, jossa sen sijaan, että keskitytään pelkästään hoitamaan vajaakuntoisuutta, voidaan vaikuttaa myös ympäristössä vajaakuntoisuutta aiheuttaviin tekijöihin. Kuntoutukseen liittyvät kysymykset ovat monimutkaisia, ja kuntoutustarpeet kuten myös toimenpiteet ovat yksilöllisiin tarpeisiin perustuvia. Jats -hankkeessa kokeiltiin kuntoutuspalveluohjausmallia, jossa kuntoutuksen asiantuntijapalveluita tarjottiin niin esimiehille, työntekijöille kuin työterveyshuollolle. Hanke tarjosi myös työhön

paluuseen ja työssä jatkamiseen liittyvää yksilöllistä tukea. Hankkeeseen osallistuneilla työntekijöillä oli haasteellisia työssä selviytymisen ongelmia, uudelleensijoituksia vireillä, uudelleensijoituskokeiluja ja joillakin vain tiedon puutetta menettelytavoista. Palveluja koordinoiva palveluohjaaja/kuntoutusyhdyshenkilö kokosi tarpeen mukaan paikallisia toimijoita yhteen, jolloin työterveyshuolto, esimiehet ja työntekijät kokivat saaneensa haasteellisiin tilanteisiin konsultointiapua ja tukea. Näin kaikkien osapuolten työskentely helpottui. Hankkeessa todettiin myös, että valtaosa työntekijöistä, joilla oli meneillään työkyvyn selvittelyyn liittyviä toimenpiteitä, suostuivat neuvotteluprosessiin ja varsin pienillä kuntoutusasioiden osaamisen lisäresursoinnilla kuntoutuksen suunnitteluprosessit etenivät. (Juvonen-Posti & Jalava 2008, 50–52.)

Työhön paluuseen liittyvässä haastattelussa edelleen sairauslomalla olevat vastaajat, eivät osanneet nimetä - tarkemmin kuin ”oma parantuminen” ja ”työnantajan tekemät työjärjestelyt” - tekijöitä, jotka auttaisivat heitä palaamaan työhön. Tästä voi päätellä, että myös työntekijöiden tiedoissa on työhönpaluuta tukevista tekijöistä puutteita. (Joensuu ym. 2008, 84.)

Porin ja Rauman yhteisen Osaamista ikä kaikki –projektin yhtenä lopputuloksena vuonna 2007 oli eläkeasiamiehen toimen perustaminen. Toimenkuvaan suunniteltiin alun perin eläkeneuvonnan ja työssä jatkamisen kannustamisen lisäksi myös työnkierron, kuntoutuksen ja uudelleensijoitukseen liittyviä tehtäviä. Tehtäväkenttä osoittautui Porissa liian laajaksi, joten tällöin suositeltiin työhyvinvointiasiantuntijan tai uraohjaajan toimen perustamista. (Porin ja Rauman yhteisen kehittämisprojektin loppuraportti 2009, 5.)

2 TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY JA VALINTA

2.1 Porin kaupunki työnantajana

Porin kaupungin palveluksessa oli 31.12.2008 yhteensä 6 769 henkilöä. Naisten osuus koko henkilöstöstä on noin 71 %. Naisvaltaisia aloja ovat perinteisesti sosiaali- ja terveystoimi, joissa naisten osuus on yli 90 %. Miesvaltaisimpia aloja ovat Porin Satama ja Satakunnan Pelastuslaitos, joissa naisten osuus vuonna 2008 oli alle 10 %. Kaupungin palveluksesta poistui vuoden 2008 aikana 238 vakinaista työntekijää, joista suurin osa eläkkeelle. Työntekijöistä on vakinaisia noin 75 %. Vakinaisen henkilöstön keski-ikä vuonna 2008 oli 48,6 vuotta eli sama kuin edellisenä vuonna. Keskiarvoluvut ovat kuntien keskiarvoja korkeammat. Vakinaisista työntekijöistä yli 50 -vuotiaita oli vuoden lopussa 2 510 henkilöä. Vuonna 2008 töitä teki 28 yli 65 -vuotiaista. (Porin kaupunki, 2008, 7.)

Sairauspoissaolojen määrää pidetään Porissa yhtenä henkilöstön tilaa kuvaavana mittarina. Kaupungin tavoitteena on ollut sairauspoissaolojen väheneminen, mutta sairauspoissaolot kääntyivät nousuun parin aikaisemman vuoden laskun jälkeen. Porin kaupungin henkilöstön sairauspoissaolot ovat kuitenkin edelleen kuntien keskimääräistä tasoa. Vuonna 2008 sairauksien ja tapaturmien vuoksi oltiin pois työstä yhteensä 124052 päivää eli 5,2 % kokonaistyöajasta. Vuoden 2008 jokaisena päivänä oli sairauden vuoksi poissa työstä keskimäärin 330 työntekijää. Tilastojen mukaan sairauspoissaolot näyttävät osittain kasautuvan samoille henkilöille. Vakinaisesta henkilöstöstä 35 prosentilla ei vuoden 2008 aikana ollut lainkaan sairauspoissaoloja. Työntekijöiden keski-ikä noudettaessa myös sairauspoissaolot lisääntyvät. Ikäryhmässä 45–54 vuotta sairauspoissaolopäiviä kertyi 19,8 päivää ja ikäryhmässä 55–67 vuotta jo yli 22 päivää tehtyä työvuotta kohti. Vuonna 2008 vakinaisen henkilöstön sairauslomista 74 prosenttia oli yli kymmenen päivää kestäviä pitkiä sairauslomia. Tätä tunnuslukua pidetään tärkeänä henkilöstön terveyttä kuvatessa. Sairauslomakertoina niiden määrä edustaa 19 prosenttia kaikista poissaolokerroista. (Porin kaupunki 2008, 9.)

Erilaisille eläkkeille siirtyi vuonna 2008 Porin kaupungin palveluksesta 193 henkilöä. Heistä 101 vanhuuseläkkeelle. Keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä oli v. 2008 lopussa 60,4 vuotta, joka on hieman korkeampi kuin Eläketurvakeskuksen ilmoittama Suomen keskimääräinen eläkkeellesiirtymisikä, joka oli vuonna 2008 59,4 vuotta. Kunta-alalla on aikaisemmin voinut eräissä ammattiryhmissä valita alemman ammatillisen eläkeiän, joka vaikuttaa keskimääräisen eläkkeelle siirtymisikään peräti vuoteen 2030 saakka. Vanhuuseläkkeelle Porissa siirryttiin keskimäärin 62,5 vuoden iässä (edellisvuonna 62,4 vuotta). Työkyvyttömyyseläkkeelle Porissa jäädään nykyisin selvästi vanhempana kuin kymmenkunta vuotta sitten. Suurin syy työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymiseen on tuki- ja liikuntaelinten sairaudet. Toiseksi yleisin syy on mielenterveyden häiriöt. (Porin kaupunki 2008, 8.)

Vuonna 2008 Porin henkilöstöstrategiassa painotettiin, että organisaation rakenteet ovat muutoksessa ja näin on luotu mahdollisuus uudistaa toimintatapoja. Muutoksen toteuttaminen ja henkilöstövoimavarojen vahvistaminen ovat jatkossa kriittisiä menestystekijöitä. Työhyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen on tärkeää vaikka taloudellisesti onkin tiukkaa. Muutostilanteessa edellytettiin esimiehiltä entistä parempia henkilöstöjohtamisen taitoja. Erityisesti osaamispääomaa korostettiin. Esimiehen tehtäviksi mainittiin yhdessä työntekijöiden kanssa varmistaa, että työntekijät pystyy suoriutumaan annetuista tehtävistä. Kehityskeskusteluiden tärkeyttä myös korostettiin. Työntekijöiden tehtävistään suoriutumisen varmistaminen määriteltiin tapahtuvaksi päivittäisessä vuorovaikutuksessa. Ikääntyvien työntekijöiden työssäpysymisen kehittäminen nimettiin erikseen.

Osaamista ikä kaikki -projektin aikana rakennettiin Porin kaupungin varhaisen tuen malli, joka on otettu käyttöön vuonna 2008. Varhaisen tuen mallista on järjestetty esimiehille koulutusta. Varhaisen tuen mallin koulutus on myös vuosittain kaupungin sisäisessä koulutustarjottimessa hallintokuntien tilattavissa. Mallin käyttöönotosta ei ole systemaattista seuranta. Työhyvinvoinnin jatkotavoitteena on, että esimiehet käyvät varhaisen tuen keskusteluja ja uudeksi tavoitteeksi on asetettu uudelleensijoitusohjeen toimintatavan uudistaminen yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. (Porin kaupunki 2008, 4–6, 16–24.) Keväällä 2009 tehdyssä selvityksessä havaittiin, että hyvin harva kuntoutustuella olleista kaupungin työntekijöistä palaa takaisin työhön. Myös tämän vuoksi Porissa halutaan panostaa enemmän toimintaan, joka ehkäisee työntekijöiden

hakeutumista kokoaikaiselle eläkkeelle tai helpottaa työssä pysymistä sekä paluuta työhön edes osa-aikaisesti.

Porin kaupungin uudelleensijoitusohje on tehty 1990- luvun lopulla ja se sisältää ohjeet työntekijän uudelleensijoittamisesta terveydellisistä tai muista syistä. Tässä kehittämisprojektissa uudelleensijoituksesta puhutaan silloin kun työnantaja turvaa vakituisen työntekijän työsuhteen siirtämällä hänet uuteen työtehtävään silloin, kun hän terveydellisistä syistä ei suoriudu nykyisestä tehtävästään.

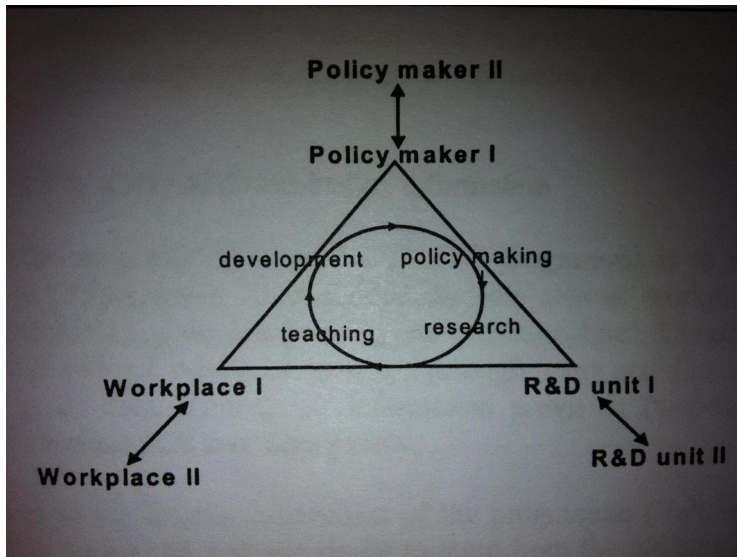
2.2 Tutkimuskohteen valinta

Osatyökykyisten työssäpysymiseen liittyvä toiminta on ennen kaikkea yhteistyötä työntekijöiden ja esimiesten välillä. Tässä tutkimuksessa keskiössä on esimiesten toteuttama osatyökykyisten työssäpysymiseen liittyvä toiminta. Toimintaan liittyvät myös työterveyshuolto, eri ammatillisen ja lääkinnällisen kuntoutuksen sekä eläkevakuutuslaitoksen palvelut ja tutkimustoiminta. Kunnallisessa organisaatiossa toiminnassa ovat lisäksi mukana työsuojelun ja luottamustahojen edustajat sekä kunnalliseen hallintojärjestelmään että päätöksentekoon liittyvän hierarkian tahot. Organisaatiot nähdään nykyisin avoimina järjestelminä, jotka toimivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Verkostomaisen yhteistyön eri organisaatioiden välillä katsotaan muodostuneen oleelliseksi menestyksellisen toiminnan ehdoksi myös julkisella sektorilla. Organisaatioverkostot voivat olla joko toimijoiden välisiä tai sisäisiä verkostoja, joissa suhde perustuu reflektisyydelle ja vaihdon logiikalle. Verkostomaista toimintatapaa korostetaan yhä enemmän kehittämisen ja oppimisen kannalta hyvänä toimintatapana. (Valkama & Järvensivu 2008, 166.)

TYKESin toiminta perustuu Ramstadin vuonna 2005 tekemään laajennetun kolmikantaisen kehittämisen malliin (Kuva 2.), jossa kehittäminen on jakautunut kolmen toimijaluokan - työpaikat (workplace), kehittämis-, konsultaatio- ja tutkimuskeskukset (R&D units) sekä lakien ja menettelytapojen tekijät (policy maker) - keskinäiseen yhteistyöhön. Kaikilla osapuolilla on tärkeä roolinsa. Työpaikoilla tunnetaan käytäntö ja tehdään käytännön työn kehittäminen. Tutkimus- ja

koulutusorganisaatioilla on tärkeä rooli tiedon lisäämisellä ja oppimisen levittämisessä. Lakien ja toimintatapojen sekä talouspuolen edustajat ovat ekspertejä työelämän tuntemuksessa ja rahoitusasioissa. Tässä laajennetussa mallissa kehittäminen perustuu siihen, että verkoston eri sektorit tarvitsevat toisiaan ja jokaisella on tärkeä tehtävä suhteessa toisiinsa. (Lahtonen & Rouhiainen 2008, 95–97.)

The expanded triple helix model (Ramstad,2005)



Kuva 2: The expanded triple helix model

Verkostomaisen toimintatapaan ja The triple helix -malliin pohjautuen olen valinnut aineistoni hankintakohteiksi ensinnäkin Kevan verkostopäivät ja koulutustilaisuudet, joissa on mukana eri kaupunkien henkilöstöhallintoa ja työterveyshuoltoa. Keva (entinen Kuntien eläkevakuutus) edustaa tässä kehittämisprojektissa samalla sekä tutkimustahoa, että läheistä toimijaa ja rahoittajaa, joka hoitaa kuntasektorin työntekijöiden ammatilliseen kuntoutukseen ja eläkkeisiin liittyviä asioita. Paikallisella tasolla henkilöstöhallinto käy keskustelua Kevan, kaupungin päätöksentekijöiden sekä muiden em. mainittujen tahojen kanssa, jotka taas toimivat itse osatyökykyisten kanssa. Muiden kaupunkien edustajat tuovat tutkimukseen kokemuksia erilaisista toteutustavoista ja toiminnan onnistumisesta. Kirjallinen lakiperusta luo toiminnan suuntaa lakien ja säädösten pohjalta. Sovellan tässä kehittämisprojektissa lakien tekijäksi myös Porin kaupungin henkilöstöhallinnon edustajia, jotka tekevät kaupunkitason ohjeistukset ja valvovat niiden toteuttamista.

Aineiston hankintakohde on myös kehittämisorganisaation edustajaryhmä, joka koostuu Porin kaupungin lähiesimiehistä, ylemmistä esimiehistä ja henkilöstöhallinnon, työntekijöiden työterveyshuollon, työsuojelun ja luottamusmiesten edustajista. Porin kaupungin henkilöstöhallinnon edustajien kanssa valittiin osatyökykyisten työssäpysymistä tukevien toimintatapojen ja niiden käytön kehittämisprojektiin Perusturvakeskus, Satakunnan Pelastuslaitos, Tekninen palvelukeskus ja Koulutoimi. Koulutoimen henkilöstömäärä on noin 1600 henkilöä, joista esimiehiä on 43 henkilöä. Perusturvan henkilöstömäärä on noin 2900 henkilöä, joista esimiehiä on noin 100. Satakunnan pelastuslaitoksella työskentelee 165/235 työntekijää (laskutavasta riippuen). Näistä noin 40 on eri tason esimiehiä. Teknisessä palvelukeskuksessa työskentelee noin 540 työntekijää, joista esimiehiä on 26 henkilöä. Hallintokeskuksen henkilöstöpalvelut vastaa 15 henkilön voimin keskitetyistä Porin kaupungin työnantajatehtävistä. Kehittämisprojektiin heistä osallistuu seitsemän (7) henkilöä. Hallintokunnat edustavat sekä nais- että miesvoittoisia aloja sekä aloja, joissa työn kuormitustekijät painottuvat eri tavalla psyykkisiin tai fyysisiin ominaisuuksiin. Valituissa hallintokunnissa on yhteensä noin 2/3 Porin kaupungin työntekijöistä.

Kaupunkitason johtoryhmille, joissa ovat edustettuina kaikki kaupunginjohtajat sekä eri hallintokuntien ja kaupungin liikelaitosten johtajat, esiteltiin kehittämisprojekti ja hyväksytettiin valitut hallintokunnat. Hallintokuntien johto määritteli itse esimiehet, jotka osallistuivat kehittämisprojektiin. Työntekijöiden edustajina ryhmiin saivat mielenkiintonsa mukaan osallistua kunkin hallintokunnan työsuojeluvaltuutettu ja luottamusmies sekä työterveyshuollon edustajat. Kartoitusvaiheessa olivat mukana myös kaikkien Porin kaupungin hallintokuntien uudelleensijoittajat¹, luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. Henkilöstöpalveluista ja muualta keskushallinnosta osallistui eri asiantuntijoita sen mukaan kun tarvittiin lisätietoja erityiskysymyksiin.

¹ Uudelleensijoittajat ovat hallintokunnissa olevia esimiehiä tai henkilöstöasioita hoitavia työntekijöitä, jotka auttavat uudelleensijoitusta hakevia työntekijöitä uuden työpaikan hakemisessa ja toimivat yhdyshenkilönä henkilöstöpalveluiden ja muiden hallintokuntien uudelleensijoittajien kanssa.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Kehittämisprojektin alkuperäisenä tavoitteena ja ensisijaisena painopisteenä oli kehittää Porin kaupungin organisaatiossa työntekijän terveydellisistä syistä johtuvaan uudelleensijoitukseen liittyvää ohjetta. Heikkinen, Rovio & Kiilakosken (2006, 86–87) mukaan toimintatutkimuksen tutkimusongelmat muodostuvat yleensä vähitellen eikä täsmällistä tutkimussuunnitelmaa voi kirjoittaa etukäteen. Samoin ei täsmällistä tiedonhankinnan etenemistä voi kuvata tarkasti. Myös toimintatutkijan omat ajatukset voivat muuttua tutkimusprosessin aikana. Tärkeä tutkimuskysymys voi tulla vastaan odottamatta, jos jostain näennäisen pienestä ongelmasta tai sivukysymyksestä kehkeytyykin merkittävä uusi suunnan avaus.

Toiminnan edetessä esiin tulleiden havaintojen vuoksi tehtävä laajeni kehittämään esimiesten toteuttamaa työssäpysymisen toimintakokonaisuutta sairauspoissaolojen seurannasta uudelleensijoituksen päättämistoimiin. Kehittämisprojektin tavoitteiksi tuli myös muodostaa tarvittavat toimintaprosessit sekä työkaluja, joiden avulla *esimiesten* toteuttama varhaisen tuen toiminta ja uudelleensijoitus sujuisi arjessa luontevasti. Toimintaprosessit on rajattu koskemaan kaupunkiorganisaation sisäistä toimintaa, jossa toimijoina ovat työntekijät, esimiehet, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto ja työsuojelu- ja luottamusmiesorganisaatio. Näkökulma on ensisijaisesti esimiesten toteuttamassa työssä. Pidemmän aikavälin tavoitteina on saada työkykyä tukeva toiminta painottumaan prosessin alkupäähän, jotta sairauspoissaolot saadaan hallintaan ja uudelleensijoituksien tarve vähenisi. Taloudellisina pitkän tähtäimen tavoitteina on sairauspoissaoloista johtuvien menojen ja ennen aikaisten eläköitymisten aiheuttamien kustannusten väheneminen.

Porin kaupungilla oli valmiina Varhaisen tuen toimintamalli ja Uudelleensijoitusohje, joiden pohjalta kehittämistyötä alettiin työstää. Osatyökykyisten työssäpysymiseen liittyvä toiminta käsittää laajan toimintakokonaisuuden, josta rajasin pro gradu -työhöni osan. Nostin pro gradu -työni tavoitteeksi ensinnäkin löytää käytännöstä ne tekijät, jotka

heikentävät tai estävät esimiehiä toteuttamasta osatyökykyisten työntekijöiden työssäpysymiseen liittyvää käytännön toimintaa. Toisena tavoitteena oli löytää yhdessä ratkaisuja ja kehitysehdotuksia, joiden avulla osatyökykyisten työssäpysymisen tukemiseen liittyvä toiminta paranisi. Kolmantena tavoitteena oli saada aikaan toimintaa, jotta muutos olisi mahdollista.

Tämän toimintatutkimuksen tutkimuskysymyksiksi muodostuivat:

- 1. Mitä toimintaa ja tuotoksia syntyy kehittämissuorituksen aikana?*
- 2. Mitkä tekijät estävät tai heikentävät esimiesten mahdollisuutta toteuttaa osatyökykyisten työssäpysymistä tukevaa toimintaa?*
- 3. Mitä ratkaisuja tai kehittämissuorituksia löydetään esimiesten tueksi ja toiminnan parantamiseksi?*

3.2 Tutkimuksen menetelmän valinta - toimintatutkimuksen periaatteet

Toimintatutkimuksen (action research) alkujuuret löytyvät 1800-luvulta mutta tavallisesti sen alku sijoitetaan 1930–1940-luvuille. 1940-luvulla Kurt Lewin perusti toimintatutkimuksensa ajatukseen, että sosiaalinen todellisuus tulee paremmin ymmärretyksi, kun tutkimus yhdistetään todelliseen elämään, jossa tutkitaan muutoksen vaikutuksia. (Kuula 1999, 29, 218.) Omalla tutkimuksellaan Harwoodissa hän osoitti, että demokraattisilla osallistumismahdollisuuksilla on yhteys työtyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja työmoraaliin. Lewin uskoi myös, että yhteistoiminnallisuus lisää sitoutumista ja toisen työn ymmärtämistä sekä saa aikaan muutoksia asenteissa ja toiminnassa. (Syrjälä ym. 1995, 26; Kuula 1999, 35.) Perustan oman tutkimusstrategiani valinnan näihin Lewinin ajatuksiin toimintatutkimuksen positiivisista vaikutuksista käytännön toimintaan, joka tässä toimintatutkimuksessa tarkoittaa esimiesten tekemää työtä osatyökykyisten työssä pysymiseksi.

Toimintatutkimukselle ei ole olemassa mitään yksiselitteistä kaikkien hyväksymää määritelmää eikä sitä voi myöskään erottaa käytettyjen tutkimustekniikkojen

perusteella, sillä ne vaihtelevat (Kuula 1999, 218). Toimintatutkimus ja tapaustutkimus ovat hyvin samankaltaisia käsitteitä, joita tulkitsija voi vapaammin määritellä. Toimintatutkimusta voi pitää pikemminkin tutkimusstrategiana kuin tutkimusmenetelmänä. Sitä voidaan pitää myös eettis-moraalisena lähestymistapana. (Aaltola & Syrjälä 1999, 17.)

Tässä tutkimuksessa lähestymistapana on toimintatutkimus, joka perustuu verkostomaiseen toimintaan ja dialogiin. Valkaman ja Järvensivun (2008, 165) mukaan verkostomainen toimintatapa saattaa tuottaa myös tutkimuksen näkökulmasta parempia tuloksia kuin mitä tutkija yksin saavuttaisi. Hannu L. T. Heikkisen ja Jyrki Jyrkämän (1999, 25) mukaan toimintatutkimuksen kriteerit täyttyvät silloin, kun vastaaja toimii yhteisössä, jossa analysoidaan toiminnan historiallista taustaa, työtä reflektoidaan ja kehitetään, ongelmien ratkaisemiseksi ja tavoitteiden saavuttamiseksi kehitetään vaihtoehtoja sekä tuotetaan toiminnasta uutta tietoa ja teorioita.

Oma tutkimukseni tapahtui pääosin Porin kaupungin organisaatiossa, mutta siihen on liitetty myös ulkopuolisilta henkilöiltä tai organisaatioista saatuja tietoja, jotka liittyvät tutkittavaan asiaan. Kehittämiskohteina olevien toimintaprosessien toimintaa ohjaavat myös erilaiset säädökset ja ohjeet, joita ei voi sulkea kehitettävänä olevasta prosessista pois.

Heikkisen (2006, 27) mukaan toimintatutkimus on interventioon perustuvaa, käytännönläheistä, osallistavaa, reflektiivistä ja sosiaalinen prosessi, jonka tarkoituksena on tutkia sosiaalista todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa ja toisaalta muuttaa, jotta sitä voitaisiin tutkia. Toimintatutkimuksessa tuotetaan tietoa käytännön työn kehittämiseksi ja siinä tutkitaan ihmisten toimintaa. Lisäksi toimintatutkimuksen oleellinen piirre on, että se on ajallisesti rajattu tutkimus- tai kehittämisprojekti, jossa suunnitellaan ja kokeillaan uusia toimintatapoja. Tässä tapauksessa aikarajoituksen vuoksi pääpaino oli uusien toimintatapojen suunnittelussa.

Toiminnan laajuuden mukaan toimintatutkimus voidaan jakaa esim. yksilön, ryhmän, ryhmien välisten suhteiden ja organisaation verkoston analyysitasoihin. Ryhmätasoisessa toimintatutkimuksessa tiimi tapaa tietyin aikavälein, keskustelee sovituista teemoista ja kehittää omaa toimintaansa. Ryhmien välisten suhteiden tasolla pyritään ratkaisemaan yhteistoiminnallisia ongelmia esimerkiksi kehittämällä yhteistä

toimintamallia. Organisaation tason toimintatutkimusta voidaan soveltaa kuntien kehittämiseen esimerkiksi laajapohjaisessa henkilöstön keskustelussa, jossa pyritään avoimen dialogin avulla kehitysvisioihin. (Heikkinen 2006, 16–18.) Tutkimukseni yhdistää organisaation tason visioita (Keva², Porin kaupunki ja muita kaupunkeja) ja ryhmätason toimintaa (eri hallintokuntien ryhmät, yksittäiset asiantuntijat ja yhteistyökumppani työterveyshuolto), jotka kaikki yhdistyvät johtopäätöksiin ja prosessien kulkuun sekä tekijöihin.

Kutsun toimintatutkimustani kehittämisprojektiksi, jonka alku liittyy Porin kaupungin henkilöstöpalveluissa tekemääni harjoittelujaksoon keväällä 2009 ja loppu kevääseen 2011, jolloin jätin uudistetun Työkyvyn tehostetun tuen -ohjeen henkilöstöpäällikölle.

3.3 Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmät

Aiemmin esittämäni Triple helix- mallin toimintaan on dialogista metodologia käytetty rinnakkain muidenkin menetelmien kanssa. Toisaalta dialogia voidaan pitää tavoitteena mutta myös metodina. Organisaatioiden tutkimisessa dialogia pidetään ideaalisena tapana olla yhteydessä ja tekemisissä muiden kanssa. (Lahtonen & Rouhiainen 2008, 91–102.) Aarnio ym. (2002) määrittelevät dialogin seuraavasti: ” *Dialogi on kahden tai useamman keskustelijan välistä kommunikaatiota, joka on aktiivista, sitoutunutta, vastavuoroista, kunnioittavaa, avointa ja vilpittöntä.*” Kuuselan (2008, 55) mukaan dialoginen prosessi on hyödyllinen kun analysoidaan organisaatioiden prosesseja ja käytäntöjä. Dialogin teoriaa on tutkittu pitkään mutta selkeää teoriaa ei ole saatu kehitettyä. Olennaista on kuitenkin, että dialogin avulla ihmiset ovat vuorovaikutuksessa (keskustelevat tai havainnoivat) toistensa kanssa ja tulevat ymmärretyiksi ja ymmärtävät toisenkin näkökannan. Tärkeää on, että asiassa voidaan viipyä tarpeeksi pitkään. (emt.)

² Keva eli entinen Kuntien eläkevakuutus, joka on kuntatyöntekijöiden eläkevakuutusyhtiö.

Toimintatutkimuksen suhteellisen pitkä aika mahdollistaa menetelmätriangulaation, jossa yhdistetään erilaisia tutkimusmenetelmiä. Tärkeimpiä menetelmiä ovat osallistuva havainnointi, jonka pohjalta kirjoitetaan tutkimuspäiväkirjaa sekä haastattelu. Aineistona voidaan käyttää myös toiminnan aikana tuotettu kirjallinen materiaali, kuten muistiot, kokouspöytäkirjat, raportit ja sähköpostiviestit. Myös kyselylomakkeella kerättyä aineistoa voidaan käyttää. Toimintatutkimuksen pitkäaikainen kesto mahdollistaa myös aineistotriangulaation, jossa tietoa voidaan kerätä useilta henkilöiltä. (Huovinen & Rovio, 104–106.) Tutkimukseni monimuotoisuuden ja pitkä aikavälin sekä usean osallistujatahon vuoksi tässä kehittämissuorituksessa yhdistyvät sekä aineistotriangulaatio että menetelmätriangulaatio.

Haastattelun avulla voidaan toimintatutkimuksessa selventää ja syventää kenttätöiden aikana syntyneitä havaintoja. Tällöin tutkija voi suorilla kysymyksillä hakea vastauksia tutkimusongelmiin tietyiltä henkilöiltä, joilla katsotaan olevan asiasta erityistä tietoa. Toimintatutkimuksessa voi myös käyttää lomakehaastattelua, jolloin tyypillistä on kysymysten tarkka muoto ja etenemisjärjestys ovat ennalta määrätty. (Huovinen & Rovio, 109–110.) Alkuvaiheessa kartoitin epäkohtia ja kehitysehdotuksia kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakekysely osoitettiin uudelleensijoittajille, työsuojeluvaltuutetuille ja luottamusmiehille (Liite 1). Haastattelua käytin hyväksi sekä käytäväkeskusteluissa että sähköpostikyselyn avulla. Näillä yksittäisillä kysymyksillä tarkennettiin tietoja henkilöiltä, joilla oli asiasta syvempää tietoa. Käytäväkeskustelun dialogilla haettiin myös pieniin asioihin ratkaisuja.

Haastattelun ohella pidetään havainnointia yleisenä laadullisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä, ja näiden yhdistelmää pidetään hedelmällisenä. Havainnointi katsotaan perustelluksi käyttää silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän. Havainnoinnin toinen hyvä puoli on, että tutkittavat asiat nähdään oikeissa yhteyksissään. Tuomi & Sarajärven (2009, 81) mukaan haastattelu ja havainnointi yhdistettynä tuovat hyvin esille normit ja niihin liittyvän käyttäytymisen ristiriidat.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija toimii aktiivisesti yhdessä tutkimuksen tiedonantajien kanssa. Tutkijan aktiivinen vaikuttaminen on sitä perustellumpaa mitä toimintatutkimuksellisempi tutkimuksen näkökanta on. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82.) Tässä tutkimuksessa toiminnan kehittäminen on ollut lähtökohtana, joten on perusteltua, että olen mukana ryhmän toiminnassa. Olen myös tuonut ryhmäläisten tueksi oman tietämykseni ja esimerkkejä, joiden avulla he voivat ideoida tai ratkaista toimintaa. Olen käyttänyt ryhmätilanteissa osallistuvaa havainnointia ja tuotettuja materiaaleja, kuten prosessikaavioita sekä muistioita. Osallistavan havainnoinnin tavoitteena on osallistuttaa tutkimusprojektiin osallistuvat henkilöt niin, että projektin päättyessä toiminta jatkuisi ilman tutkijan tukea. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82.) Esimiehet saivat työpajojen välille myös selvitettäväksi erilaisia asioita.

Kehitysprojektien menetelmissä, jossa käytetään osallistavaa tai osallistuvaa havainnointia, on keskeiseksi piirteeksi muodostunut kerätyn tiedon visuaalisuus esimerkiksi kuvallisessa tai suullisessa muodossa. Kuvallisissa muodoissa voidaan esimerkiksi piirtää karttoja tai kaavakuvia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 83.) Tässä tapauksessa lähdettiin kuvaamaan toimintaa kaaviokuvalla toimintaprosessista. Toisaalta tarvittavia asioita lähdettiin kirjaamaan ohjeiksi ja toiminnassa käytettäviin lomakkeisiin, jotka toimintatutkimuksessani toimivat myös tutkimustuloksina.

Toimintatutkija pyrkii vaikuttamaan tutkimansa yhteisön toimintaan, joten hän on samanaikaisesti osallinen ja ulkopuolinen. Ulkopuolisena tarkkailijana hän tekee muistiinpanoja kenttätilanteessa. Tapahtumien videointi tai keskustelun nauhoittaminen tukee osallistuvaa havainnointia ja mahdollistaa aineiston analysoinnin sellaisenaan tai käytön muistin tukena. Toimintatutkija kerää järjestelmällisesti aineistoa tutkimuspäiväkirjaansa käsitteellisen viitekehityksensä mukaisista teemoista. Päiväkirjan muistiinpanoja on hyvä koota omiin kategorioihin, jotta tärkeisiin seikkoihin osaa kiinnittää huomiota. (Huominen & Rovio, 106–107.)

Omat aineistoni keräsin kirjaamalla muistiinpanoihin, raportteihin ja prosessikuvauksiin (fläppitaulu tai sähköinen muoto) sekä sähköpostikyselynä ja kyselylomakkeilla. Kokeilin myös ryhmätilanteen nauhoittamista mutta nauhoitteen litterointi osoittautui mahdottomaksi. Nauhurin lähellä olevat kuuluivat hyvin mutta kauempana olevien äänet katosivat paperi ym. hälyn taakse. Videoinnin katsoin häiritsevän tilannetta ja henkilöiden keskustelua vapautuneesti ja avoimesti. Henkilöt tulivat myös ohimennen puhumaan itseään mietityttäneistä osatyökykyisiin liittyvistä asioista, joten muistiinpanojen tekeminen oli käytännössä järkevin vaihtoehto. Aineiston hankinta jakaantui ajallisesti ja toiminnallisesti kahteen eri jaksoon, joista kerron seuraavassa kappaleessa.

3.4 Aineiston hankinnan ja kehittämisprojektin toiminnan kuvaus

Kenttäjakso on teorian, empirian ja tutkijan kokemusten vuoropuhelua, jossa aineiston kuvaileminen, luokittelu, analyysi ja tulkinta etenevät lomittain. Tutkija rakentaa kuvaa tapahtumista, etsii säännönmukaisuuksia ja samankaltaisuuksia ja tekee tulkintoja. (Huominen & Rovio, 106–107.) Kehittämisprojekti toteutui kahden vuoden aikana erilaisissa jaksoissa. Eri jaksoissa oli myös erityyppistä toimintaa. Keväällä 2009 toiminta painottui epäkohtien ja kehitysvisioiden kartoittamiseen. Talvella 2009 ja keväällä 2010 oli tiedottamisen ja kehitysprojektin suunnittelun aikaa, ja syksyllä 2010 oli ryhmätasoinen kehittämisprojekti ja keväällä 2011 syventävien kysymysten ja toiminnan tulosten havainnointiaika.

3.4.1 Selvittelyjakso Porin kaupungin henkilöstöpalveluissa keväällä 2009

Kalliolan ja Nakarin (2008, 146) mukaan osallistavan toimintatutkimuksen onnistumiselle kunnallisessa kontekstissa on yhtenä ehtona se, että tunnistetaan ja mallinnetaan kunnan toimintakulttuuri ja toimintaympäristö. Tässä vaiheessa ei ole vielä aloitettu varsinaista kehittämistoimintaa. Selvittelyjakso toteutui kahden

kuukauden aikana huhtikuun alusta toukokuun loppuun vuonna 2009. Perehdyin aiheeseen tutustumalla Porissa olevaan osatyökykyisten työssäpysymistä tukevaan toimintaan liittyvään materiaaliin ja muiden kaupunkien malleihin. Tein lomakekyselyn Porin kaupungin eri hallintokunnissa työskenteleville uudelleensijoittajille, työsuojeluvaltuutetuille ja luottamusmiehille. Lomakekyselyn tavoitteena oli kartoittaa em. toimijoiden kokemuksia ja osaamista, jotka liittyvät ammatilliseen kuntoutukseen, kokemusta uudelleensijoitustoiminnasta ja uudelleensijoitustoiminnan kehittämisehdotuksia. Kysely saatteineen lähetettiin sähköpostitse. Vastausaikaa oli kaksi viikkoa, ja sähköpostiin sai vastata sähköisesti tai postittamalla sisäisessä postissa täytetty lomake.

Pidimme myös henkilöstöhallinnon kanssa suunnittelupalaverin sekä osallistuin Keva:n järjestämään koulutuspäivään sekä työsuojelu- ja luottamusmiesorganisaation sekä henkilöstöhallinnon yhteistoimintatilaisuuteen. Tavoitteena oli kartoittaa ongelmakohtia, erilaisia ratkaisumalleja ja -tapoja sekä -ideoita toimintaprosessien kehittämiseksi. Muihin kaupunkeihin kontaktit tulivat Keva:n tilaisuuksista sekä sähköpostin, netin ja puhelimen välityksellä.

Selvittelyjakson toiminta ja aineiston keruukohteet, hankinta menetelmät ja syntynyt aineisto:

- 1) Porin kaupungin varhaisen tuen malli ja uudelleensijoitusohje, analysointi:
 - sisällön kuvaus prosessikaavioiksi
- 2) Nettimateriaali hakeminen muiden kaupunkien ohjeista:
 - Helsingin, Espoon, Ulvilan, Dragsfjärdin, Urjalan, Oulun, Lahden, Kuopion varhaisen tuen malleista ja Helsingin uudelleensijoitusohjeisiin tutustuminen
 - merkinnät ja muistiinpanot eroavaisuuksista ja hyvistä ideoista
 - sähköpostikyselyjen 4 kpl (Kuopion ja Lahden mallit) vastaukset.
- 3) Kyselylomakkeen laatiminen uudelleensijoittajille (18 henkilöä), työsuojeluvaltuutetuille (6 henkilöä) ja luottamusmiehille (8 henkilöä):
 - kyselylomake ja vastaukset (uudelleensijoittajilta 8 vastausta, työsuojeluvaltuutetuilta 4 vastausta, pääluottamusmiehiltä 5 vastausta, ,).
- 4) Henkilöstöhallinnossa pidetyn suunnittelupalaverien (3kpl) dialogi:
 - muistio

5) Esimiehille, luottamus- ja työsuojeluorganisaatiolle sekä työterveyshuollolle tarkoitettu koulutuspäivään osallistuminen :

- luennoitsijoiden ja keskustelun muistiinpanot (koulutuspäivän piti Keva)

6) Osallistuminen henkilöstöhallinnon ja luottamusmiesten sekä työsuojeluvaltuutettujen yhteistoimintapäivään, dialogi:

- tehdyt muistiinpanot.

7) Teoreettinen orientaatio lukemalla:

- lähdekirjallisuus.

8) Harjoittelun päiväkirjan tekeminen, muistiinpanot

3.4.2 Aineiston keruu ja toiminnan kehittäminen työpajoissa ja henkilöstöpalveluissa

Kalliola ja Nakari (2008, 146) toteavat, että ensimmäisen vaiheen tavoitteena on paikantaa keskeiset toimijat ja yhteistoimintasuhteet. He myös toteavat, että kehittämisprojektin ideoiden leviämisen ja saatujen tulosten pysyvyyden kannalta on tärkeää, että kehitysprojektin aikana pystytään rajanylityksiin sekä horisontaalisessa että vertikaalisessa mielessä. Tällöin on edellytyksenä, että keskeiset toimijat osallistuvat aidosti hankkeiden toteutukseen, hanke on strategisesti tärkeä ja johto on sitoutunut hankkeeseen. Kehittämisen kohteena pitää myös olla koko työprosessi, jotta yksittäisen työpaikan suorituskyvyllä on parantumismahdollisuus. (emt. 146.)

Selvittelyjaksolla tehtyjen kyselyjen ja muun aineiston sisällön analyysin tuloksien ja henkilöstöhallinnon kanssa käydyn dialogin pohjalta päädyttiin henkilöstöpalvelujen edustajien kanssa jatkamaan kehittämisprojektia niin, että mukaan saadaan käytännössä osatyökykyisten työssä pysymistä edistävää työtä tekevät henkilöt eli esimiehet ja heidän kanssa yhteistyötä tekevät työterveyshuollon ja työsuojelun henkilöstö sekä luottamusmiehet ja henkilöstöpalvelun työntekijöitä. Jatkotoiminnan tavoitteiksi nousivat varhaisen tuen mallin käytön tehostaminen, toimintatapojen yhdenmukaistaminen ja sairauspoissaolojen seurannan tehostaminen, toiminnan epäkohtien kartoittaminen ja korjaaminen (dokumentointi, tiedon systemaattinen kerääminen, konkreettisten työssä kuntoutumisen keinojen löytyminen). Tavoitteeksi

nousi myös selventää varhaisen tuen mallista uudelleensijoitusprosessiin siirtymistä ja tehostetun tuen päättämistä. Myös kehitettyjen toimintaprosessien ja ohjeiden jalkautuminen lähiesimies-työntekijä -tasolle osaksi normaalia toimintaa asetettiin yhdeksi tavoitteeksi. Tavoitteiden saavuttamiseksi oli toiminnallisena tavoitteena saada yhteistoimin aikaiseksi varhaisen tuen prosessikuvaus, kirjaamis- ja toimintaohjeet, seurannan suunnittelu, varhaisesta tuesta uudelleensijoitukseen siirtymisen jatkuvuuden ja toiminnan suunnittelu ja päättäminen, rahoituksen suunnittelu sekä toimintaan osallistuvien vastuiden määrittäminen.

Olin toukokuun 2010 alusta huhtikuun 2011 loppuun keskimäärin kaksi päivää viikossa henkilöstöpalvelussa suunnittelemassa ja toteuttamassa osatyökykyisten työssäsäpysymiseen liittyvää kehittämistoimintaa. Kolmena päivänä viikossa olin työterveyshuollossa omassa työssäni. Kehittämiprojekti esiteltiin kesäkuussa 2010 kaikissa kolmessa kaupunkitason johtoryhmässä, joissa on edustettuna mm. kaikki kaupunginjohtajat sekä hallintokuntien ja kaupungin liikelaitosten johtajat. Ennen hallintokuntien työpajojen alkamista järjestin syyskuun alussa työpajoihin osallistuvien hallintokuntien edustajille koulutuspäivän, jossa orientoiduttiin asiaan. Kulutuspäivään osallistuneita henkilöitä oli 54. Työpajat toteutuivat syyskuun lopun ja joulukuun alun väliseen ajanjaksoon syksyllä 2010. Työpajoihin osallistui viiden hallintokunnan henkilöstö- ja taloushallinnon sekä rekrytoinnin henkilöitä, työterveyshuollon edustajia, esimiehiä ja lähiesimiehiä, työsuojeluvaltuutettuja, luottamusmiehiä ja uudelleensijoittajia yhteensä 54 eri henkilöä. Työpajoja pidettiin henkilöstöpalvelujen kanssa yksi (7 osallistujaa) ja muiden hallintokuntien kanssa kolme (=12 työpajaa). Työpajoihin osallistui vaihtelevasti hallintokunnista 3–19 henkilöä.

Tämän vaiheen aineiston keruukohteet (=toiminta), hankintamenetelmät ja syntynyt aineisto:

1) Osallistuminen Kevan verkostotyöpajaan (2kpl): Kevan kuntoutusasiantuntijoiden (3kpl) sekä tutkijoiden (4kpl) ja muiden kaupunkien edustajien (20–30 henkeä)

esitykset ja ryhmäkeskustelut:

- luentomateriaali ja omat muistiinpanot

2) Kaupunkitason johtoryhmien informointi henkilöstöhallinnon edustajan kanssa (3 tilaisuutta)

- muistiinpanot esitetyistä kommentteista ja keskustelusta

3) Luento-tilaisuuden järjestäminen hallintokuntien esimiehille, luottamusmieheille, työsuojeluvaltuutetuille ja työterveyshuollon edustajille:

- esiintyjien luentomateriaali

- keskustelun muistiinpanot (äänite tilaisuudesta huonotasoinen)

4) Henkilöstöpalvelujen, työterveyshuollon ja talouspalvelujen henkilöiden kanssa käydyt keskustelut:

- muistiinpanot huomioista

5) Työpajojen (10kpl) järjestäminen ja vetäminen, dialogit:

- yhteistyössä tehdyt tai osallistujien tekemät prosessikuvaukset ja ohjeet

- muistiot ja muistiinpanot

6) Eri asiantuntijoille (rekrytoinnista, budjetoinnista, eläke- ja työkokeilu sekä työoikeudellisista asioista) tehdyt tarkentavat kysymykset:

- sähköpostikyselyjen vastaukset (55kpl)

- keskustelumuistio (4kpl)

Alkuperäinen suunnitelma oli jatkaa ryhmätyöskentelyä ja kehittämisprojektia vuoden 2011 loppuun, mutta tähän tuli hallinnon taholta muutos, joten alkuperäiset suunnitelmat muuttuivat. Myös kartoitusvaiheessa esille tulleet asiat muuttivat alkuperäisiä suunnitelmia, jolloin myös eri tutkimusmenetelmiä otettiin käyttöön. Aaltonen ja Syrjälä (1999) toteavat, että toimintatutkimuksessa ei ole olemassa mitään ehdottomasti oikeaa tai väärää tietä. Se on jatkuvassa muutoksessa, minkä tähden sitä on myös vaikea kuvata (Aaltola & Syrjälä 1999, 17). Koska toimintasuunnitelmaa muutettiin, jäi suunnitelmasta toteutumatta tehtyjen prosessikuvasten mukaisen toiminnan kokeilu ja sen onnistumisen arviointi, jotka olisivat ajoittuneet kesään ja syksyyn 2011.

3.5 Aineiston analyysi

Aarnion ym. (2002) mukaan dialogin perusta koostuu aktiivisesta osallistumisesta, sitoutumisesta keskusteluun, vastavuoroisesta suhtautumisesta ja reagoinnista, avoimesta ja vilpittömästä ilmaisemisesta, kunnioittavasta suhtautumisesta ja irtautumisesta minäkeskeisyydestä. Tämän jälkeen ilmaistaan kehitteillä olevien ajatuskulut ja hyväksyminen, rakennetaan yhteinen ymmärrys erilaisten näkökulmien pohjalta, tarkennetaan ajatuskulkua tiedustelevin kysymyksin ja avataan henkilökohtaisia merkityssisältöjä ja tehdään ajatuksen kulut näkyviksi.

Tämän jälkeen voidaan ajatukset kyseenalaistaa, tutkia ja etsiä uusia etenemispolkuja. Toimintatutkimuksessa yhteistyön avulla tavoitellaan toimintaa, jossa osallistavan havainnoinnin kokemusten kautta syntyy tietoa, jonka avulla tavoitellaan uudenlaista toimintaa. Se perustuu muutokseen tähtäävään ajatteluun, jossa vuorovaikutuksessa molemmat osapuolet (tutkija-osallistujat) voivat laajentaa ajatteluaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82.) Prosesseja muutettiin dialogien ja havaintojen perusteella, jolloin toiminnan aikana tapahtui analysointi ja tehtiin ratkaisuja. Tässä tapauksessa tutkimukseen osallistuneiden kesken käytiin dialogia kehityspajoissa ja osallistujat tekivät osallistavaa havainnointia. Näiden pohjalta edettiin vaiheesta toiseen. Näin ollen tutkimuksessani itse toiminta ja järjestetyt tilaisuudet, joista taas on kerätty lisäaineistoa, *ovat myös tutkimuksen tuotoksia*. Toimintaprosesseja kuvattiin prosessikaavioilla, joissa toiminnan looginen eteneminen on määräävä tekijä. Kirjallinen aineistoni perustuu havainnoista, dialogeista, kyselyistä ja toiminnan edetessä tehtyyn kirjalliseen materiaaliin.

Sisällön analyysia voidaan soveltaa kirjoitettujen, kuultujen ja nähtyjen aineistojen analyysissä. Se on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen menetelmissä. Sisällön analyysissä on kuitenkin valittava tutkimuksen tarkoituksesta, tutkimusongelmasta tai tutkimustehtävästä lähtöisin oleva materiaali, joka kuvaa tutkittavaa ilmiötä. Sisällönanalyysillä pyritään kuvaamaan dokumenttien

sisältöä sanallisesti. Aineistosta valitaan ne, jotka kiinnostavat, ja kerätään merkityt asiat yhteen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91,106). Kirjallisen aineiston analyysissa voi käyttää teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tällöin teoriaa hyödynnetään analyysissa vaikkakin analyysiyksiköt valitaan aineistosta. Teoreettiset käsitteet tuodaan abstrahointiin valmiina mutta ne eivät ohjaa analyysia niin aikaisin kuin teorialähtöisessä sisällönanalyysissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.)

Seuraavaksi valittu aineisto koodataan. Koodimerkeillä on tarkoitus jäsentää sitä, mitä tutkija haluaa aineistossa käsitellä. Aineistoa voidaan myös luokitella tai teemoitella. Teemoittelussa on kyse aineiston pilkkomisesta ja ryhmittelystä erilaisten aihepiirien mukaan. Alustavan ryhmittelyn jälkeen aineistosta etsitään tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. Aineistosta voidaan hakea myös toiminnan logiikkaa. Teemojen tarkastelun edetessä voi löytyä myös tyyppejä. (Tuomi & Sarajärvi 2001, 91–93.) Aineisto järjestetään pelkistämisen, ryhmittelyn ja abstrahoinnin avulla, jolloin asia tiivistyy ja ilmiöstä saadaan sanallinen kuvaus (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 103). Eskolan & Suorannan (1998, 179) mukaan teemoittelu on käytännöllisen ongelman ratkaisuun suositeltava aineiston analyysitapa, joten ajattelin sen sopivan myös toimintatutkimukseeni.

Lähdin hakemaan tutkimuskysymyksiin 2 ja 3 aineistosta materiaalia, joka sisältää esimiesten tai muiden toimijoiden mielipiteitä, jotka liittyvät *esimiesten toteuttamaan toimintaan tai sen esteisiin ja koko osatyökykyisten työssäpysymisen toiminnan hallintaan*. Rajasin aineistosta pois materiaalin, joka koski muiden tutkimuksessa mukana olleiden toimintaa, joka ei liittynyt esimiehiin. Huomioitava on kuitenkin, että aineistoon on huomioitu em. toimijoiden mielipiteitä esimiehiin liittyen. Suuren materiaalmäärän käsittelyn helpottamiseksi kirjoitin valitsemani materiaalin wordille. Tiivistettyä tekstiä syntyi 19 sivua. Koodasin tekstin niin, että kirjoitin sisällön mukaan otsikon (teeman) ja ryhmittelin tekstiä teemojen alle. Ensimmäisessä ryhmittelyssä löytyi 19 erilaista teemaa. Lisälukemisen jälkeen päädyin viiteen teemaan, jotka esittelen tuloksissa kohdassa 4.2. Sisällön analyysin avulla jaoin myös tapahtuneen

toiminnan sen mukaan, minkä luonteista toiminta oli. Nämä esittelen tuloksissa kohdassa 4.1.

4 TUTKIMUSTULOKSET

4.1 Kehittämiprojektin toiminta ja tuotokset

Toimintatutkimuksena toteutetussa kehittämisprojektissa tapahtunut toiminta, jota esittelin kohdissa 3.5.1 ja 3.5.2 myös aineiston keruukohteina, on jo itsessään kehittämisprojektin tuotoksia³. Toiminnan sisällön analyysin avulla, ne voidaan jakaa seuraaviin tehtäviin:

- tiedon hakeminen ja jakaminen
- tiedotustilaisuuksien ja -foorumien järjestäminen (sähköinen)
- yhteistyöpajojen tai -tilaisuuksien ja koulutustilaisuuksien järjestäminen tai osallistuminen niihin
- työkalujen (esim. ohjeet ja lomakkeet) tekeminen

Toiminnan toteuttamisen kautta vietiin tietoa ja saatiin tietoa, joiden pohjalta jatkettiin kehittämistä, etsittiin sopivimpia toimintatapoja ja pyrittiin poistamaan käytännön esteitä. Tiedon hankinta ja jakaminen oli aluksi tutkijan toimintaa mutta siirtyi myös toimintaan osallistuneiden tekemäksi kun työpajojen jälkeen tuli muiden kaupunkien edustajilta sähköpostitse tarkentavia kysymyksiä tai kun työpajoihin osallistuneet tekivät omaan toimintaan lisäohjeita. Kaupunkien välinen tiedon siirron sisältö liittyi erityisesti erilaisiin menettelytapoihin kuten esimerkiksi täyttölupaan, irtisanomiseen, työkokeilun järjestämiseen ja rahoitukseen. Kevan työpajojen jälkeen oli havaittavissa sähköpostin kautta tapahtunut lisäkysymysten ja tiedonvaihdon vilkastuminen eri kaupunkien edustajien välillä. Tiedon siirtoon liittyi myös Porin kaupungin sisäisen tiedottamisen foorumi eli intranetti, johon tehtiin muutoksia tai lisättiin uusia asioita yhteistyössä intranetin hoitajan kanssa.

³ Porin kaupungin tavoitteena on kehittää erilaisten ja eritasoisten projektien hallintaa. Yhtenä osana on yhteisten termien käyttäminen. Tämän vuoksi käytän Porin kaupungin kehittämispäällikkö Timo Aron (2012) suosittelemaa termiä tuotokset projektin aikana tapahtuneesta toiminnasta sekä aikaansaaduista työkaluista kuten ohjeista ja lomakkeista. Silloin, kun tuotokset otetaan tavoitteiden mukaisesti käyttöön, syntyy tuloksia.

Työssäpysymisen toiminnan tukemiseksi järjestetään säännöllisesti koulutuksia. Kevan yhteistoimintapäivät tavoittavat henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon henkilöstöä. Kevan henkilöstö tulee myös työpaikalle kouluttamaan. Näyttäisi kuitenkin siltä, että ylempi esimiestaso saa ajankohtaista tietoa mutta toteuttava lähiesimiestason koulutus on suhteessa heidän määräänsä vähäisempää. Porissa koulutusta varhaisen tuen toteuttamiseen on tarjolla, mutta koulutuksen käyttö on jäänyt vähäiseksi. Tämä toimintatutkimus tavoitti esimiehiä, jotka joutuvat käytännössä puuttumaan työkykyongelmiin ja päättämään työpaikalla toimenpiteistä. Porin kaupungin kehittämisprojektin ryhmissä huomattiin, että kentältä puuttuu tietoa, joten lähiesimiesten koulutusta alettiin suunnitella ja järjestää neljästä hallintokunnasta kolmessa. Kehittämistoimintaan liittyen oli neuvoteltava ja suunniteltava sopivat päivät kullekin ryhmälle. Tähän työhön käytin pääasiassa sähköpostia työvälineenä. Postituslistat on hyvä olla, jotta tiedottamiseen ei mene turhaa aikaa. Erittäin tärkeät työvälineet minulle olivat Porin kaupungin sisäinen puhelinluettelo ja sähköpostin yhteystietolistat. Verkostoituminen helpottaa myös yhteydenpitoa eri osapuolten välillä. Kevan koulutuspäivien osanottajalista oli myös hyödyllinen.

Osatyökykyisten työssäpysymistä tukevaan toimintaan liittyy kirjallista materiaalia, joka toimii käytännön työkaluna. Jaoin kirjallisen materiaalin tuotokset sisällön mukaan *prosessikuvauksiin, toimintaohjeisiin ja lomakkeisiin*. Uudet prosessikuvaukset syntyivät sairauspoissaolojen hallinnan (liite 2), varhaisen tuen mallin (liite 3) ja tehostetun tuen toimintaprosesseista (liite 4). Prosessikuvaukset syntyivät ryhmäläisten luonnoksista ja yhdessä tehdyistä suunnitelmista. Prosessikuvaukset työstin Visio -ohjelmalla sähköiseen muotoon. Visio -tiedostot muunsin kuvamuotoon ohjeisiin ja intrasivuille. Sairauspoissaolojen seuranta oli Porissa varhaisen tuen mallissa mainintana ja poissaoloihin oli määritelty hälytysrajat. Käytännössä sairauspoissaolojen seuranta on kuitenkin oma prosessinsa, johon tarvittiin omat ohjeistukset. Oleellista sairauspoissaolojen seurannassa on, että se on perusta koko osatyökykyisten työssä jatkamisen toimintaan. Toinen aloituksessa tärkeä toiminta on työkyvyn laskusta kertovien hälytysmerkkien seuraaminen. Hälytysmerkit osoittautuivat vaikeiksi varsinkin kun mietittiin, miten niistä saisi jonkinlaisen mittarin. Yhtenä ehdotuksena tuli yleiskysymys, jossa kysyttäisiin esimerkiksi ”Miten omat voimavarat ovat riittäneet

työstä suoriutumiseen?”. Toisaalta Satakunnan pelastuslaitoksella on selkeä hälytysmerkki, joka on toimintakykytestit. Silloin, kun toimintakykytesteistä ei saavuta tiettyä tulostasoa, on työn toteuttamisessa esteitä, ja asian käsittelyn pitäisi edetä varhaisen tuen mallin mukaisesti.

Käytännön toiminnassa tarvitaan myös erilaisia toimintaohjeita ja lomakkeita. Työstin itse vanhan uudelleensijoitusohjeen tilalle Työkyvyn tehostetun tuen ohjeen, johon liittyvät lomakkeet valmistin tarvittavien tietojen perusteella. Nimen muutos johtuu siitä, että tehostettu tuki sisältää muutakin kuin uudelleensijoituksen. Tehostettuun työkyvyn tukemiseen tarvitaan ammatillisen kuntoutuksen suunnitelma, jonka lomakkeeseen sisällytin myös eläkevakuutusyhtiön vaatimat asiat, jos tilanne etenee esim. työkokeiluun tai eläkehakuun. Lisäksi valmistin lomakkeen, jolla esimies voi pyytää työterveyshuollolta työntekijän lääketieteellisen työkyvyn arviota sekä lomakkeen, johon tehdään lausunto työkokeilun onnistumisesta ja jatkotoimenpiteistä.

Kirjallisista tuotoksista edettiin myös tuloksiin, sillä kahdessa hallintokunnassa tehtiin itsenäisesti omaan toimintaan ohjeita ja lomakkeita. Yhdessä kehittämisprojektiin osallistuneessa hallintokunnassa pilotoitiin samanaikaisesti sähköistä dokumenttien hallintajärjestelmää. Tähän järjestelmään he saivat liitettyä varhaisen tuen keskustelulomakkeet, jotka voidaan myös täytettynä tallentaa ohjelmaan ja säilyttää siellä. He valmistivat myös varhaisen tuen mallin lomakkeeseen yhden lisäsivun, joka tulostetaan, ja paperin allekirjoittavat työntekijä ja esimies. Lomakkeen tekstissä määritellään, että mikä dokumentti on kyseessä, mistä asiakirja löytyy ja kuka sitä pääsee katsomaan. Lomakkeet ja ohjeet sain laittaa kaupungin intrasivuille, josta ne ovat muidenkin hallintokuntien käytettävissä pienen muokkauksen jälkeen. Kahdessa hallintokunnassa lähdettiin suunnittelemaan sairauspoissaolojen seurannan toteuttamista varhaisen tuen mallin kriteerien perusteella. Työkaluihin liittyviä tuotoksia käsittelem lisää kohdassa 4.2.5.

4.2 Esimiesten toteuttaman osatyökykyisten työssäpysymistä tukevan toiminnan esteitä ja ratkaisuja esteiden poistamiseksi

Toimintatutkimuksen aikana syntyneen kirjallisen materiaalin sisällön analyysin avulla löytyi useita teemoja, jotka olivat puhuttaneet esimiehiä tai muita osallistujia sekä yhteistyökumppaneita esimiestyöhön liittyen. Tällaisia teemoja olivat toiminnan hallinta, työtehtävien täyttölupamenettely, rekrytointi, asenteet, sairauspoissaolojen seuranta, hälytysmerkit, esimiehen rooli, esimiesten osaaminen, työterveyshuolto, palveluohjaus, työjärjestelyt, työkokeilu, mentorointi, oikeusturva, raha, tiedonkulku, yhteistyö, dokumentointi, irtisanominen, työelämän muutos ja toiminnan jatkokehittäminen. Materiaali tiivistyi lisälukemisen avulla seuraaviin teemoihin:

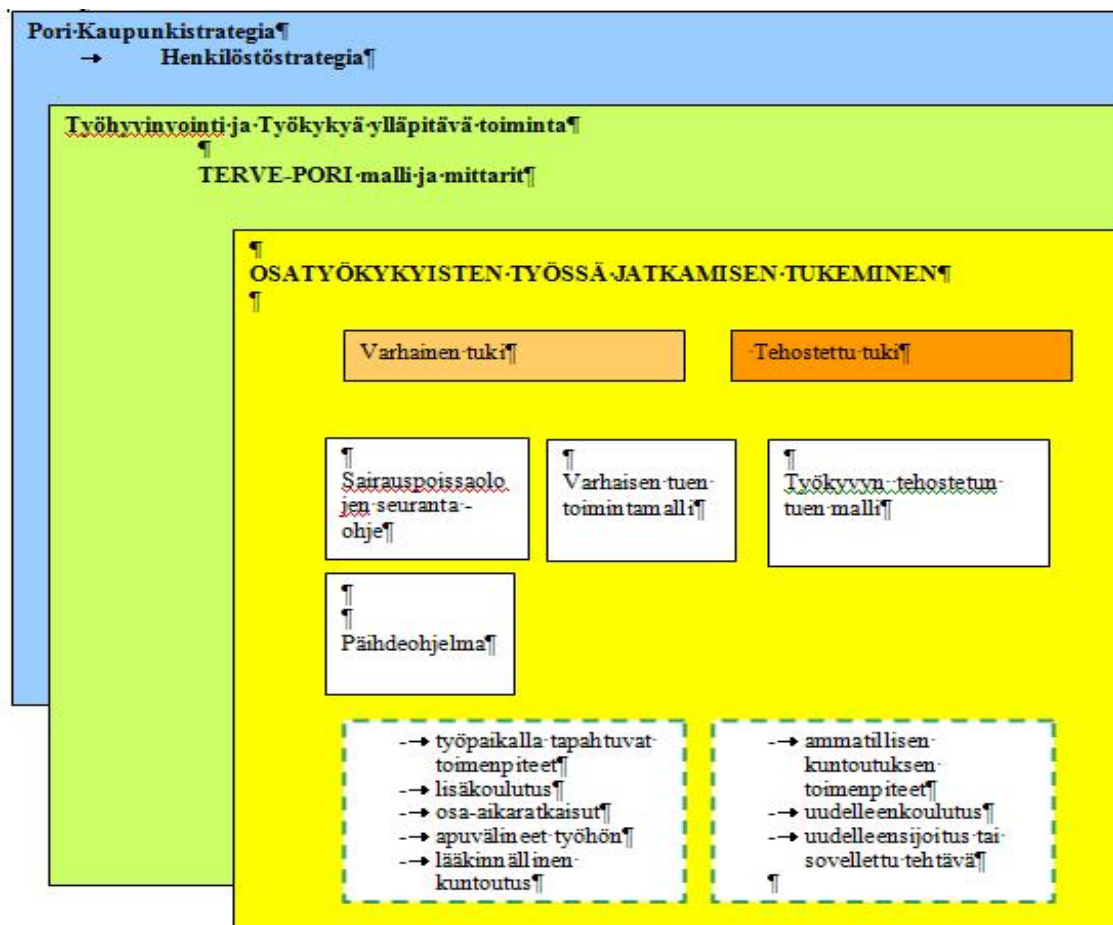
- Osatyökykyisten työssäpysymistä tukevan toiminnan hallinta ja kustannukset
- Esimiesten asenteet ja suhtautuminen
- Esimiesten osaaminen ja tukeminen
- Työelämän muutos
- Käytännön työkalut

Avaan seuraavissa kappaleissa teemoihin liittyvät tulokset, joissa aloitan lähtötilanteesta ja kerron miten asioita ratkaistiin. Haluan myös huomauttaa, että ratkaisu voi olla myös kehitysehdotus tai idea.

4.2.1 Osatyökykyisten työssä pysymistä tukevan toiminnan hallinta ja kustannukset

Toiminnan hallinnalla tarkoitan tässä yhteydessä osatyökykyisten työssäpysymisen toimien ja prosessien hallinnointiin, ohjaukseen ja kustannusten sekä vaikutusten seurantaan liittyviä tekijöitä. Porin kaupungin *henkilöstöstrategiassa* vuonna 2008 ei mainittu osatyökykyisiin työntekijöihin suuntautuvia toimia tai tavoitteita. Porin kaupungin työhyvinvointiohjelma on vuodelta 2005. Siinä mainitaan, että toiminnan pohjana on Porin kaupungin toimintastrategia. Toin henkilöstöpalveluissa esille, että

koko henkilöstöä ja toimintaa ohjaavissa ohjelmissa ja strategioissa ei ole osatyökykyisten työssäpysymisen toiminnalle sidoksia tai kannanottoa. Ehdotin, että uuteen strategiaan sellainen olisi hyvä saada. Aika oli otollinen, sillä vanha strategia oli juuri umpeutumassa. Porin kaupungin uusi henkilöstöstrategia vuoteen 2016 oli kesällä 2011 menossa päättäjien hyväksyttäväksi. Siinä mainitaan ensinnäkin, että kaupungin palvelujen turvaamiseksi tarvitaan kaikkien työpanosta ja toiseksi, että osatyökykyisten työssä jatkaminen on myös turvattava. Uudessa henkilöstöstrategiassa on myös nivottu yhteen henkilöstöstrategia, työhyvinvointitoiminta ja -mittarit sekä osatyökykyisten työssä jatkaminen. Strategian mukaan työhyvinvoinnin johtaminen katsotaan Porin kaupungilla osaksi jokapäiväistä esimiestyötä. Tällä linjauksella kaupungin ylin johto ja päättäjät ovat sitoneet osatyökykyiset ja heidän työssä pysymisensä toiminnan kaupungin henkilöstöstrategiaan, työhyvinvointitoimintaan ja esimiesten jokapäiväiseen työhön. Kuvasin uuteen Työkyvyn tehostetun tuen toimintaohjeeseen henkilöstöhallinnon pyynnöstä myös toiminnan ja ohjeistuksen kerroksellisen yhteen nivoutumisen (Kuva 3)



Kuva 3: Työhyvinvoinnin ohjeistuksen kerrokset

Varhaisen tuen toimintaohjeen mukainen toiminta perustuu sairauspoissaolojen ja hälytysmerkkien seurantaan. Varsinaista ohjeen mukaista varhaisen tuen keskusteluun tähtäävää sairauspoissaolojen seurantaan ei pääsääntöisesti tehty eikä varhaisen tuen keskusteluista tai niiden seuraamuksista ollut tilastointia eikä asiaa koskevaa ohjeistusta. Sairauspoissaoloista saadaan kuitenkin tilastot. Yhdessä hallintokunnassa neljästä oli kuntotestit konkreettisenä hälytysmittarina. Hallintokuntien työpajoissa lähdettiin suunnittelemaan sairauspoissaolojen seurantaan ja varhaisen tuen keskustelujen toteutumiseen mahdollisimman yksinkertaista mutta varmaa tapaa. Tavoitekriteereiksi toivottiin, että keskustelut toimenpiteineen olisivat arkeen sidottua, jäljitettävää (dokumentointi) ja tilastoitua. Sairauspoissaolojen seuraamisen varmistamiseksi suunniteltiin, että lähiesimiehet saavat vähintään kerran vuodessa (loppuvuodesta) listauksen sairauspoissaolojen seurantakriteerit täyttäneistä henkilöistä, jotka he selvittävät ja antavat edelleen esimiehilleen palautetta. Koko seurantaprosessin rinnalle suunniteltiin tilastointi, josta jatkossa pystytään toteamaan varhaisen tuen keskustelujen määrä sekä siitä seuranneet jatkotoimenpiteet. Tilastointi jatkuu työkyvyn tehostetun tuen toiminnan puolelle. Tavoitteena olisi jatkossa saada tilastointimalli toimimaan yhtenäisesti sekä hallintokuntien sisällä että niiden välillä. Tällöin saataisiin myös koko kaupungin tilastot.

Keskustelussa nousi esiin osatyökykyisten työssä pysymiseen liittyvän kaupunkitason toiminnan jatkuva kehittäminen. Toimintaan liittyy useita osapuolia, joiden välillä ei ole henkilöä, jonka työtehtäviin asian kehittäminen selkeästi kuuluisi. Tämän asian tarkempaa keskustelua ei keritty käymään kuin siltä osin, että mikäli henkilöstöpalveluihin saadaan palkata kuntoutusasiantuntija tai vastaava, niin hänen tehtäviinsä kuuluisi myös toiminnan hallintakokonaisuuden kehittäminen.

Eri ryhmissä ja tilaisuuksissa keskustelussa nousi esille vaihtoehtoisen työn löytymisen isoksi esteeksi palkkarahojen puuttuminen. Eri kaupungeissa on erilaisia järjestelmiä, jonka avulla varataan palkkarahoja uudelleensijoituspaikkoihin. Myös Porissa on ollut oma järjestelmänsä, mutta tämä systeemi ei esimiesten mielestä ole toimiva. Vaikka toimintaan on nimetty tili, niin itse rahoitusta ei varsinaisesti ole varattu. Rahoitusjärjestelmän vuoksi työpaikkojen hakeminen erityisesti toisesta hallintokunnasta on koettu jopa mahdottomaksi. Yhden hallintokunnan kohdalla tuli esille, että sijoitukset hallintokunnan sisälläkin ovat vaikeita palkkojen siirtymisen

vuoksi. Myös työkokeilut ovat estyneet sen vuoksi, että työntekijän oma hallintokunta joutuu maksamaan siirtyvän työntekijän palkan toiseen hallintokuntaan tehtävästä työstä. Työkokeilujen rahoituksen yhteydessä pitäisi ajatella myös, että kokeilun jälkeen on myös oltava työllistymismahdollisuus työtehtävään. Tämän vuoksi esimiehet haluavat, että olisi jokin keskitetty rahoituspäätösmalli.

Kevan yhteistyöpajoissa todettiin, että työpaikkojen ja työkokeilujen onnistumiseksi on toimintaan myös varattava rahaa. Kevan edustajien esityksissä tuli myös esille, että rahallisen säästön arviointiin tulee ottaa huomioon se, kuinka paljon rahaa säästyy, kun työntekijä pysyy töissä. Asiaa tuotiin esille ryhmissä ja koulutuspäivässä. Toimintaan osallistuvilla henkilöillä on omat vastuunsa, joten heillä pitää olla myös toimintaedellytykset, joista yksi on raha. Esimiehet ehdottivat myös, että esimerkiksi rekrytoinnissa tai henkilöstöhallinnossa olisi henkilö, joka päättää yli hallintokuntarajojen menevästä kaupungin edun mukaisesta uudelleensijoittamisesta. Esimiehillä ei ollut ehdotuksia rahan jakoperusteisiin, mutta arvioivat antamiensa muiden kaupunkien mallien mukaan, että sovellettujen töiden palkat voisi jakaa yhteisvastuullisesti jonkin prosenttiluvun mukaan tai niihin olisi rahasto. Selkeänä toivomuksena oli myös taloushallinnon puolelta, että rahaa budjetoitaisiin ja palkkarahan käytön ja saamisen systeemi olisi mahdollisimman yksinkertainen.

Esimiehiä puhutti paljon sijaisten puute ja se, miten pienemmällä työvoimalla saadaan tehtyä työt ja onnistutaan samalla järjestämään osatyökykyisten työjärjestelyt ja kevennykset. Esimiehet katsoivat, että heiltä puuttuu pelinappulat. Pelinappuloilla tarkoitettiin sekä työvoimaa että siihen tarvittavaa palkkarahaa. Palkkarahojen puute vaikuttaa uudelleensijoituksen lisäksi myös työpaikalla tehtäviin työjärjestelyihin. Yhdessä ryhmässä ehdotettiin myös, että omaa työyhteisöä palkitaan silloin, kun joltakin kevennetään työtä osa-aikaistamalla eikä sijaista oteta. Tällöin käyttämättä jäänyt palkka maksettaisiin kannustuslisänä kaikille työntekijöille.

Rahaongelmien ratkaisemiseksi päädyin esittämään, että työkyvyn tehostetun tuen ohjeessa varsinainen uudelleensijoitus tapahtuu avoimeen työtehtävään, jossa palkka tulee tehtävän mukana. Muussa tapauksessa päädytään sovellettuun työhön, jonka pohja voi olla omassa tehtävässä tai muodostetaan sovelletun työn työtehtäviä, joihin haetaan täyttölupa. Kaupunkitason johtoryhmissä Porissa esitettiin myös, että osatyökykyisten

työssä pysymiseen liittyvä toiminta priorisoitaisiin niin tärkeäksi, että toiminta ei estyisi budjettipäästösten vuoksi. Yksinkertaisin malli sovellettujen töiden rahoitukseen on, että valmiina olevalle tilille varataan budjetista rahaa. Jatkossa määräraha ja säästyneet varhe -maksut pitäisi saada vertailtavaksi, sillä työntekijän pysyessä töissä säästetään varhe -maksuissa. Henkilöstöpalveluissa suunniteltiin tulevaan budjettiin määräraha sovellettuja töitä varten.

4.2.2 Esimiesten asenteet ja suhtautuminen

Henkilöstöhallinnon johtavat esimiehet pitivät yleisesti osatyökykyisten työssä pysymistä ja etenkin sairauspoissaolojen seuranta ja niiden vähentämiseen pyrkiviä toimenpiteitä tärkeinä. Myös Porissa henkilöstöhallinnon viesteissä esimiehille ja luottamusmiestahoille painotettiin, että työntekijöiden työssäpysymiseen tarvitaan yhteistä tahtoa, jonka lopputulos palvelee molempia eli työntekijöitä ja työnantajaa. Henkilöstöhallinto korosti myös yhteisvastuullisuutta, sillä kustannukset ovat viime kädessä kuntalaisten maksettavana.

Jotkut esimiehet ja lähiesimiehet vierastivat sairauspoissaolojen vuoksi käytäviä keskusteluja. Lähinnä epäilynä oli, että työntekijät ärsyyntyvät ja pitävät keskustelua puuttumisena enemmän kuin tukemisenä. Keskustelujen perustaa pidettiin oman osaamisen ulkopuolella ja nähtiin myös, että asia kuuluisi työterveyshuoltoon. Asiaan suhtautuminen kuitenkin muuttui kun ymmärrettiin taustalla oleva ideologia. Toisaalta todettiin, että on myös asioita, joihin esimiehen tulee myös puuttua (esim. päihteiden käyttö, muu negatiivinen kierre, kiusaaminen).

Ne esimiehet, jotka olivat käyneet työntekijöiden kanssa varhaisen tuen keskusteluja, suhtautuivat keskusteluun sekä positiivisesti että negatiivisesti. Negatiiviseksi varhaisen tuen keskustelut nähtiin silloin kun oli koettu, että ne eivät johda mihinkään sen vuoksi, että ei ole tarjota vaihtoehtoista työtä. Tällöin samat ihmiset tulevat uudelleen ja uudelleen keskusteluun. Positiivinen suhtautuminen liittyi positiivisiin lopputuloksiin, jotka kannustivat myös muita.

”Ai, että uudelleensijoituksia on onnistuttu tekemään!”(Pe1)

Esimiesten suhtautuminen osatyökykyisiin vaihteli esimiesten keskuudessa sekä saman hallintokunnan sisällä että eri hallintokuntien välillä.

Yhtenä lähtökohtana kehitysprojektissa oli, että osatyökykyisiä pidetään vajaakuntoisina ja heidän työllistämistään toiseen hallintokuntaan pidetään haasteena ja myös riskinä.

” Työrajoitteisten ongelmat ovat konkreettisia ja vaativat sekä suunnittelua että toimenpiteitä...”(Pa1)

Lähdimme henkilöstöhallinnon kanssa systemaattisesti levittämään vajaakuntoinen sanan tilalla käytettäväksi osatyökykyinen -sanaa. Tausta-ajatuksena oli, että kiinnitettäisiin enemmän huomiota siihen, mihin työntekijällä on hyvät resurssit. Osatyökykyinen sana tuntui tarttuvan. Kehittämiprojektin nimi ”Osatyökykyisten työssä jatkamisen toimintamallien ja niiden käytön kehittäminen” lyhennettiin OSKU:ksi, joka myös tuntui tarttuvan. Osku -sanaa käytettiin loppuaikana sekä kehittämisryhmistä että koko toiminnasta.

Alkukartoituksessa havaitsin, että osatyökykyisiä kaupungin työntekijöitä on jäänyt syystä tai toisesta pois työelämästä mutta ovat edelleen kaupungin työntekijöitä. Ongelmana on esimerkiksi ollut, että heille ei ole löytynyt sopivaa työtä, eivätkä he ole päässeet työkyvyttömyyseläkkeelle. Näitä henkilöitä ei ole myöskään irtisanottu. Kehittämisprojektiin osallistuneiden eri osapuolten kanssa käytyjen keskustelujen perusteella näyttää siltä, että osatyökykyisen irtisanomista ei vastusteta siinä tapauksessa, kun työntekijä ei toimenpiteistä tai järjestelyistä huolimatta pysty jatkamaan työssään. Irtisanomisen vaihtoehdolle ei minkään ryhmän keskusteluissa esiintynyt vastustusta. Irtisanominen edellyttää kuitenkin sitä, että kaikki työssä pysymiseen tähtäävät toimenpiteet on tehty ja kirjattu systemaattisesti. Työnantajan edustajat haluavat korostaa, että pääpaino on nimenomaan työssä pysymisen näkökulma ja tavoitteena on työssä jatkaminen. Esimiehet korostivat, että työn jatkamisesta aidosti kiinnostuneiden täytyy saada pysymään työssä ja työpaikka tulee järjestyä. Toisaalta, jos työntekijä ei ole kiinnostunut kehittämään omaa osaamistaan eikä halua siirtyä

uuteen työtehtävään eikä ole nykyiseen työtehtäväänsä työkykyinen, ei väkisin tule ryhtyä vaativampiin toimenpiteisiin eli kuten eräs esimies asian ilmaisi:

” ... ei aleta pelaamaan enempää.” (Te1)

Työntekijän asennoitumisella työssä jatkamiseen on siis myös vaikutusta siihen, miten esimiehet asiaa vievät eteenpäin.

Näiden mielipiteiden pohjalta päädyttiin työkyvyn tehostetun tuen prosessissa myös vaihtoehtoon, jossa työntekijä irtisanotaan. Tämä pitää myös huomioida huolellisena dokumentointina ja tilastointina, johon irtisanomiselle tuli myös koodi. Ohjeeseen otettiin myös huomioon johtosäännöt, jotka määrittelevät sen, kuka voi irtisanoa työntekijän.

4.2.3 Esimiesten osaaminen ja tukeminen

Kevan edustajien ja erilaisten ohjeistusten mukaan esimiehen tehtävänä on toimia työssä selviytymistä tukevien toimintakulttuurien ylläpitäjänä työyhteisössä, tehdä yhteistyötä työterveyshuollon kanssa työkyvyn varhaisessa tukemisessa ja työtehtävien organisoinnissa suhteessa työntekijöiden työkykyyn sekä työpaikalla toteutettavan ammatillisen kuntoutuksen järjestäminen, ohjaaminen ja työntekijän tukeminen. Esimiehiltä tiedusteltiin heidän tietämystään kuntoutuksen eri toimijoiden tarjoamista palveluista ja tuista. Yleisesti ottaen esimiehillä oli vähän tietoa näistä asioista. Keskustelussa kävi ilmi, että esimerkiksi työkokeiluun ei ole osattu hakea Kevan tukia. Varhaisen tuen ohjetta eivät kaikki esimiehet tunteneet eikä tiedetty, mistä ohje löytyy. Sairauspoissaolotietojen sähköistä ohjelmaa eivät kaikki esimiehet osanneet käyttää. Lähiesimiesten otteita uudelleensijoitusasioiden hoidossa kehuttiin kuitenkin hyväksi, mutta samalla todettiin, että harva esimies edes vilkaisee ohjeita vaan menee ”mutu” -tuntumalla. Lähiesimies on kuitenkin se henkilö, jolle tulee kaikki tiedot työntekijän poissaoloista, ja hän näkee työntekijää työpaikalla. Tämän vuoksi lähiesimies sekä yksikön esimies ovat luontevimmat henkilöt seuraamaan työssäpysymiseen liittyviä asioita.

Esimiehen tärkeimmäksi ominaisuudeksi mainittiin, että esimies osaa toimia esimiesroolissa. Samalla kuitenkin haluttiin tuoda esille, että esimiehen vastuulle jää liian paljon selvitettäviä asioita. Osatyökykyisen työntekijän työsopimusta vastaavat tai hänen koulutustaan, ammattitaitoaan ja työkokemusta vastaavien avoimien tai lähiaikoina vapautuvien työtehtävien tietäminen ja löytäminen yli hallintokuntien rajojen on hankalaa. Esimiesten työaikaan ehdotettiin selvästi mitoitettavaksi aikaa kehityskeskustelujen käymiseen ja varhaisen tuen toimintaan. Lähiesimiehet kaipasivat myös oman jaksamisensa ja osaamisensa tueksi omia kehityskeskustelujaan. Ryhmissä ehdotettiin myös, että rekrytoinnissa olisi rekisteri, josta löytyisi osatyökykyisille sopivia paikkoja tai osatyökykyisille voisi olla oma hakurekisteri. Selvittelin asiaa rekrytoinnin kanssa, mutta ainakin sillä hetkellä ei ollut mahdollista perustaa rinnakkaista rekisteriä.

Esimiehet totesivat ryhmissä, että he kyllä tekevät työpaikalla tarvittavia työn ja työolosuhteiden muutoksia, kunhan saavat jostain neuvoa ja tukea. Ryhmäläiset ehdottivat, että työterveyshuollossa tai henkilöstöpalveluissa olisi henkilö, jolta kysyä neuvoa. Esimiehet toivoivat työterveyshuolloilta tietoa siitä, miten työterveyshuolto seuraa sairauspoissaoloja. He toivoivat myös työterveyshuollon reagoivan niihin tapauksiin, jossa pitkä sairausloma kirjoitetaan työterveyshuollossa. Erittäin tärkeänä he pitivät sitä, että he tuntisivat työterveyshuollon edustajat, jolloin asioista keskustelu olisi helpompaa.

Kevan verkostotapaamisissa todettiin, että ammatilliseen kuntoutukseen ja uudelleensijoitustoimintaan liittyen tulee olla resurssoitu työntekijä, jolla on ammatilliseen kuntoutukseen ja työpaikkaan liittyen tietotaitoa. Tällaisella henkilöllä tulee olla myös toimintaedellytykset tehtävän hoitamiseen. Tärkeää on, että hänellä on tiedossa henkilöstötarpeen muutokset, täyttölupa menettely käytössä ja toimintaan määrärahat. Henkilöstöhallinnossa on yksi henkilö oman työnsä ohella auttanut uudelleensijoitustilanteissa. Aikaa ei kuitenkaan riitä tarpeeksi. Verkostotapaamisessa tuli myös esille, että joissakin kaupungeissa on henkilöstöpalveluissa henkilö, joka suunnittelee ja hoitaa ko. asioita. Myös työterveyshuolloissa on kuntoutussuunnittelijan ammattinimikkeellä olevia henkilöitä. Keskustelujen pohjalta päädyin ohjeistuksessa ratkaisuun, jossa osatyökykyisten työssäpysymisen kokonaisuuteen liittyisi

kuntoutussuunnittelija. Hänen tehtävänsä ja osuutensa prosessissa kirjattiin mm. työkyvyn tehostetun tuen ohjeeseen. Toteutuminen edellyttää, että kuntoutussuunnittelijaa varten perustetaan uusi tehtävä ja varataan budjettiin rahaa. Asian eteenpäin vieminen jäi henkilöstöpalvelujen tehtäväksi.

Organisaatioissa ja työterveyshuollossa on tapahtunut paljon muutoksia viime vuosina. Yhteistyökumppanit ovat esimiesten mielestä jääneet vieraisiksi, ja he toivoivat jonkinlaista yhteistä keskustelu- tai tiedonsiirtofoorumia. Samanlaista viestiä esitettiin myös työterveyshuollon puolelta. Porissa on kehitteillä yhteinen verkko, joka toimii työpaikkojen ja työterveyshuollon yhteisenä sähköisenä foorumina. Verkon käyttöönottoon pitää järjestää koulutusta, jotta se saadaan aktiiviseen käyttöön. Luontevaksi asioiden keskustelu ja sopimisfoorumiksi todettiin työterveyshuollon toimintasuunnitelmapalaverit, joihin voi nostaa sairauspoissaolojen seurannasta ja varhaisen tuen toimintatavoista sopiminen yhdeksi työterveyshuollon pääpainoalueeksi. Esimiesten mielestä ulkopuolinen tuki työkykyasioista ja työtehtävistä neuvotellessa on hyvä olla, sillä he haluavat, että molemmat osapuolet (työntekijä ja esimies) tulevat kuulluksi. Tämä puoltaa erilaisissa varhaisen tuen malleissa olevaa kolmikanta- tai verkostoneuvottelua. Työterveyshuollosta todettiin, että kuntoutukseen ohjaus, kolmikantaneuvottelut, työkyvyn ja työkuormituksen selvittäminen sekä näihin liittyvistä asioista tietojen antaminen ja ohjaus ovat työterveyshuollon perustehtävään kuuluvia, ja he voivat näissä asioissa olla esimiesten tukena.

Huomasin, että esimiehillä ei ole riittäviä tietoja ja taitoja varhaisen tuen toiminnasta. Esimiehet eivät lähteneet toimimaan ennen kuin olivat ylemmältä esimieheltä saaneet varmistuksen, että varhaisen tuen malli on käytössä oleva ja sitä noudatetaan. Heillä ei myöskään ollut tietoja esimerkiksi varhe-maksujen kustannuksista. Tämän vuoksi jo kehittämisprojektin aikana järjestin yhden koulutustilaisuuden, jossa luennoitsijoina olivat henkilöstöhallinnon, Kevan ja työterveyshuollon edustajat. Porin kaupungin omassa koulutustarjonnassa on Varhaisen tuen -koulutus, jota voi tilata henkilöstöpalveluista. Koulutusmahdollisuus on siis jo luotu, mutta sitä on käytetty vähän. Ryhmissä mietittiin myös esimiehen perehdytyksen sisältöä, jossa työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen ja jatkamiseen liittyvät ohjeet käytäisiin läpi. Rekrytoinnin yhteyteen ehdotettiin myös, että esimiehiä valittaessa olisi kiinnitettävä

enemmän huomiota substanssiosaamisen lisäksi johtamisen ja esimiestyön osaamiseen. Asia jäi tältä osin lähinnä toteamukseksi. Yhden hallintokunnan johtoryhmälle kävin esittämässä, sairauspoissaolojen seurannan prosessin, jotta toiminta saataisiin alkuun. Jokainen ryhmätapaaminen oli myös koulutus- ja oppimistilanne esimiehille. Henkilöstöhallinto järjesti työssäpysymisen tukemisesta koulutustilaisuuden myös kaupungin luottamushenkilöille ja ylemmille virkamiehille.

4.2.4 Työelämän muutos

Organisaatiomuutosten ja kuntien välisten yhteistyöalueiden vuoksi oli erityisesti yhdessä hallintokunnassa ”*vähän palikat hukassa*” (Pe2) kuten yksi esimiehistä asian ilmaisi. Muutostilanteessa ei vielä ollut selvinnyt, kuka hoitaa mitään asiaa ja miten yksiköiden välillä voidaan uudelleensijoittaa tai siirtää työntekijöitä. Osatyökykyisten asia oli sikäli ajankohtainen, että kaikki työhyvinvointiin ja työsuojeluun liittyvä ohjeistus pitää päivittää. Osalla lähiesimiehistä oli myös oma sijainti organisaatiossa epäselvä. Lisäksi esimiesten työalueet olivat muuttuneet, joten kaikki eivät tunteneet alaisiaan. Jotkut esimiehet eivät katsoneet keskustelujen kirjaamista tarpeellisiksi, sillä he tuntevat työntekijänsä ja muistavat asian. Tällöin kuitenkin esimiehen vaihtuessa ei seuraajalla ole työntekijään liittyviä tietoja käytettävissä. Muutostilanteen vuoksi useat muut asiat olivat myös epäselviä, joten sairauspoissaolojen seuraaminen ja ylimääräiset dokumenttien kirjoittamiset tuntuivat usean esimiehen mielestä hukkaan heitetyltä ajalta varsinkin, kun usealle ikääntyvälle työntekijälle toisenlaisen työn löytäminen oli hankalaa tai lähes mahdotonta. Erilaisissa keskusteluissa tuli myös esille, että lähiesimiehille on lisätty jatkuvasti henkilöstöön liittyviä sekä johtamistehtäviä että toimistotehtäviä muiden toimintaan liittyvien tehtävien lisäksi. Muutostilanteissa konkretisoituu kuitenkin dokumentoinnin merkitys. Esimiehille korostettiin dokumentoinnin hyödyllisyyttä muutostilanteiden hallitsemiseksi. Todettiin, että dokumentoitu asia on löydettävissä mutta dokumentoimaton voi hukkaa ja unohtua. Dokumentointi toimii myös oikeusturvana sekä työntekijälle että esimiehille, jos sovittujen asioiden suhteen tulee erimielisyyksiä.

Organisaatiomuutosten ja liikelaitosten muodostamisen myötä työtehtävät ovat hallintokunnittain erikoistuneet enemmän yhden tyyppiseen työhön. Tämä vaikuttaa siihen, että esimiehillä on hankalampaa löytää oman hallintokunnan sisältä korvaavaa työtä. Osatyökykyiselle toisenlaisen työn löytyminen koettiin myös hankalana sen vuoksi, että vapaana oleviin työtehtäviin on osaamistasoa nostettu niin korkealle, että vanhat ammatilliset koulutukset eivät riitä. Tämä tuo hankaluuksia etenkin vähän kouluttautuneiden kohdalla. Esittelin työpajoissa erään kaupungin mallin, jossa on lähdetty tekemään ns. sovellettuja työtehtäviä. Esimiehet katsoivat hyväksi vaihtoehdoksi sovellettujen töiden työtehtävät. Ryhmäläiset totesivat, että joidenkin työntekijöiden kohdalla näin on tehtykin omaan työkuvaan liittyvien muutosten avulla. Esimiehet pohtivatkin, että pitäisikö ns. kahvinkeitäjä-monistaja-vahtimestari -tehtäviä ottaa uudelleen käyttöön. Otin uuteen työkyvyn tehostetun tuen malliin sovellettujen työpaikkojen luomisen mahdollisuuden yhdeksi vaihtoehdoksi. Teoriaosuuteen viitaten (esim. 1.3.6) voisi sovellettu työ olla ratkaisu erityisesti iäkkäimmille työntekijöille, joilla on ikääntymiseen liittyviä pysyviä terveyshaittoja. Sovellettuja töitä voisi myös yhdistää osatyökyvyttömyyseläkkeeseen. Esimiehiltä tuli myös ideoita erilaisista työn järjestämisen vaihtoehdoista. Yksi idea oli perustaa kaupungin henkilöstön sisäinen ”Tyyppi” (työttömien työllistämisyksikkö Porissa), josta eri hallintokunnat voivat tilata tai teettää erilaisia työsuorituksia. Palomiehille, jotka eivät kykene sammutustehtäviin, oli ideoitu erilaisia tarkastus-, huolto- ja koulutustehtäviä. Osa tehtävistä olisi ennaltaehkäiseviä tehtäviä, joihin nykyresursseilla ei hyvin keritä, vaikka niitä lakisääteisesti pitäisi tehdä. Koulutustehtäviin voisi saada lisäkoulutusta, jolla perusteltaisiin palkkausta. Tällaiset tehtävät ovat hyvä esimerkki sovelletusta työstä. Vastaavasti Perusturvakeskuksen puolella mainittiin erilaiset terveystarkastukseen ja -ohjaukseen liittyvät tehtävät.

Porissa todettiin myös, että ennen hallintokunnissa oli esimiesten apuna henkilöstöasioiden hoitajia, jotka osasivat ja tiesivät paljon erilaisista kuntoutus- ja eläkeasioista, mutta keskittämisen mukana nämä henkilöt ovat poistuneet. Nämä henkilöt toimivat myös hallintokuntien uudelleensijoittajina. Tämän muutoksen tuoman osaamisvajeen vuoksi mietittiin tarvitaanko hallintokunnissa jatkossa uudelleensijoittaja, uudelleensijoituksen yhdyshenkilö vai jokin muu ratkaisu, jotta esimiehet saavat tarvittavan avun ja tiedon. Samalla mietittiin, mitä tehtäviä eri vaihtoehdoilla toimijoilla olisi. Todettiin, että eri hallintokunnissa on erilaisia tarpeita,

joten hallintokuntien tulee itse päättää, mikä ratkaisu olisi heille paras. Kirjasin Työkyvyn tehostetun tuen ohjeeseen uudelleensijoittajan, uudelleensijoituksen yhdyshenkilön ja henkilöstöpalvelujen koordinoivan henkilön tehtävät ja vastualueet.

4.2.5 Käytännön työkalut

Porissa käytössä olevassa varhaisen tuen ohjeessa edellytetään, että esimiehen ja työntekijän välinen varhaisen tuen keskustelu kirjataan ja säilytetään. Kirjaaminen on tuntunut esimiehistä hankalalta, joten lähdimme avaamaan asiaa työpajoissa. Totesimme, että valmis lomake sisältää tarvittavat asiat, joten se toimii hyvänä muistipohjana. Todettiin myös, että lomakkeeseen voi myös kirjata kunkin työntekijän kohdalla oleelliset asiat, joten kaikkia kohtia ei tarvitse täyttää. Lomakkeen kehittäminen oli myös tarpeen, sillä huomattiin, että lomakkeesta puuttuu paikka työntekijän ja esimiesten nimille. Lomaketta ei myöskään saanut sähköisessä muodossa täytettyä ja tallennettua, vaikka se oli sähköisesti saatavissa. Vein lomakkeen kehittämiskohdat henkilöstöpalveluihin tiedoksi, ja toimistos sihteeri muutti lomakkeen sähköisesti täytettäväksi. Lomakkeen allekirjoitus on lopussa viimeisenä, joten suunnitelmia jatkettaessa pitää täyttää aina uusi lomake. Allekirjoitusta ei myöskään saa sähköiseen versioon. Yhdessä hallintokunnassa ratkaistiin ongelma erillisellä allekirjoituslomakkeella. Nykyisestä lomakkeesta puuttuvat myös säilytys-, tallennus- ja jakeluohjeet, jotka korjaantuivat yhden hallintokunnan osalta, kun he liittivät ohjeet omiin lomakkeisiinsa. Asiakirjojen hallintaa varten pitää hallintokuntakohtaisesti tehdä omat ohjeet, mikäli jatkossa ei ole yhteistä dokumenttien säilytysohjelmaa käytössä. Tämän havainnon perusteella on hyvä huomata, että kaikki lomakkeet ovat jatkossa sähköisesti löydettävissä, tallennettavissa ja niistä on sovittu käytännöt. Uuteen työkyvyn tehostetun tuen ohjeeseen tein loppuun taulukon, jossa on käytettävien lomakkeiden nimet, mistä ne löytyvät ja mihin ne tallennetaan.

Nykyisessä Porin kaupungin uudelleensijoituksen ohjeistuksessa mainitaan lomake, jonka avulla esimies tekee työterveyshuoltoon pyynnön työntekijän työkyvyn arvioimisesta. Tällaista lomaketta ei löytynyt tiedostoista. Suunnittelin

työterveyslääkärin kanssa yhteistyössä tällaisen lomakkeen, joka yhdistettiin uuteen Tehostetun tuen ohjeeseen. Uutta ohjetta tehdessä tein myös toiminnassa tarvittavia uusia lomakkeita, joita olen maininnut kohdassa 4.1.

Varhaisen tuen mallissa oli prosessikuvaus (Kuva 4), jota esimiehet pitivät teoreettisena. Asia nousi esille myös Kevan tilaisuudessa. Teoreettisesta prosessikuvauksesta ei voi päätellä käytännössä tapahtuvia toimintoja.



Kuva 4: Varhaisen tuen prosessi (Pori).

Tämän vuoksi lähdimme kuvaamaan toiminnallista prosessia, johon on liitetty myös tarvittavat lomakkeet. Varhaisen tuen prosessi (Liite 2) saatiin kuvattua yksityiskohtaisemmin, ja se noudattaa toiminnan käytännön toteutuksen järjestystä sekä sisältää käytettävät lomakkeet.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA JATKOKEHITTÄMISKOHTEET

Kehittämisprojektin aikana tuli esille, että esimiesten ja lähiesimiesten toimintaan työntekijöiden työssöpysymiseksi vaikuttavat toimintakokonaisuuden hallinta, asenteet, esimiesten osaaminen ja heidän saama tuki, työelämän muutokset ja työvälineet. Taustalta nousee esimiesten kannalta ennen kaikkea se, mitä he asiasta tietävät ja osaavat. Seuri ja Suominen (2009, 110–118) toteavat myös, että lähiesimiesten voimaannuttaminen vaatii kaikkien tiedossa olevan toimintatavan, raportointijärjestelmän ja koulutuksen kohtaamaan alaisten työssä jaksamisen ongelmia, lähiesimiesten omien esimiesten tuen ja seurannan sekä väylän linjaorganisaation ja työterveyshuollon keskusteluun.

Varsinaisen ydinosan lisäksi tarvitaan sivuprosesseja, joissa määritellään tarpeet, asetetaan tavoitteet, pystytetään ja seurataan sekä kehitetään koko toimintaa. (Seuri & Suominen 2009, 110–118.) Prosessien kehittämisessä havaitsin, että pitää olla pääprosessit, joihin liittyy tukiprosesseja. Samaan tulokseen on tultu myös muissa kaupungeissa. Tässä kehittämisprojektissa syntyi eri kuntien esimerkkien ja työpajoihin osallistuneiden henkilöiden pohdintojen avulla kaksi pääprosessikuvausta, joista varhaisen tuen prosessiin valmistui tukiprosessina sairauspoissaolojen seurantaan koskeva sivuprosessi. Lähiesimiesten ja esimiesten kannalta nämä ovat oleelliset prosessit, sillä näissä esimiehet ovat vastuussa prosessien vaatiman toiminnan eteenpäin viemisessä. Porissa sivuprosesseista puuttuneeseen sairauspoissaolojen seurantaan tarvittava oheistus saatiin kuvattua ja ohjeistettua yhteen hallintokuntaan (Tekninen palvelukeskus). Uudelleensijoituksesta ei aiemmin ollut prosessikuvausta, mutta kehittämisprojektin aikana kuvattiin tehostetun tuen prosessi, joka sisältää terveydellisistä syistä uudelleensijoitukseen liittyvät toimet.

Ylempiä esimiehiä ja hallintoon liittyvä koko osatyökykyisten työssöpysymistä tukevan toiminnan hallintaa koskeva prosessi on kuvaamatta. Porin kaupungin ohjeistuksessa linkitys kaupunkistrategian ja osatyökykyisten työssöpysymiseksi tapahtuvan toiminnan välillä saatiin uuteen henkilöstöstrategiaan. Jatkossa toivoisin linkityksen olevan vielä tiiviimpi kaupungin henkilöstön hyvinvoinnin mittareihin, jotta osatyökykyisten

työssäpysymiseen liittyvään toimintaan laitettut resurssit ja vaikutukset saataisiin näkyviin. Esimerkkinä voisi olla Kiteen toimintatapa. Toiminnan kaupunkitason hallinta vaatii vielä yhtenäiset tilastointi- ja dokumenttien säilytysohjeet ja toiminnan sitomisen työhyvinvointiohjelmiin sekä budjettiin. Kaupunkitason hallinta vaatii myös systemaattisen esimiesten kouluttamisen. Kehityskohtana on löytää myös tilastointiin sopiva yhteinen tiedosto, johon esimerkkinä voisi toimia JATS -hankkeen (Juvonen-Posti & Jalava 2008, 124) tuotoksena syntynyt Exel -pohjainen malli.

Kehittämisprojektin aikana saatiin valmiiksi tavoitteena ollut uusi uudelleensijoituksen toimintaohje, jonka nimi muuttui Tehostetun työkyvyn tuen ohjeeksi. Varhaisen tuen mallista tehtiin uusi prosessi mutta ohje vaatii vielä päivittämistä. Samoin tukiprosessina syntynyt sairauspoissaolojen seurantaan liittyvä kirjallinen ohje puuttuu. Näiden kahden prosessin ohjeet sopivat samaan ohjeistukseen tukemaan toisiaan. Sairauspoissaolojen seurantaan valmistui Teknisessä palvelukeskuksessa tehdyt ohjeet ja lomakkeet, jotka ovat muidenkin käytettävissä. Tässä kehittämisprojektissa tuli hyvin esille, kuinka lomakkeen tavoitettavuus ja saatavuus voi olla este kirjaamiselle. Tästä lähtien onkin hyvä varmistaa, että kaikki asiakirjat ovat sähköisesti saatavissa, täytettävissä ja tallennettavissa. On myös hyvä huomioida esimiesten ehdotus, että ohje on yksinkertaisesti tulostettavissa niin, että ohje tulostuu sivujärjestyksessä. Kirjasen painatusta ja tulostamista varten voisi olla oma versionsa.

Yoyng ym. ovat luoneet mallin, jossa sairauslomalta työhönpaluuseen liittyy neljä eri vaihetta: poissaolo, paluu työhön, ylläpito ja eteneminen. Tällöin eri vaiheissa otetaan huomioon eri asioita, jotka liittyvät työhön paluuseen ja siellä pysymiseen. (Young ym. 2005.) Tässä kehittämisprojektissa ei ole mietitty ylläpito ja eteneminen -osiota tarkemmin, joten näihin asioihin voi jatkossa vielä kiinnittää huomiota. Porissa on käytössä Terve Pori -työhyvinvointimalli, jossa on maininta työssä kuntoutumisesta, mutta siitä ei ole käytännön toimintaan liittyvää sisällön kuvausta.

Helsingin kaupungin kotihoidon Sairauspoissolojen hallintahankkeessa vuosina 2009–2010 todettiin, että esimiesten ja työterveyshuollon yhteistyötä pitää kehittää laajalaisella menetelmäpohjalla jatkuvasti. Aidon yhteistyön rakentumiseen tarvitaan

yksittäisten asiakkaiden asioiden ratkomisen lisäksi työterveyshuollon ja esimiesten kohtaamista, aikaa ja läsnäoloa sekä yhteistä pohdintaa sopivien työ- ja toimintamenetelmien luomiseksi. (Mäkipää & Vihtonen 2011, 122.) Tässä kehittämisprojektissa suunniteltiin foorumit, mutta yhteistyön tiivistäminen ja käytännön juurruttaminen pitää olla jatkuvaa. Työterveyshuollossa on paljon tietoa, jota lähiesimiehet tarvitsevat osatyökykyisten työssäpysymiseksi. Työterveyshuollon ohjaus ja tietojen antaminen lähiesimiehille voisi sisältää työn kuormitukseen ja sen arviointiin, työssäpysymisen keinoihin ja työn muuttamiseen liittyviä asioita. Esimiesten yhteistyöverkostosta työsuojeluvaltuutettujen ja luottamusmiesten on hyvä olla myös mukana, jotta toimintalinjat ovat yhtenäiset. Lisäksi he voivat välittää yhdenmukaista tietoa työntekijöille.

Helsingin kaupungin uudelleensijoitetuille henkilöille tehdyssä kyselytutkimuksessa todettiin, että vaikeimpien uudelleensijoitettavien henkilöiden kohdalla pitää tarkkaan miettiä lähdetäänkö uudelleensijoitustoimenpiteisiin olleenkaan vai olisiko parempi harkita kuntoutustoimintaa ja suoraa työkyvyttömyyseläkettäkin. Työnantajan kannattaa määrittellä varsinkin iäkkäimpien henkilöiden kohdalla esimerkiksi suunnitelma, jossa huomioitaisiin mahdollisuus työkiertoon, osa-aikaeläkkeeseen tai kevennettyyn työhön. Tutkimushavainnot osoittivat, että uudelleensijoitustoimenpiteisiin pitäisi ryhtyä riittävän ajoissa. (Koskela & Virtanen 2010, 40.) Tässä kehittämisprojektissa esimiehet olivat samoilla linjoilla. Koko kehittämisprojektin tarkoituksenakin oli myös saada toiminnan painopistettä siirtymään varhaisempaan reagointiin ja toimintaan. Tässä kehittämisprojektissa ei sovittu yhtenäisiä käytäntöjä iäkkäämpien henkilöiden työn ja työkyvyn sovittamisesta, mutta prosessien toiminnassa on väljyyttä niin, että Helsingissä todetut asiat ovat mahdollisia. Toisaalta työn sovittaminen nykyisiin palkkaraameihin erilaisten osa-aikaisten työaikojen kanssa on ollut ainoa keino, jonka avulla osatyökykyisten työjärjestelyjä on pystytty tekemään. Nämä asiat ovat sellaisia, jotka vaativat esimiehiltä heidän haluamaa aikaa paneutua työntekijän asioihin. Miten esimiesten ajankäytön resurssointi tähän työhön järjestetään ja huomioidaan, on jatkokehityksen yksi pohdittava aihe.

Aikaresurssien lisäksi raha on oleellinen asia varsinkin siinä vaiheessa kun mietitään sovellettuja töitä. Ilman toimintaan budjetoitua rahaa, ei sovellettuja töitä voi saada kuin muuttamalla henkilön oman työn sisältöä. Esimiehillä oli hyviä ideoita työtehtävistä,

joilla on myös tarvetta. Budjettiin liittyy myös kuntoutussuunnittelijan työtehtävän muodostaminen.

Työelämän muutoksen tuomat haasteet nousevat tässä toimintatutkimuksessa esille. Esimiehiin vaikuttavia muutoksia ovat ensinnäkin työn erikoistuminen ja toiseksi esimiestyön sekä työntekijöiden ammattipätevyyden lisääntyneet vaatimukset. Työn erikoistumisen vuoksi on osatyökykyisille vaikea löytää korvaavia työpaikkoja. Esimiesten lisääntyneen työmäärän vuoksi esimiehillä on aikapulaa keskittyä työntekijöiden työkykyasioihin. Sovelletuista työtehtävistä ja yhteistyökumppaneiden avusta voisi löytyä helpotusta esimiesten tilanteeseen. Myös selkeät käytännöt auttavat asioiden eteenpäin viemistä. Siihenkin apuna on tieto menetelmistä ja yksinkertaiset helposti saavutettavat välineet ja tukihenkilöt.

Toimintatutkimukseni tuntui etenevän tutkimuksesta toiseen. Eri vaiheiden välillä toistui havainnointi, reflektointi, suunnittelu ja toiminta. Jokaisen vaiheen sisällä oli useita aihealueita eli omia pieniä kehittämisprojekteja. Kehittämisprojettiin käytetty aika oli varsin lyhyt, jotta toiminnan muuttumista olisi voinut syvällisemmin havainnoida. Työpajojen kehittämistyö tapahtui neljän kuukauden sisällä. Tuona aikana päästiin juuri alkuun. Toimintamallien kokeileminen käytännössä niin, että niiden toimimisesta olisi saanut luotettavaa tietoa, ei ollut mahdollista. Toiminnan jatkuvuuden kannalta pidänkin tärkeänä, että tehostetun tuen malliin sisällytetyn kuntoutussuunnittelijan työhön sisällytetään toiminnan kehittäminen.

Tässä toimintatutkimuksessa keskityttiin esimiesten näkökulmasta ja esimiestyötä lähellä olevan toiminnan kehittämiseen. Osatyökykyisten työssäpysymisen kokonaisuuteen liittyy kuitenkin laajempi toimijoiden ja toiminnan kokonaiskenttä, johon liittyvät mm Kansaneläkelaitoksen ja työvoimahallinnon sekä koulutusorganisaatioiden kanssa tehtävä yhteistyö. Porin kaupungin sisäisiin toimijoihin liittyy myös eläkeasiamies, jonka toiminta linkitettiin prosessiin. Rekrytoinnin osuus jäi tässä kehittämisprojektissa vähäiseksi, joten sitä osuutta on hyvä vielä tarkentaa jatkossa. Pääprosessien tueksi oletan vielä tulevan tarkemmat toimintaohjeet työkokeilun hakemisesta ja toteutuksesta. Työkokeiluun liittyvät asiat puhuttavat esimiehiä useissa kaupungeissa. Ongelmia ovat lähinnä työkokeilupaikkojen ja -palkkojen saaminen. Lisäksi työkokeilua varten ei välttämättä osata hakea tukea. Ajan

puutteen vuoksi emme Porissa ehtineet paneutumaan tähän ongelmaan, joten se jää jatkossa selvitetäväksi.

Teoriaosuudessa (1.1) totesin, että Joensuun ym. (2008) mukaan Suomessa on vielä kehitettävää sairauspoissaoloihin ja työhönpaluuseen liittyvissä asioissa, joita käsitellään liian yleisellä tasolla ja niiden siirtäminen toimivaan käytäntöön vaatii vielä paljon työtä. Tuosta havainnosta on vierähtänyt nyt nelisen vuotta. Esimiehille järjestetyissä työpajoissa asia konkretisoitui minulle. Tämän toimintatutkimuksen tulosten perusteella näyttäisi siltä, että edelleen tarvitaan tiedottamista, kouluttamista ja työterveyshuollon sekä viranomaisten tukea ja myös vaatimuksia, jotta esimiehet ja työpaikat havahtuvat ensinnäkin toimimaan ja toiseksi onnistuvat pitämään osatyökykyiset työssä. Tämän kehittämisprojektin loppumisesta on nyt vuosi ja olen edelleen seurannut toiminnan kehittymistä. Tiedon halu ja toiminnan halu on olemassa, sillä työkaluja on useaan otteeseen minulta kyselty. Tehostetun työkyvyn tukemisen ohjeeseen sisällytettiin kuntoutussuunnittelijan tehtävä, joka on keväällä 2012 haussa ja sen myötä toiminnan kehittyminen on todennäköistä. Olen myös huomannut työterveyshuollon työpaikkaselvitysten yhteydessä, että kehittämisprojektiin osallistuneissa hallintokunnissa ovat esimiehet tehneet enemmän varhaisen tuen keskusteluja. Toisaalta myös työterveyshuolto on samassa yhteydessä ottanut asioita esille ja vienyt tietoa työpaikoille. Asiat siis etenevät Porissa vähitellen mutta ilmeisen varmasti. Mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisikin osatyökykyisten työssäpysymisen toiminnan kehittyminen tilastoinnin, toiminnan mittaamisen ja vaikuttavuuden näkökulmasta.

6 TUTKIELMAN EETTISIÄ KYSYMYKSIÄ JA LUOTETTAVUUS

6.1 Tutkimuksen laatu

Hyvälle tutkimukselle on ominaista eettinen kestävyys. Tähän sisältyvät sekä tutkimuksen *luotettavuus* että tutkimuksen *laatu*. Laatuun liittyvät esimerkiksi hyvä tutkimussuunnitelma, sopiva tutkimusasetelma ja hyvin tehty raportointi. Tutkimusetiikka sisältää moraalisia ulottuvuuksia, jossa eettisen perustan muodostavat ihmisoikeudet. (Tuomi & Sarajärvi 2001, 125–131.)

Alkuperäinen suunnitelmani liittyi osatyökykyisten työssäpysymisen toimien loppupäähän mutta ensimmäisessä hallintokuntaohjauksessa työpajassa totesin, että loppua ei voidakaan selvittää, jos prosessin alkupää ei toimi. Kartoitusvaiheessa huomasin, että havainnoitavaa ryhmää oli myös laajennettava niihin, jotka todellisuudessa ovat vastuussa toiminnan toteutumisesta eli esimiehiin. Jouduin myös muuttamaan aiheita työpajoihin, sillä esimiehiltä tullut tieto vei tutkimussuuntaa toisaalle mutta samalla kuitenkin tuoden lisäarvoa havaintoihin. Kehittämiprojektiin osallistuneiden henkilöiden oikeuksia olen pyrkinyt tukemaan niin, että henkilöt pysyvät anonymineinä eikä henkilökohtaisia mielipiteitä nosteta esille niin, että henkilöt ovat tunnistettavissa. Samasta syystä selvittelyvaiheen aikana tehtyä lomakehaastattelua ei voi avata, sillä vastaajien määrä on pieni. Tämän vuoksi käytin lomakkeesta tietoja vain joiltain osin avoimien kysymysten osalta. Selvittelyvaiheessa kysymyksiä käytettiin toiminnalle suuntaa-antavana tietona.

Toimintatutkimuksessa tutkija on mukana yhteisössä, jota hän tutkii. Tutkija tekee aloitteita ja vaikuttaa väliintulollaan kohdeyhteisössä. Koska tutkija on toimiva subjekti eikä puolueeton tarkkailija, ei hänen saavuttamansa tieto sosiaalisista tilanteista voi olla objektiivista vaan omasta näkökulmasta tulkittua. Tämän vuoksi tutkimusraportissa tulisikin selvittää tutkijan yhteydet tutkimaansa kohteeseen. (Hannu L.T. Heikkinen 2007, 205.) Periaatteessa laadullisessa tutkimuksessa myönnetään, että tutkija yksilönä vaikuttaa tulokseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Olen koulutukseltani

työfysioterapeutti ja kuntoutuksenohjaaja, joten oma lähestymistapani on taustani vuoksi kuntoutuksen näkökulma, jossa taustamallina on ekologinen malli. Tässä mallissa yksilö nähdään aktiivisena toimijana omassa ympäristössään, ja kuntoutus ymmärretään prosessina eikä erillisenä toimenpiteenä. Oma viestini esimiehille oli, että työntekijää ei pidä ajatella vajaakuntoisena vaan osatyökykyisenä, jolla on edessään hankala tilanne, joka voi muuttaa hänen loppuelämänsä. Toinen näkökulma oli, että mallia kehitetään henkilöstöhallinnon näkökulmasta. Kolmantena näkökulmana on se, että olen myös itse Porin kaupungin työntekijä työterveyshuollossa. Ryhmiin osallistuneet henkilöt ovat täten myös asiakkaitani ja työtovereitani. Yhteyteni työterveyshuoltoon oli avoimesti esillä, mutta en katso sen haitanneen, vaan olleen hyödyksi ryhmätilanteissa. Toin esille, että näen negatiiviset asiat kehityskohteina, joten on tärkeää, että niistä kerrotaan.

Osallistavassa havainnoinnissa arvostetaan henkilöiden kokemuksen kautta syntynyttä tietoa ja yhteistyön avulla tavoitellaan toimintaa. Se perustuu muutokseen tähtäävään ajatteluun, jossa vuorovaikutuksessa molemmat osapuolet (tutkija-osallistujat) voivat laajentaa ajatteluaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 82.) Ryhmätilanteissa oli tärkeää nimenomaan se, että esimiehillä oli käytännön työn sujumisesta tietoa, jota ilman en olisi voinut kehittää toiminnan etenemistä käytännössä toimivalla tavalla. En myöskään olisi itse osannut kiinnittää huomiota joihinkin asioihin, joita esimiehet nostivat esille. Toisaalta pidin joitain asioita itsestään selvyyksinä, kun taas esimiehille ne olivat outoja asioita. Tuomi & Sarajärvi (2009, 83) toteavatkin, että osallistuvan ja osallistavan havainnoinnin välillä ei aina tehdä eroa, sillä niissä molemmissa on sisällä osallistuminen, joka on pääasia. Molemmissa on pääasia, että osallistuvien henkilöiden tietoa arvostetaan ja uskotaan siihen, että jokaiseen asiaan on erilaisia näkökulmia, jotka kaikki ovat tärkeitä.

Yhteistä on myös se, että asioiden eri puolet tulevat ryhmässä keskustellen parhaiten esille. Tutkijan tulee kunnioittaa osallistujien tietämystä ja samalla mahdollistaa osallistujien oppiminen, jonka uskotaan johtavan toimintaan ja toiminnan ylläpitämiseen. Tutkija toimii fasilitaattorina, joka kokoaa ja koordinoi ihmisiltä tulevaa

tietoa mutta ei itse toteuta niitä. Näin tehdäkseen myös tutkijan tulee oppia keskustelutilanteista. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 83.) Tutkijana tärkein roolini oli toimia tiedon välittäjänä ja jakajana sekä kehittämistarpeiden esille nostajana. Toivoin, että onnistun välittämään tarvittavaa tietoa ja samalla välttämään tilannetta, että annan myös vastaukset. Sain selvittelyjaksolla tekemästäni kyselyssä seuraavan vastauksen:

”Asettamasi kysymykset olivat niin vaikeita, että jos minulla olisi ollut niihin vastaukset, luultavasti meillä olisi hyvin vähän uudelleensijoitettavia niiden suuren määrän sijasta.”(Us1)

Muun muassa tämän kommentin perusteella havaitsin, että esimiehillä ei ole tarpeeksi tietoa asioista, joten ilman tiedon lisääntymistä en saa vastauksia. Tämän vuoksi hain malleja ja vaihtoehtoja ryhmäläisten mietittäväksi ja sovellettavaksi omaan työpaikkaan. Tältä osin materiaali ohjasi osallistujien mielipiteitä. Opin myös käyttämään hiljaisuutta, joka antoi aikaa ryhmäläisille pohtia kuulemaansa ennen kuin kommentoivat asiaan. Mallien ja lisätietojen avulla pystyin yhdistämään teoriaosuuden tutkimustuloksia, eri kaupunkien käytännöistä saamiani tietoja ja toimintatutkimuksen havaintoja. Tämän vuoksi pidän toimintatutkimuksen valitsemista oikeaksi strategiaksi, jossa Triple helix -mallin yhteistyön ja dialogien avulla saatiin yhdistettyä teoriaa, eri tahojen tietoja ja toimintaa, jotka johtavat tuloksiin.

Kirjallisen aineiston sisällön analyysissa tilaisuuksien nauhoittaminen olisi voinut tuoda lisätietoa. Muistiot ja muistiinpanot ovat jo omia tulkintojani ja johtopäätöksiä, jotka olen suodattanut kehittämiseen liittyvään materiaaliin. Toiminnan kehittämisen suuntaa määrittävät myös laki ja erilaiset ohjeistukset, joten sen vastaiset kommentit periaatteessa hylättiin. Tulokset toiminnan kehittämiseksi olisivat varmasti aivan erilaiset, mikäli toimintaa voisi kehittää ilman lakeja ja teoreettista ohjausta. Havaintojeni perusteella sairauspoissaolojen seuranta siirrettäisiin kokonaan työterveyshuoltoon samoin kuin varhaisen tuen keskustelut. Ehkä näin osittain voisi tehdä silloin, kun työterveyshuolto on työyhteisön omana toimintana järjestettyä.

Varsinaiset kehittämisprojektin tulokset ja toiminnan tehostumisen tulokset esimerkiksi sairauspoissaolojen laskuna tai varhaiseläkemenoperusteisissa maksuissa näkyvät

pidemmällä aikavälillä. Porin kaupungissa osatyökykyisten työssöpysymiseen liittyvää toimintaa on tehty useita vuosia, joten toimintakulttuuri on olemassa. Kevan tilastojen mukaan Porissa on tapahtunut muutosta viime vuosina siten, että osatyökyvyttömyyseläkkeiden määrä on noussut ja kokoaikaisten työkyvyttömyyseläkkeiden määrä on laskenut. Uskon, että tehostetulla tiedottamisella, esimiesten kouluttamisella ja tämän toimintatutkimuksen kaltaisilla työpajoilla toiminta lähtee tehokkaammin käyntiin vuoden tai kahden sisällä. Toiminnan tehostumista on hyvä seurata ja raportoida henkilöstöraporttiin.

6.2 Tutkimustulosten käyttökelpoisuus ja toimivuus

Tutkimukseen kuuluu luotettavuuden arviointi, jossa perinteisesti on käytetty validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä (Huttunen, Kakkori & Heikkinen, 1999, 113). Validiteetilla arvioidaan onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä on luvattu ja reliabiliteettia tutkimustuloksen toistettavuutta. Laadullisen tutkimuksen piirissä käsitteitä on kritisoitu siksi, että ne vastaavat lähinnä kvantitatiivisen tutkimuksen tarpeita. (Tuomi & Sarajärvi 2001, 136–137.) Toimintatutkimuksen yhteydessä suositellaankin validiteetin ja reliabiliteetin sijaan käytettäväksi käsitteitä pätevyys tai käyttökelpoisuus. Toimintatutkimus on sinänsä jo väliin tuleva muuttuja, jonka tarkoituksena on muuttaa tilannetta, joten samaa tulosta ei olekaan tarkoitus saavuttaa uudelleen. Väliintulon avulla saatu tieto on pätevää siinä ajassa ja paikassa, jossa se on saavutettu. (Huttunen, Kakkori & Heikkinen 1999, 113–114.) Laadullisen tutkimuksen näkemykset totuudesta ja tutkimuksen luotettavuudesta vaihtelevat. Toimintatutkimuksessa pragmaattinen totuusteoria voisi olla loogisin. Pragmaattisessa totuusteoriassa tieto liittyy käytännöllisiin seuraamuksiin. Tällöin ajatellaan, että uskomus on tosi, jos se toimii ja on hyödyllinen. (Tuomi & Sarajärvi 2001, 134.)

Aaltola ja Syrjälä (1999, 18) ovat sitä mieltä, että toimintatutkimus on prosessi, joka tähtää asioiden muuttamiseen ja kehittämiseen entistä paremmiksi. Toiminnan kehittäminen on tällöin jatkuva prosessi, joka ei pääty esimerkiksi entistä parempaan

toimintatapaan. Heidän mukaan keskeistä on juuri *uudella tavalla ymmärretty prosessi*. Toimintatutkimus kuvautuu tällä tavoin ymmärrettynä lähestymistavaksi, joka ei ole kiinnostunut pelkästään siitä miten asiat ovat, vaan erityisesti, miten niiden tulisi olla. (emt., 18.)

Tässä kehittämisprojektissa ajankäytön rajallisuuden vuoksi tähdättiin tilanteeseen, jossa syntyneet prosessit kuvaavat tilannetta, miten prosessi kokonaisuutena tulisi toimia, joten myös johtopäätökset toimintaa tukevista ja estävistä tekijöistä perustuvat oletettavasti toimivaan prosessiin. Kehittämisprojektin tuotoksena syntyneet toimintaprosessikuvaukset kuvaavat, miten jatkossa tulisi toimia. Prosessin kuvaus lähti olemassa olleiden ohjeiden perusteella ja muuttui matkan varrella tämän hetkiseen muotoonsa. Porin kaupungin kehittämispäällikkö Timo Aro korosti (2012), että projektien tarkoituksena on tuottaa tuotoksia, jotka voivat olla toimintaa kuten esimerkiksi koulutusta tai kirjallista materiaalia kuten esimerkiksi ohjeita. Se, miten tuotokset otetaan käyttöön, riippuu siitä, koska yhteisö on valmis ottamaan ne vastaan. Hän korosti, että yleensä varsinaiset projektien tulokset näkyvät vasta jonkun ajan kuluttua projektien päättymisestä. Tässä kehittämisprojektissa saatiin aikaiseksi tuotoksia ja myös tuloksia, kun hallintokunnat alkoivat itsenäisesti työstää materiaalia ja ottivat lomakkeita käyttöön. Uusien toimintaprosessien toimivuutta ei vielä pystytä arvioimaan, sillä ne eivät kokonaisuudessaan ole vielä käytössä. Toimintaprosessien kuvauksessa on joissakin kohdin kysymysmerkkejä, jotka kuvaavat sitä, että asia ei ole täysin selvä vaan mahdollinen ratkaisu.

Kehittämisprojektin hyödyllisyyttä pohdittaessa on hyvä huomioida 1.6.2012 voimaan tuleva Sairausvakuutuslain muutos. Sairauspäivärahan maksaminen 90. sairauspäivärahapäivän jälkeen edellyttää työterveyshuollon lausuntoa, jossa arvioidaan työntekijän jäljellä oleva työkyky sekä selvitetään työntekijän mahdollisuudet palata ja jatkaa työssä (STM 2011). Lain täyttäminen edellyttää sairauspoissaolojen seurantaprosessin käyttöön ottoa. Näin ollen Porin kaupungin osalta on tässä kehittämisprojektissa tehty pohjatyö, joten kehittämisprojekti osui hyvään aikaan ja tuotokset tukevat lain noudattamista. Tulokset tulevat näkymään laina noudattamisena.

Tuomi & Sarajärvi (2009, 82) toteavat, että osallistavan havainnoinnin tavoitteena on osallistuttaa tutkimusprojektiin osallistuvat henkilöt niin, että projektin päättyessä toiminta jatkuisi ilman tutkijan tukea. Teoriaosuudessa puhuttiin myös tiedon saannin ja koulutuksen kautta esimiesten voimaannuttamisesta. Kehityspajojen jälkeen sain sähköpostiviestejä, joista voi päätellä, että tietoa on saatu ja toiminnan jatkumista suunnitellaan. Palaute osallistujilta:

”Kiitos sinulle mukavista Osku-hetkistä! Olen saanut paljon hyödyllistä tietoa jatkoa ajatellen jo nyt.”(Ts1)

”Kiitos huippuhyvästä materiaalista. Voisiko sitä jo soveltuvien osien jakaa meille kaikille täällä _ _ _ ssa? Materiaali olisi avuksi myös heille.”(Te1)

Repliikejä lainatessa olen halunnut myös lisätä tutkimuksen uskottavuutta ja tuoda esille miten tutkimus on vaikuttanut mukana olleisiin esimiehiin. Uskon tutkimuksestani olevan myös hyötyä muiden kaupunkien edustajille.

Kevan järjestämässä yhteistyöpajoissa haetaan ratkaisuja ja tuodaan esille valmiita ratkaisuja ja kokemuksia, jotta kerran keksittyä ei tarvitse keksiä uudelleen. Porin kehittämisprojektia kohtaan on esitetty kiinnostusta ja sitä on myös esitelty asiaa koskevilla tilaisuuksissa. Yhteiskunnallinen hyöty toiminnan tehostumisesta voidaan jatkossa nähdä silloin, kun kaupunki työnantajana säästää eläkemenoperusteisissa maksuissa, jotka ovat verorahoilla kustannettu. Tämän asian osoittamiseksi on kuitenkin vielä tehtävä lisätutkimuksia.

7 LOPUKSI

Kehittämisprojekti opetti minulle kuinka isoista ja toisaalta pienistä asioista osatyökykyisten työssäpysymisen toimintakokonaisuus muodostuu. Joskus laajat kokonaisuudet liian teoreettisesti esitettynä eivät tue toimintaa ja toisaalla pieni käytännön asia voi estää kokonaisuuden toimimisen. EU -tasolta lähtevä ohjeistus on suuria kokonaisuuksia sisältävää ja tiivistyy valtion lakien ja säädösten sekä kunnan ohjeistuksen kautta työpaikan esimiesten toiminnaksi. Ääripäät ovat kaukana toisistaan niin toiminnallisesti kuin fyysisestikin. Tutkimukseni perusteella toivoisin, että aikaisemmassa vaiheessa kuin työpaikalla huomioitaisiin päätösten vaikutus lähiesimiesten työhön. Työssäpysymisen toimintaan liittyen esimiesten ja varsinkin lähiesimiesten työhön ja taitoihin kohdistuu toimintavaatimuksia, joihin heillä ei välttämättä ole oman ammattikoulutuksensa kautta koulutusta. Tämän vuoksi koulutus on yksi tärkeä kehittämisen kohde, jotta lähiesimiehet saavat tarvittavat tiedot.

Lopuksi haluan kiittää Porin kaupungin henkilöstöpalvelun henkilökuntaa hyvästä ja kehittävästä yhteistyöstä. Erityiskiitokset haluan esittää henkilöstöpäällikkö Helena Metsälälle ja työsuojelupäällikkö Ulla Roiniselle. Kiitokset myös eläkeasioiden asiantuntijalle Armi Heinikankaalle eläkeasioihin liittyvistä pohdinnoista ja lakiasioiden ohjauksesta Anna Eleniukselle. Kiitän myös Teknisen palvelukeskuksen, Perusturvakeskuksen, Satakunnan pelastuslaitoksen ja Koulutoimen esimiehiä sekä Satakunnan työterveyspalvelujen työntekijöitä kuten myös Porin kaupungin luottamushenkilöitä, jotka osallistuivat toiminnan kehittämiseen. Kevan innostavat ja kannustavat ammatillisen kuntoutuksen asiantuntijat Ulla Palmgren ja Nina Aromäki-Palmgren ansaitsevat myös kiitokset valtakunnallisen yhteistyön mahdollistamisesta kaupunkien ja kuntien välillä.

LÄHTEET

Aaltola, Juhani & Syrjälä, Leena (1999) Tiede, toiminta ja vaikuttaminen. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena Kustannus, Jyväskylä, 11–24.

Aarnio Helena, Enqvist Jouni & Helenius Marja-Liisa (2002) toim. Verkkopedagogiikan kehittäminen ammatillisessa koulutuksessa ja työssäoppimisessa: DIANA -toimintamalli. Opetushallitus, 42.

Alasoini Tuomo (2011) Hyvinvointia työstä, Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes raportteja 76, Helsinki.

Anttonen Hannu & Räsänen Tuula (toim.) (2009) Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä. Proccess/Application for programme V P/2007/005/371, Restructuring, well-being at work and financial participation. Työterveyslaitos, Helsinki.

Aro Timo (2004) Toimintakyky työkyvyn arvioinnin osana. Teoksessa Matikainen E, Huunan-Seppä T, Kivekäs A, Kujala J & Tola S (toim.) Toimintakyky, arviointi ja kliininen käyttö. Kustannus Duodecim, Jyväskylä, 22–25.

Blom Raimo (2009) ”Rationaalisen organisaation” kriittistä tarkastelua. Teoksessa Blom Raimo & Hautaniemi Ari (toim.) Työelämä muuttuu, joustaako hyvinvointi? Gaudeamus Helsinki University Press, Yliopistokustannus, HYY Yhtymä, Helsinki. 193–236.

Cavén-Suominen Sini (2005) Aktiivinen aikainen puuttuminen – tavoitteena pitkäaikaisterveys, Opas henkilöstön kehittäjille, esimiehille ja työterveyshuollolle. Keva, Helsinki.

Forma Pauli, Harkonmäki Karoliina, Pekka Toini & Saarinen Arttu (2008) Kunnallinen työterveyshuolto 2008. Työterveyshuollon organisointi ja toiminta henkilöstöasioista vastaavien ja työterveyshuollon arvioimana. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 4/2008. Kuntien eläkevakuutus, Helsinki.

Franché R-L, Baril R., Shaw W., Nicholas M. & Loisel P. (2005). Workplace-Based Return-to-Work Interventions: Optimizing the Role of Stakeholders in Implementation and Research. *Journal of Occupational Rehabilitation*, Vol. 15 no 4, December 2005.

Haarakangas Tanja & Kivistö Sirkku (2001) Työhönpaluuprosessin laadullista tarkastelua työkyvyn edistämisen näkökulmasta. Paluu työhön sairasloman jälkeen – tutkimus. Työterveyslaitos, Helsinki.

Heikkinen, Hannu L.T. (2006) Mitä toimintatutkimus on. Teoksessa Heikkinen H.L.T., Rovio, Esa & Syrjälä, Leena (toim.) Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Dark, Vantaa, 16–38.

Heikkinen, Hannu L.T. & Jyrkämä, Jyrki (1999) Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena Kustannus, Jyväskylä, 25–56.

Heikkinen, Hannu L.T. & Rovio, Esa (2006) Toimintatutkimuksen raportointi. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena Kustannus, Jyväskylä, 114–130.

Heikkinen, Hannu L.T., Rovio, Esa & Kiilakoski, Tomi (2006) Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena Kustannus, Jyväskylä, 78–93.

Huovinen, Terhi & Rovio, Esa (2006) Toimintatutkija kentällä. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T. & Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (toim.) Siinä tutkija missä tekijä - toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena Kustannus, Jyväskylä, 94–113.

Huttunen, Rauno, Kakkori, Leena & Heikkinen, Hannu L.T. (1999) Toiminta, tutkimus ja totuus. Teoksessa Heikkinen, Hannu L.T., Huttunen, Rauno & Moilanen, Pentti (1999) Siinä tutkija missä tekijä, toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena kustannus, WSOY-kirjapainoyksikkö, Juva. 111–133.

Ilmarinen Juhani (2006) Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Työterveyslaitos ja Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Jalava Janne (2008) Kuntoutus ja sosiaalisten mahdollisuuksien politiikka. Kuntoutus 3, 61–67.

Joensuu Matti, Kivistö Sirkku, Malmelin Johanna & Lindström Kari (2008) Pitkä sairausloma ja työhönpaluu. Työ ja ihminen Tutkimusraportti 34. Työterveyslaitos, Helsinki.

Juvonen-Posti Pirjo & Jalava Janne (2008) Lupaavia käytäntöjä pk-työpaikoille työhyvinvoinnin ja sairauspoissaolojen hallintaan ja seurantaan. Onnistunut työkykyasioiden puheeksiotto. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2008:34, Helsinki.

Kaartinen Risto, Forma Pauli & Pekka Toni (2011) Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointi 2011. Kevan tutkimuksia 2011:2, Helsinki.

Kalliola Satu & Nakari Risto (2008) Toimintatutkimus ja kuntien työelämän muutos. Teoksessa Heiskanen T., Leinonen M., Järvensivu A. & Aho S. (toim.) Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere University press, Tampere. 135–148.

Kananoja Aulikki, Niiranen Vuokko & Jokiranta Harri (2008) Kunnallinen sosiaalipolitiikka ja yhteistä vastuuta. Ps-kustannus, Jyväskylä.

Kauppinen Timo, Hanhela Rauno, Kandolin Irja, Karjalainen Antti, Kasvio Antti, Perkiö-Mäkelä Merja, Priha Eero, Toikkanen Jouni & Viluksela Marja (toim.) (2010) Työ ja terveys Suomessa 2009. Työterveyslaitos, Helsinki.

Kausto Johanna, Virta Lauri, Joensuu Matti, Vuorinen Helena, Kivistö Sirkku, Jahkola Antti, Martimo Kari-Pekka, Klaukka Timo & Viikari-Juntura Eira (2009) Osasairauspäiväraha Suomessa, Etuutta saaneiden kokemuksia ja työhön paluu. Sosiaali- ja terveysturvan selosteita 67/2009. Kelan tutkimusosasto, Kela, Helsinki.

Ketola Johanna (2009) Työpaikkojen menestysreseptit. Teoksessa Blom Raimo & Hautaniemi Ari (toim.) Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Gaudeamus Helsinki University Press, Yliopistokustannus, HYY Yhtymä, Helsinki. 121–150.

Keva (2010) Kuntatyönanatajan eläkemaksut 2010. Keva, Helsinki.

Kivistö Sirkku (2001) Paluu työhön sairausloman jälkeen. Kuntoutus 24 (4), 37–41.

Koskela Suvi & Virtanen Petri (2010) Henkilöstön uudelleensijoittaminen työelämän muutostilanteessa - case Helsingin kaupunki. Työpoliittinen Aikakauskirja 3/2010, 28–42.

Kunnallinen eläkeopas 2009. Kuntien eläkevakuutus, Helsinki.

Kuula Arja (1999) Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Vastapaino. Tampere.

Kuusela Pekka (2008) Dialogue and change on organizations. Teoksessa Lehtonen Jarmo & Kalliola Satu (eds.) Dialogue in Workin Life Research and Development in Finland. Peter Lang, Germany. 55–71.

Lahtonen Maarit & Rouhiainen Nappu (2008) The role of dialogics in a national workplace development programme (TYKES). Teoksessa Lehtonen Jarmo & Kalliola Satu (eds.) Dialogue in Workin Life Research and Development in Finland. Peter Lang, Germany. 91–108

Mamia Tero (2009) Mistä työhyvinvointi syntyy? Teoksessa Blom Raimo & Hautaniemi Ari (toim.) Työelämä muuttuu, joutaako hyvinvointi? Gaudeamus Helsinki University Press, Yliopistokustannus, HYY Yhtymä, Helsinki. 20–25.

Mäkipää Sanna & Vihtonen Tiina (2011) Sairauspoissaolojen hallinta -hanke Helsingin kaupungin kotihoidossa 2009–2010. Loppuraportti. Saatavissa: <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=108448&n=aineisto> - 58k - 1.1.2009 - Tätä on tutkittu – 108448. Lainattu 10.1.2012

Nieminen Pia & Forma Pauli (2005) ”Nyt on varaa tuhlata aikaa” – Osa-aikaeläkkeelle siirtyminen haastatteluaineiston valossa. Janus vol. 13 (2), 117–136.

Osapäivärahatyöryhmä (2004) Osapäivärahaa selvittäneen työryhmän loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2004:8. Sosiaali- ja terveysministeriö, Helsinki.

Porin kaupunki (2008). Henkilöstöraportti 2008.

Seuri Markku & Suominen Risto (2009) Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Tietosanomat, Helsinki.

Sieurin Leif, Josephson Malin & Vingård Eva (2009) Positive and negative consequences of sick leave for the individual, with special focus on part-time sick leave. *Scandinavian Journal of Public Health*, 2009 (37), 50–56.

Syrjälä Leena, Ahonen Sirkka, Syrjäläinen Eija & Saari Seppo (1995) Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Kirjayhtymä, Kirjapaino West Point, Rauma.

Träskelin Maija (2011) Edelleen työkykyinen, Kokemuksia osatyökyvyttömyyseläkkeiden käytöstä, niiden haasteista ja mahdollisuuksista kunta-alalla. Nykypaino, Vantaa.

Tuomi Jouni & Sarajarvi Arja (2009) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Valkama Päivi & Järvensivu Anu (2008) Verkostomainen toimintatapa työelämän tutkimuksen lähestymistapana ja tuotoksena. Teoksessa Heiskanen Tuula, Leinonen Minna, Jäevensivu Anu & Aho Simo (toim.) Kohti uutta työelämää? Tutkimuksen näköala työelämän kehitykseen. Tampere University Press, Tampere. 165–185.

Vuorinen Helena, Haapanen Ari, Jahkola Antti, Joensuu Matti & Kivistö Sirkku (2010) Tukea työhön paluuseen ja työssä jatkamiseen. Osasairauspäivärahan tavoitteet, etuuden käyttöönotto ja jatkon haasteet. Työympäristötutkimuksen raporttisarja 49, Työterveyslaitos, Helsinki.

Young Amanda E., Roessler Richard T., Wasiak Radoslaw, McPherson Kathryn M., van Poppel Mireille N.M. & Anelma J.R. (2005) A developmental conceptualization of return to work. *Journal of Occupational Rehabilitation* 15, 557–568.

Painamattomat lähteet:

Aro Timo (2012) Projektin hallinta, koulutuspäivä 22.3.2012

Aromäki-Palmroos Nina (2009) Ammatillinen kuntoutus. Pori, koulutuspäivä 7.5.2009

Wynne Richard, McAnaney Donal, Thorne Julie, Hinkka Katariina & Järvisalo Jorma (2002) RETURN-projekti – työn ja tuen välillä: Keinoja pitkään työssä poissa olleiden työhönpaluun edistämiseksi. Lyhennelmä projektista. Saatua Katariina Hinkalta sähköpostitse vuonna 2004.

Verkkajulkaisut:

Forma Pauli (2011) Työhyvinvointi ja työkyvystä huolehtiminen pidentäisivät työuraa. Kunta.tv 15.9.2011. Saatavissa www.keva.fi. Viitattu 20.9.2011

Hallituksen esitys Eduskunnalle laiksi sairausvakuutuslain 13 luvun 5 §:n muuttamisesta. HE 67/2010. Saatavissa www.finlex.fi. Viitattu 31.1.2011

Keva (2011) Kaari-gallupin tulokset 2011. Saatavissa www.keva.fi. Viitattu 20.9.2011

Porin ja Rauman yhteisen kehittämisprojektin loppuraportti 2009. Saatavissa <https://patarumpu.pori.fi>. Viitattu 14.4.2011.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2011) Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2020. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2011:13, Helsinki. Saatavissa <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3173-2>. Viitattu 21.11.2011.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2011 b). Työhyvinvointityöryhmän raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2011:4, Helsinki. Saatavissa www.stm.fi/julkaisut. Viitattu 12.3.2012

Lait ja asetukset

Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista 566/2005

Laki sairausvakuutuslain muuttamisesta 459/2006

Laki sairausvakuutuslain muuttamisesta 532/2009

Laki sairausvakuutuslain (1224/2004) 13 luvun 5 § muutoksesta

Työterveyshuoltolaki 1383/2001.

Työturvallisuuslaki (738/2002)

LIITTEET

Liite 1. Selvitysvaiheen kysymyslomakkeen kysymykset uudelleensijoittajille (työsuojeluvaltuutetuille ja luottamusmiehille vastaavat kysymykset sovellettuna heidän tehtäväänsä)

1. **Ammatti:**
 2. **Koulutus:**
 3. **Kuinka kauan olet toiminut uudelleensijoittajana/työsuojeluvaltuutettuna/luottamusmiehenä?**
 4. **Minkälaisen perehdytyksen olet saanut uudelleensijoittajan tehtävään/uudelleensijoitusasioihin?**
 5. **Kuinka paljon työaikaa sinulla meni vuonna 2008 uudelleensijoituksen tehtäviä tehdessäsi? (merkkää tarkin vaihtoehto)**
 _____tuntia/viiko _____ tuntia/kuukausi _____ tuntia/vuosi _____ ei yhtään
 Mikäli vastasit ”ei yhtään”, niin siirry kysymykseen 11.
 6. **Keitä henkilöitä kuuluu uudelleensijoitusryhmään?**
 7. **Mitä ongelmia liittyy uudelleensijoitusryhmän koolle kutsumiseen? Anna kehitysehdotuksia.**
 8. **Minkälainen työnjako uudelleensijoitusryhmän toimijoilla on? Onko se toimiva, mitä pitäisi muuttaa/parantaa?**
 9. **Uudelleensijoituspalaverin kirjaamiskäytäntösi:**
 - a. Mitä kirjaat raporttiin?
 - b. Kenelle raportti lähetetään?
 - c. Missä säilytät raportit?
 - d. Mitä asioita uudelleensijoitustoiminnasta tilastoit ja mihin tiedostoon?
 10. **Kuinka monta vuonna 2007 aloittamaasi uudelleensijoitusprosessia on johtanut**
 - a. työn kierron kautta siirtymiseen omassa hallintokunnassa vastaavaan työhön _____kpl
 - b. työn kierron kautta siirtymiseen omassa hallintokunnassa muuhun työhön _____kpl
 - c. työn kierron kautta siirtymiseen toiseen hallintokuntaan työhön _____kpl
 - d. jatkaa työtä omassa työpisteessä työjärjestelyjen avulla _____kpl
 - e. koulutuksen kautta uudelleensijoitukseen Porin kaupungin työhön _____kpl
-

- f. koulutuksen kautta uudelleensijoitukseen muuhun organisaatioon _____kpl
- g. työntekijä jatkaa omassa työssään ilman merkittäviä muutostoimenpiteitä _____kpl
- h. osatyökyvyttömyyseläkkeeseen _____kpl
- i. työkyvyttömyyseläkkeelle _____kpl
- j. osa-aikaeläkkeeseen _____kpl
- k. työkyvyttömyyteen ilman eläkepäättöksiä ja irtisanoutumista _____kpl
- l. palkanmaksun risiriidat ovat estäneet uudelleensijoituksen _____kpl

11. Mielipiteesi seuraavista uudelleensijoittajaan kohdistuvista väitteistä:

- a. Jokaisessa hallintokunnassa pitää olla ”työnsä ohella” uudelleensijoittaja
Kyllä ___ Ei ___
- b. Jokaisessa hallintokunnassa pitää olla oma kokoaikainen uudelleensijoittaja
Kyllä ___ Ei ___
- c. Hallintokunnilla pitää olla yksi yhteinen kokoaikainen uudelleensijoittaja
Kyllä ___ Ei ___
- d. Uudelleensijoittajaa ei tarvita, sillä uudelleensijoituksesta voi vastata työntekijän palvelukseen ottanut viranhaltija.
Kyllä ___ Ei ___

Perustele mielipidettäsi:

12. Uudelleensijoittajan tehtävänä on ”hankkia tarvittavat tiedot ja pitää ne ajan tasalla”. Mistä/keneltä saat tietoja:

- a. työntekijän terveydentilasta
- b. työntekijän työkykyä vastaavasta työstä
- c. vaihtoehtoisista työpaikoista omassa hallintokunnassa
- d. avoimista tai avoimiksi tulevista oman hallintokunnan työpaikoista
- e. Mitä ongelmia em tietojen hankintaan liittyy? Anna kehitysehdotuksia.

13. Miten hyvin tunnet oman hallintokuntasi työpaikat ja tehtävät?

huonosti _____ joten kuten _____ hyvin _____ erittäin hyvin _____

**14. Minkälaiset tiedot sinulla mielestäsi on seuraavista asioista?
(Ympyröi)**

1=huonot 2= välttävät 3=keskinkertaiset 4=hyvät 5=erinomaiset

a.	Varhaisen tuen malli	1	2	3	4
	5				
b.	Työhyvinvointiohjelma	1	2	3	4
	5				
c.	Kuntoutustuet	1	2	3	4
	5				
d.	Osasairauspäiväraha	1	2	3	4
	5				
e.	Lääkinnällinen kuntoutus	1	2	3	4
	5				
f.	Ammatillinen kuntoutus	1	2	3	4
	5				
g.	Eläkkevaihtoehdot	1	2	3	4
	5				
h.	Keva:n palvelut	1	2	3	4
	5				
i.	KELA:n palvelut	1	2	3	4
	5				
j.	Vakuutusyhtiön palvelut	1	2	3	4
	5				
k.	Työvoimatston palvelut	1	2	3	4
	5				
l.	Oppisopimustston palvelut	1	2	3	4
	5				
m.	Apuvälineiden hankinta	1	2	3	4
	5				
n.	Työolosuhteiden järjestämistuki	1	2	3	
	4 5				
o.	Eläkeasiamiehen palvelut	1	2	3	4
	5				

15. Missä vaiheessa mielestäsi uudelleensjoittajien työn pitäisi alkaa?
(ympyröi mielestäsi sopivat ajankohdat)

- a. kun työntekijällä ilmaantuu poissaoloja (12kk aikana yli viisi kertaa ja/tai yli 30 päivää poissa töistä sekä viikonlopun yhteyteen sijoittuvat toistuvat poissaolot)
- b. kun esimies/työntekijä/työterveyshuolto havaitsee työkyvyn alenemisen
- c. kun työntekijä palaa pitkältä sairauslomalta tuki- ja liikuntaelinvaivojen vuoksi
- d. kun työntekijä palaa pitkältä sairauslomalta mielenterveysongelmien vuoksi
- e. kun oman työyksikön muutosmahdollisuudet on tehty
- f. kun omasta hallintokunnasta haetaan muualta kuin omasta työyksiköstä työtä
- g. kun mietitään uudelleen koulutusta, jonka jälkeen työntekijä työllistyy omaan hallintokuntaan
- h. kun omasta hallintokunnasta ei löydy vaihtoehtoista työtä
- i. kun uudelleen koulutukseen liittyen haetaan työtä toisesta hallintokunnasta

16. Onko hallintokunnassanne?

(Laita rasti)

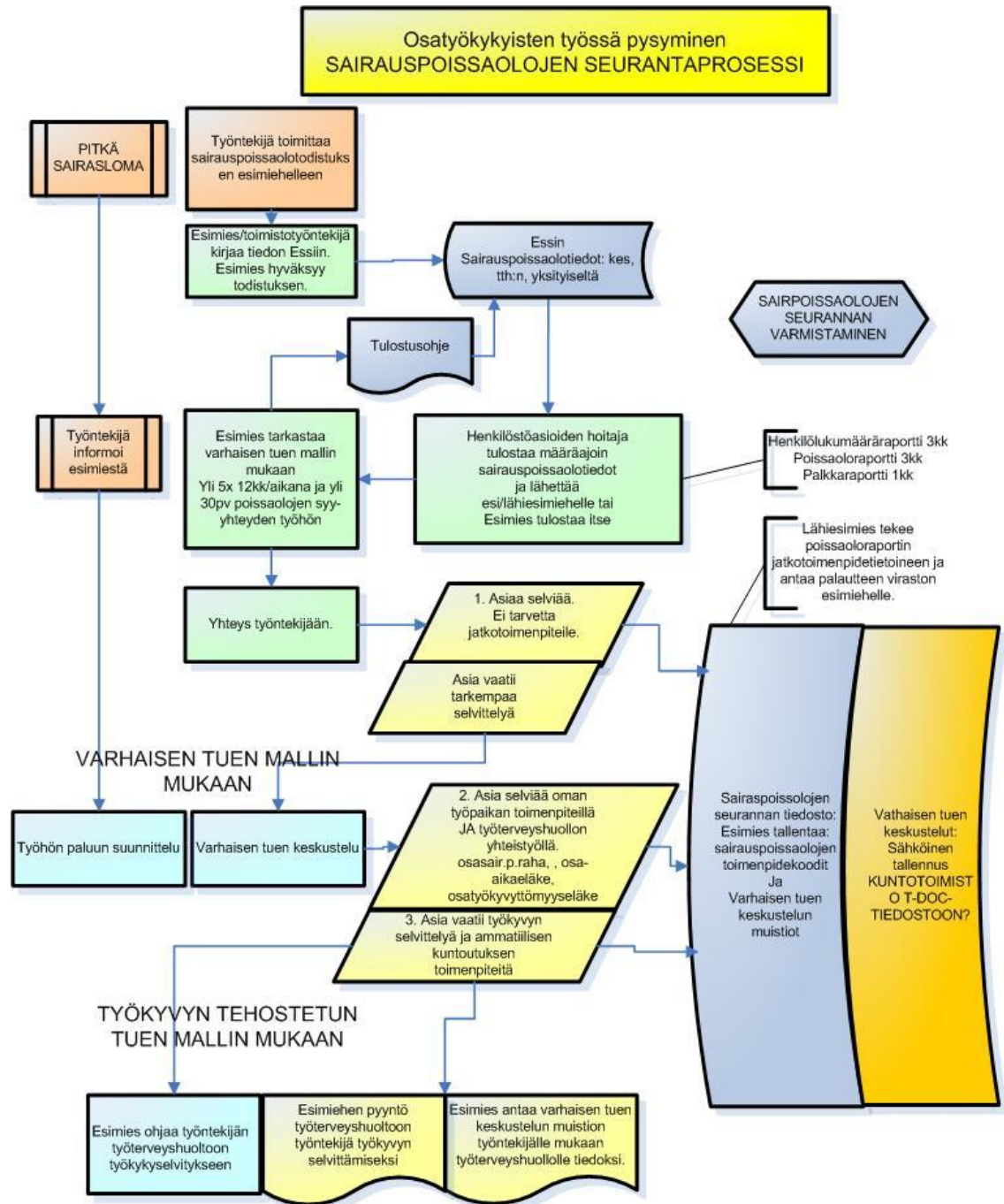
- a. käyty kehityskeskustelut ____ kyllä ____ ei ____ osittain ____ en tiedä
- b. työhyvinvointisuunnitelma ____ kyllä ____ ei ____ tekeillä ____ en tiedä
- c. henkisen häirinnän ohjeistus ____ kyllä ____ ei ____ tekeillä ____ en tiedä
- d. käsin tehtävien nostojen ohjeistus ____ kyllä ____ ei ____ tekeillä ____ en tiedä

17. Minkälaisia ongelmia hallintokunnassanne on liittyen työjärjestelyihin?**18. Miten/miksi/missä työjärjestelyt sujuvat hyvin?****19. Minkälaisia ongelmia hallintokunnassanne on liittyen työkokeiluun?****20. Miten/miksi/missä työkokeilu sujuu hyvin?****21. Minkälaisia ongelmia hallintokunnassanne on liittyen asenteisiin (työntekijä, esimies, työyhteisö)?****22. Miten/miksi/missä asenteet ovat kohdallaan?****23. Minkälaisia ongelmia hallintokunnassanne on liittyen uudelleenkoulutukseen?****24. Miten/miksi/missä uudelleenkoulutus on toimiva?****25. Minkälaisia ongelmia hallintokunnassanne on liittyen osa-aikaiseen työn tekemiseen?****26. Miten/miksi/missä osa-aikaisuus on hyvä ratkaisu?****27. Minkälaisia ongelmia liittyy työntekijän fyysiseen ja psyykkiseen kuntoutukseen ja hoitoon pääsyyn?****28. Missä/miten/miksi kuntoutusasiat hoituvat hyvin?****29. Mitä mielestäsi pitäisi tehdä, jos**

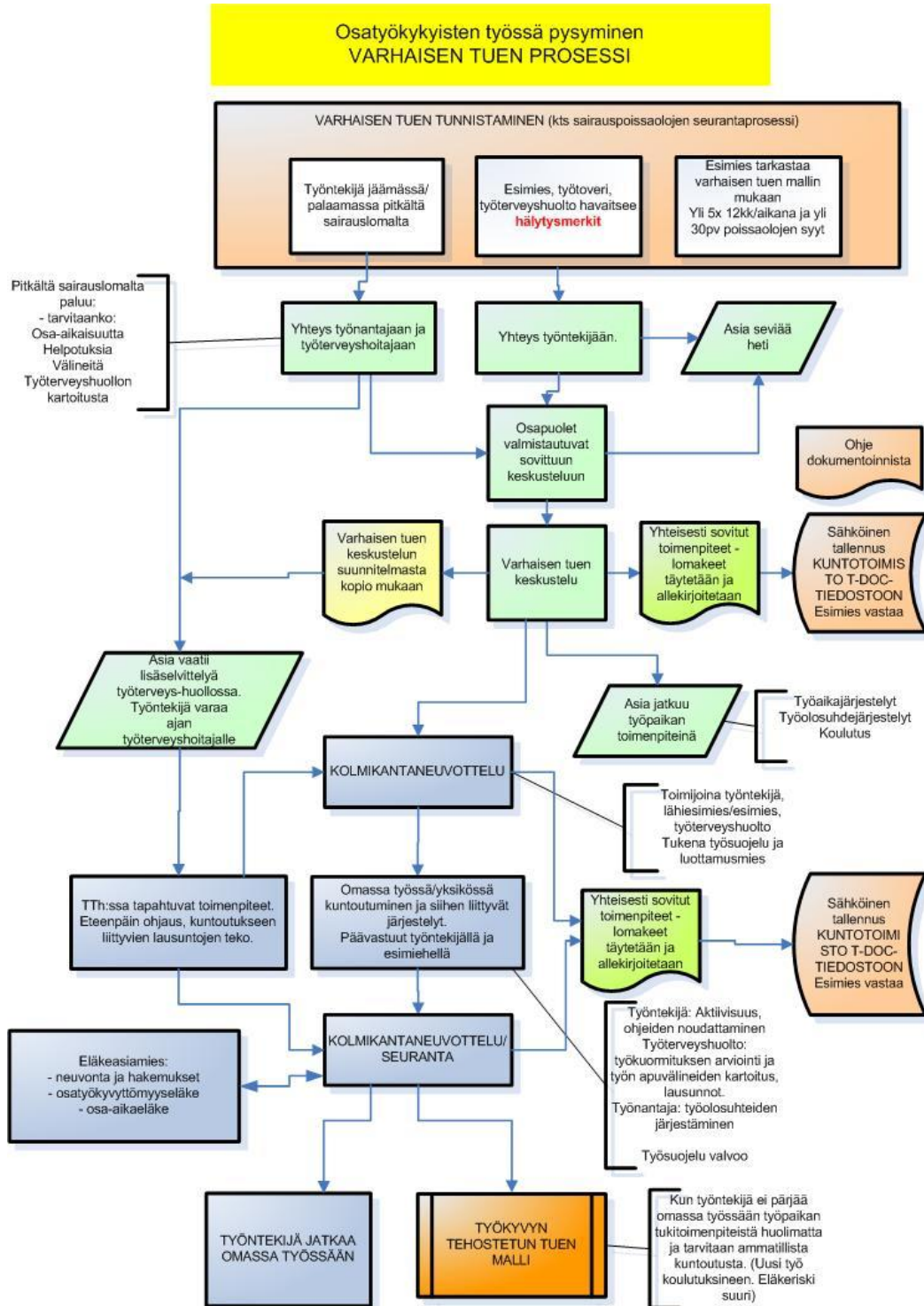
- a. työntekijä ei halua vaihtaa työpaikkaa vaikka hänelle löydetään terveyteensä nähden sopiva työ?
- b. asiallisesti tehdyt järjestelyt ja työkokeilut osoittavat, ettei työntekijää voida sijoittaa toiseen työtehtävään?
- c. työntekijä ei huolehdi omaa osuuttaan työkykynsä saavuttamisen/ylläpitämisen keinoista ja sen vuoksi uudelleensijoitus estyy?

30. Lisäksi olisi huomioitava, että:

Liite 2. Sairauspoissaolojen seurantaprosessi



Liite 3. Varhaisen tuen prosessi



Liite 4. Työkyvyn tehostetun tuen prosessi

