

SELVITYS TYÖSSÄ JATKAMISEN ONNISTUMISEEN LIITTYVISTÄ HYVISTÄ KÄYTÄNNÖISTÄ

”On kiva mennä aamulla töihin ku hymyilyttää”

Johdanto

Työurien pidentämisen tarpeen myötä työkyky on saanut lisää positiivista ulottuvuutta: menetetyin sijaan korostetaan jäljellä olevaa työkykyä. Samalla työssä jatkamisen edistämiseen tarvittavat keinot ovat tulleet ajankohtaisiksi. (Ilmarinen ym. 2006, 21.) Hallitusohjelmassa (2011) painotetaan työkyvyttömyyden ehkäisemistä ja osatyökykyisten työmahdollisuuksien parantamista. Tämä edellyttää etenkin terveyden edistämisen sekä työterveyshuollon, kuntoutuksen ja työelämän kehittämistä. Muun muassa työtä ja työaikoja tulee järjestää vastaamaan työntekijän työkykyä ja kuntoutumista. Työnantajalla on jo yhdenvertaisuuslain ja työturvallisuuslain nojalla velvollisuus edistää osatyökykyisten työntekijöiden työssä pysymistä (Osatyökykyisten työllistymisen edistäminen 2013, 34).

Kuntoutussäätiö ja Tampereen yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos toteuttavat vuosina 2012–2014 Euroopan sosiaalirahaston ja sosiaali- ja terveysministeriön rahoittaman Työurien jatkamisen tuki (Jamit)-kehittämishankkeen. Sen tavoitteina on saada työpaikat työkyvyn tukijoiksi, saada osatyökykyiset jatkamaan työuraansa ja kehittää kunnallisten työterveyshuoltojen ja muiden toimijoiden yhteistyötä työkyvyn tukemisessa. Osana hanketta haastateltiin työntekijöi-

tä, heidän esimiehiään ja työterveyshuoltojen ammattilaisia siitä, miten työelämässä on voinut jatkaa osittaisellakin työkyvyllä.

Yleistä

Yhteensä 16 haastattelua toteutettiin kahdella paikkakunnalla tammi-huhtikuussa 2013. Haastatellut työntekijät olivat 44–54-vuotiaita. Kaikissa tapauksissa oli yhteisinä piirteinä kuntatyönantajan lisäksi se, että tehtiin työjärjestelyjä fyysisen sairauden – useimmin tuki- ja liikuntaelinsairauden – perusteella ja että työkokeilun kautta työllistytettiin yleensä kaupungin toiseen yksikköön. Yleisin työn muutos oli siirtyminen fyysisesti kuormittaneesta työstä kevyempään: liikuntapaikkojen hoitamisesta kiinteistöhuoltoon ja vanhusten tai lasten hoidosta sosiaalialan ohjaajaksi, puhelinvaihteenhoitajaksi tai koulusihteeriksi. Lisäksi kahdessa tapauksessa kevennys toteutettiin tehtävän tai toimipaikan vaihdon ohella osa-aikaratkaisulla, johon yhdistyi kuntoutustuki.

Haastatellut esimiehet olivat joko työntekijöiden lähiesimiehiä tai työjärjestelyistä vastanneita ylemmän tason esimiehiä. Alaisen määrä vaihteli asuntoyksikön päällikön kahdesta alaisesta kansliapäällikön noin kolmeensataan. Muiden esimiesten toimialat olivat ruokapalvelu, liikuntapalvelu, asumispa-

velu ja päivähoito. Vaikka esimiehet tunnistiivat usein omilla toimialoillaan vaihtelevia fyysisiä kuormitustekijöitä, etusijalle nostettiin psyykinen kuormitus, jota aiheuttavat mm. kiire, tarkkuutta vaativat työt ja lisääntyneet työn muutokset. Erityisiä haasteita työntekijöiden jaksamisessa ei kuitenkaan nähty olevan.

Eri tahojen roolit työjärjestelyissä

Työterveyslääkärillä on liikkeelle paneva rooli

Työhön liittyvissä järjestelyissä yleensä suurin ja liikkeelle paneva rooli oli työntekijöiden mukaan työterveyslääkärillä, joka huomasi vammojen vakavuuden ja oli mukana palavereissa pohtimassa tilannetta. Lääkärillä oli usein työterveyshoitajan ohella prosessia vauhdittava ja työntekijää ohjaava rooli. Muilla hoitotahoilla ei yleensä ollut erityistä roolia työjärjestelyissä, paitsi yhden työntekijän tapauksessa, jossa hän sai tarvitsemansa avun oman työterveyshuollon sijaan hoitavan sairaalan sosiaalihoitajalta ja Kelasta.

Esimiehet katsoivat työterveyshuollolla olevan varsinainen rooli vasta, jos työpaikka ei pysty suoraan tarjoamaan ratkaisua työkykyhaasteeseen. Työterveyshuollon on hyvä johtaa prosessia, jos mukana on useita osapuolia. Toisaalta esimiehet toivat esiin työterveyshuollon tärkeän roolin ongelmien havaittajana: Työterveyshuollon kuuluu selvittää onko takana jotain muutakin ongelmaa, kun haetaan sairauslomaa – työnantaja ei voi tällaista nähdä lääkärintodistuksesta.

Työntekijöiden nimeämistä työterveyshuoltotahoista työterveyslääkärit kuvasivat omaa rooliaan prosessissa aloitteentekijäksi ja työterveyshoitajat koordinoijaksi ja yhteydenpitäjäksi. Kaikki tahot arvioivat työterveyshuollon roolin yleensä osatyökykyisyyteen liittyvissä järjestelyissä aivan keskeiseksi: työterveyshuollossa tunnetaan työpaikan oloja ja siellä on tarvittavat henkilöyhteydet ja luottamussuhde työnantajaan. Yhteistyön pohjalta voidaan arvioida, mitä mahdollisuuksia on muokata työtä ja miten työntekijä sel-

viytyy siinä. Yksi työterveyshuollon edustaja kuvasi työterveyshuoltoa puolueettomaksi tahoksi, joka kokoaa yhteen eri tiedot ja tukee työntekijää neuvotteluissa työnantajan kanssa.

Esimiehellä on keskeinen vastuu

Työntekijöiden arvioissa lähiesimiesten osuus työjärjestelyissä vaihteli. Lähiesimies saattoi olla koko hoito- ja työjärjestelyprosessin alkuunpanija ja aktiivisesti työntekijän tukena. Tavallisempaa oli kuitenkin, että lähiesimies oli ”hengessä mukana” mutta lähinnä kuuntelevana osapuolena, jolle työntekijä informoi prosessin vaiheista. Jotkut työntekijät kuvasivat lähiesimiehensä roolia passiiviseksi ja moittivat tätä asiansa hoitamisen laiminlyömisestä. Näissä tapauksissa lähiesimies saattoi suhtautua torjuvasti työntekijän omiin ratkaisuehdotuksiin, ja työjärjestelyt saivat vauhtia vasta, kun asian hoito siirtyi korkeammalle esimiestasolle tai mukaan neuvotteluihin tuli henkilöstöhallinnon vastuuhenkilö, kaupungin koordinaattori tai työntekijän mukaan kutsuma työsuojeluvaltuutettu. Työntekijälle jäi kokemus, ettei hän itse voinut vaikuttaa asioihin millään lailla, vaikka oli ehkä yrittänyt paljonkin parantaa yhteisiä työoloja.

Kun esimiehiltä kysyttiin näkemystä eri osapuolten rooleista työkykyyn liittyvissä tilanteissa, esimiehen roolia pidettiin ratkaisevana. Esimiehen tulee olla kiinnostunut työntekijöistään, havaita ongelmat ja käydä varhaisen tuen keskustelut.

Ellei lähin esimies tai esimiehen esimies pysty reagoimaan, niin kyllä sen kierroksen katkaiseminen on henkilölle itselleen aika haastavaa. Se johtaa sitten monta kertaa pitkäaikaisiin sairauslomiin. (ta2)
Tavallaan se nollatoleranssi, että jos huomaa niin sitten ei odota, vaan lähtee liikkeelle. (ta1)

Esimiehet näkivät tehtäväkseen tukea ja ohjata eteenpäin, ”olla vierellä kulkemassa”. Esimiehen vastuulla on etsiä oikeasti ratkaisu, jos joku ei pärjää, eikä pitkittää tilannetta, muu-

ten tilanne kuormittaa muitakin työntekijöitä. Yhtä lailla esimiehellä on oltava uskallusta ottaa vastaan muualta sijoitettava työntekijä – ihmiselle on annettava mahdollisuus. Toisaalta tuotiin esiin hyvän yhteistyön merkitys: Ilman yhteistyötä ei saavuteta ratkaisua varsinkaan eri sektoreiden tai eri työtehtävien välillä.

Työntekijä nähdään tiedonvälittäjän roolissa

Kaksi haastatelluista työntekijöistä tunti olevansa prosessin pääroolissa. He olivat hyvin tyytyväisiä eri osapuolten toimintaan ja saamaansa tukeen mutta näkivät ratkaisevina tekijöinä oman halunsa kuntoutua sekä oman pohtimisensa ja päätöksentekonsa. Kuitenkin useammin oma aktiivisuus oli tarkoittanut tiedonvälittäjän rooliin joutumista ja itsenäistä avun hankintaa tilanteessa, jossa prosessi ei tuntunut olevan kunnolla minkään tahon hallussa (ks. myös Saari 2012, 32 ja 2013, 34).

Mä yritin kysyä lähimmältä esimieheltä, hän käski kysyä hänen esimieheltä ja minä pistelin sähköpostia ees taas ja kyselein ja kyselin. Sitten lääkäri kyseli multa ja minä sanoin että ei mitään tapahdu, ja semmosta. - - En mä tiedä mikä tässä mun jutussa oli. Se on jäänyt ikuisiksi kysymysmerkiksi, että miksi sitä ei kukaan halunnu hoitaa. (tt5)

Esimiehet odottivat, että työntekijät tunnistaisivat rehellisesti ongelmat, kertoisivat niistä ja toisivat omia ratkaisuehdotuksia. Ratkaisut voivat olla pieniäkin käytännön asioita, vaikkapa vaunu, jolla kuljettaa tavaroita kantamisen sijaan. Työntekijöiltä toivottiin myös malttia keskittyä kuntoutumiseen, etteivät he yritä liian nopeasti siirtyä takaisin työhön taloudellisen turvan takia. Työntekijän on luovuttava vanhasta ja löydettävä innostus uuteen, mikä voi olla kovan työn takana: ”Näiden tarinoiden sankareita ovat työntekijät itse”.

Työyhteisöllä on osuutensa järjestelyiden onnistumiseen

Kaikkien haastateltujen työntekijöiden työtoverit antoivat tukensa ja apunsa henkilön työkyvyn heiketessä. Tilanne on hankala, koska työtehtäviä ei voi pitkään ottaa hoitaakseen toisen puolesta. Haastatellut saattoivat myös hävetä omaa avuntarvettaan ja sitä, ettei pysty ”tekemään täysillä”. Toisinaan tärkein tuki tuli läheisiltä, että ”ne edes usko sitte kun tuntuu et kukaan muu ei usko”. Jotkut haastatellut loivat aktiivisesti uusia tukiverkostoja kuntoutumisensa tueksi ja pitivät yhteyttä työtovereihinsa sairausloman aikana pysyäkseen ajan tasalla työpaikan asioista.

Esimiehet näkivät myös työtovereiden olevan avainasemassa. Työyhteisön hyvä henki edistää työjärjestelyjen onnistumista. Työyhteisöltä vaaditaan joustavuutta ja jaksamista. Työtovereiden on hyväksyttävä, ettei jonkun tarvitse suoriutua samasta kuin muiden. Tämä taas vaatii esimieheltä kykyä suunnitella osatyökykyisen työtehtävät yksilöllisesti niin, että poistettujen työvaiheiden tilalle on sovittu muita tehtäviä. Hyvän yhteishengen katsottiin onnistuvan parhaiten, kun keskitytään olennaiseen eli itse työhön ja mietitään miten se tulee parhaiten suoritetuksi. Keinoja ovat avoin keskustelu ja se, että jokainen saa vaikuttaa työnkuviin ja että kaikkia töitä kohdellaan samanarvoisina. (Vrt. Träskelin 2011a, 30.)

Kokemukset järjestelyistä

Prosessin sujuvuudessa on parantamisen varaa

Tuki- ja liikuntaelinsairailta oli tyypillisesti takanaan useiden vuosien ajan pahentuneet vaivat, ja sairauslomaa oli kertynyt, kun he ottivat asian puheeksi työterveyshuollossa ja esimiehen kanssa. Yleensä työn järjestelyihin ryhdyttiin puolen vuoden sisällä puheeksi otosta. Prosessia arvioidessaan työntekijät kokivat sen enimmäkseen liian pitkäksi ja hankalaksi. Ihmisen on yksinään haettava apua useilta eri tahoilta, ja monien vaativien lomakkeiden täyttäminen ja lisälausuntojen hankkiminen

saattoi turhauttaa. Parissa tapauksessa prosessissa oli työntekijöiden kannalta täydellinen pysähtyneisyyden vaihe.

Tää on tosi väsyttävää ja tosi hankalaa. Täs on kuitenkin niin monta tahoo, mistä pitää sitä apua saada ja välillä tuntuu et tarviinko mä sitä apua, ja sitte mä huomaan et kyllä mä tarviin. Ja mun on hirveen vaikee pyytää sitä apua. Ennen ku tilanne on sitte niin vaikee et se on pakko. Ja mä haluisin et tää kaikki ois ohi mut ei tää nyt vaan tunnu menevän ohi. (tt1)

Täähän ois menny paljon nopeemmin jos olis voitu hoitaa kokonaisvaltasesti. - - Vois suoraviivaistaa ehkä vähän. (tt4)

Että se oli sitten viimeinen se että mä aatelin että hitsi vie, mä kysyn siltä [työsuojeluvaltuutetulta], että mitkä oikeudet mulla on ja onko mulla oikeuksia vai velvollisuuksia vai mitä mulla tässä tilanteessa on? Että kun en mä tiedä. Että voidaanko mut heittää pois töistä kokonaan vaikka? Kun oli sitten semmonen olo että apua, että mitä ne mulle tekee. (tt5)

Haastatteluissa työntekijä ja esimies tai työterveyshuollon edustaja eivät aina arvioineet prosessin sujuvuutta samalla tavalla. Työntekijä tunsu joskus jääneensä yksin tai piti prosessia hajanaisena, vaikka muiden osapuolten haastatteluissa tällaista ei tullut esiin.

Kahdella työntekijällä kokonaiskuva prosessista oli täysin myönteinen. Näissä tapauksissa uusi työ löytyi nopeasti sattuman kautta, ja muutosta pehmensi työterveyshuollon tuen jatkuminen sekä niin entisen kuin uuden työyhteisön aktiivinen tuki. Uusi mahdollisuus herätti kiitollisuutta.

Kyllä tää semmonen jumalaton sauma on ollu, ja kun ihmiset ymmärtäs käyttää tän hyväksi, mikä mahdollisuus se on. Ehkä täst ei tiedetä kun tää räiskähtää eteen, en mäkään tienny. (tt6)

Muutokseen tarvitaan tukea

Työn vaihtaminen terveyden kannalta sopivampaan ja yleensä kokonaan erityyppiseen tehtävään oli usein suuri muutos ihmisten elämässä. Kaikilla haastatelluilla oli pitkä työura takanaan siinä tehtävässä, jossa työkyvyn ongelmat tulivat esiin. Tyypillisesti työssä selviytymisessä oli ollut vaikeuksia jo useiden vuosien ajan. Vanhasta – ja myös sinnittelystä – irrottaminen saattoi olla vaikea, joskin lopulta helpottava ja välttämätön oma päätös.

Kyllä se oli kova työ. Kyllä mä sen sanon että kyllä mä sen tein pohjamutia myöten ja pitkän kautta sen irrottamisen sitten. - - Mä tein tavallansa vähän vaihtokauppaa. Mul ei oo kipuja, ja must on vielä hyötyä, sitten mä taas saan uutta, kun mä päästän vanhasta irti. (tt6)

Työkokeiluun lähteminen arvelutti, jos työntekijä oli huolissaan terveytensä kestämisestä. Tällöin ratkaisevan tärkeitä voivat olla esimerkiksi työterveyshuollon yhteydenpito ja ”oikeat sanat oikeaan aikaan”. Myös työkulttuurin muutos ja uusi työ saattoivat tuottaa alkusi epävarmuutta omasta osaamisesta. Tällaisessa tilanteessa korostuu se, miten sijoitettu otetaan vastaan uudessa paikassa (ks. myös Koskela & Virtanen 2010, 37). Uusi esimies ja työyhteisö saivat haastatelluilta poikkeuksetta kehuja antamastaan tuesta.

Pienil askeleil alottelin tätä, ja sitte sain kuitenkin semmosia hyviä elämyksiä täällä sen työkokeilun aikana et hei, mähän pärjäänki ja näin. Ja sitten mun mielestä täällä lähin esimies tässä uudes paikas ja työtoveri on ollu niin superhyviä, et mul ei oo ollu missään vaihees sitä tunnetta että he epäilis tai näin. Ja sehän on kannustanu mua kyl hirveen paljon. Ja voinu puhuu suoraan ja helposti heidän kanssaan tästä ja, kuunnelleet. - - Se ahdistus ja masentuneisuus on täysin, voi sanoo, poistunu. (tt4)

Esimies on kannustanu ja ollu koko aika

sitä mieltä, et 'hei, me halutaan pitää sut, me ei päästetä sua mihinkään täältä, sä oot just hyvä tollasena ku sä oot'. (tt3)

Työjärjestelyillä saadaan lisää työvuosia ja työmotivaatiota

Työssä jatkamisen näkökulmasta työn järjestelyt olivat erittäin onnistuneita. Kaikki haastatellut työntekijät palkattiin työkokeilun jälkeen uuteen työhön ja he kokivat selviytyvänsä hyvin, tosin yhden tilanne mutkistui myöhemmin. Useimmat arvioivat voivansa jatkaa työelämässä vanhuuseläkeikään asti. Kaikki työntekijät katsoivat, etteivät olisi voineet jatkaa työssä ilman järjestelyjä.

Haastateltujen käsitys itsestään työntekijänä oli muuttunut myönteisesti, kun ei enää tarvinnut sinnitellä vaivojen kanssa ja tuntea itsensä niiden takia huonommaksi. Myös uuden oppimisen kykyä pidettiin mukavana yllätyksenä. Työmotivaatio vahvistui entisestään työnvaihdoksen myötä. Työ nähtiin tärkeäksi paitsi rahan ansaitsemiseksi myös oman hyvinvoinnin ja muille hyödyksi olemisen vuoksi: Työ ”pitää ihmisenä” ja ”täyspäisenä”, se tuottaa iloa ja saa ihmisen kuumalumaan johonkin.

”Ehdottomasti järjestelyt kehiin vaan”

Kaikki esimiehet olivat tyytyväisiä tehtyihin ratkaisuihin ja olivat valmiita suosittelemaan niitä muillekin. Esimiehet, jotka ottivat vastaan uudelleensijoitettavan työntekijän, luottivat siihen, että ihminen oppii ja saa varmuutta uudessa työssä vähitellen. Vaikka esimies ottaa riskin järjestelyissä eivätkä järjestelyt aina onnistu, työssä jatkaminen vähänkin pidempään katsottiin riskin arvoiseksi. Todettiin myös, että mitä kauemmin työjärjestelyjä on organisaatiossa tehty, sitä helpommin ratkaisuja löydetään.

Esimiehet kokivat osatyökykyisten työjärjestelyjen tuovan paljon hyvää omalle työyksikölle. Työntekijän ja työnantajan edut kohtasivat osa-aikajärjestelyissä, kun osa-aikaisuus ajoittui työn ruuhka-aikaan (vrt. Lehto 2011, 59). Uudelleensijoitus vastasi lisätyövoii-

man tarpeeseen vastaanottavissa yksiköissä, jotka olivat myös valmiit ratkaisun räätälöimiseen niin, että ”sillä ihmisellä menee sitten hyvin”. Muualta tuleva työntekijä tuo työpäikälle uutta tietoa ja pitkää kokemusta. Hyödyksi katsottiin myös ylpeys yhteisestä onnistumisesta, kun työkokeilija saadaan otettua mukaan, sekä kasvanut tietoisuus terveydestä ja työkyvystä. Näiden seikkojen arveltiin voivan tiivistää työyhteisöä entisestään. Yleisesti työelämässä jatkamisen nähtiin tekevän normaalin arjen mahdolliseksi ja ehkäisevän syrjäytymistä.

Esimiehet saavat tukea ja tietoa yleensä riittävästi

Osa esimiehistä oli saanut työjärjestelyjen yhteydessä mielestään hyvin tukea työterveyshuollosta. Osan mielestä olisi tarvittu enemmän yleistä tietoa esimiehen omasta roolista, käytettävissä olevista keinoista tai prosessin kulusta. Nyt esimiehen piti kysyä näistä asioista työntekijältä, eikä hän voinut olla mielestään tarpeeksi työntekijän tukena. Kaupungin ja Kevan tarjoamista työssä jatkamisen tuen mahdollisuuksista haluttiin saada enemmän tietoa, jotta ei jäätäisi liikaa työpaikan oimien mahdollisuuksien varaan. Kaikki esimiehet arvelivat, että tietoa yhteiskunnan tukimuodoista työssä jatkamisen tukemiseksi on hyvin saatavilla, jos sitä etsii.

Kokonaiskuva prosessista puuttuu

Työterveyshuoltojen edustajien mukaan järjestelyprosessit sujuivat hyvin eikä niissä yleensä nähty olleen ongelmia ratkaistavaksi tai mitään sellaista, minkä olisi toivottu menneen toisin. Konsultaatioapua muualta ei paljoa tarvittu. Kyseisten työntekijöiden tulevaisuus työelämässä nähtiin lupaavana. Joitain varauksia esitettiin: Päätösten saaminen hakemuksiin on hidasta, eikä kokonaiskuva eri tukivaiheista koostuvasta prosessista ole missään. On monta toimijaa, jotka tekevät kukin omaa osaansa, ja tiedon kerääminen yhteen on hankalaa. Samalla nähtiin, miten ”asiakas roikkuu löysässä hirressä koko ajan”.

Onnistumisen edellytykset

Hyvään ratkaisuun pääseminen vaatii omaa aktiivisuutta

Työntekijöiden mielestä heidän oma aktiivisuutensa ja tilaisuuteen tarttuminen edistivät eniten ratkaisua. Se, että on itse ollut hyvä työntekijä, on edesauttanut sitä, että työnantaja luottaa alaiseensa ja antaa tälle mahdollisuuden jatkaa ja kokeilla uutta työtä. Tosin joskus oma aktiivisuuskaan ei auttanut, vaan ratkaisevaa oli vaikutusvaltaisemman tahon tuleminen mukaan neuvotteluihin. Lisäksi ratkaisuun pääseminen edellytti aina sopivasti vapautuvaa paikkaa, johon työkokeilija voitiin sijoittaa ja myöhemmin palkata.

Valmiit toimintamallit ja asioista puhuminen auttavat työkyvyn haasteissa

Esimiehiltä kysyttiin, miten työyksikössä toimitaan, jos työntekijällä on työkyvyn haasteita. Tärkeänä pidettiin sitä, että esimies seuraa työoloja ja ottaa tarvittaessa napakasti puheeksi – se on oikeaa välittämistä. Ongelmien havaitsemista ja työtehtävien muokkaamista helpottaa, kun esimies tuntee työntekijät henkilökohtaisesti. Olennaisena pidettiin myös sitä, että esimiestä on helppo lähestyä ja hänelle tullaan puhumaan.

Toimintaa työkykyasioissa ohjaavat kaupungin ohjeet ja mallit. Isommissa työpaikoissa on selkeä toimenpideohjelma, jonka toimivuuteen kiinnitetään jatkuvaa huomiota ja jota käsitellään myös yksikkökokouksissa (vrt. Träskelin 2011b, 36). Pienemmissä yksiköissä korostui välitön vuorovaikutus ja joustavat työkäytännöt.

Se on keskustelun paikka. Jos se nyt joltakin on tuntunut vähän vaikeelta vuosien varrella, niin kyllä me aina sitten ollaan istuttu alas ja puhuttu. Mä olenkin aina sanonut että puhumattomuus on se kaikista pahin juttu. (ta4)

Mä luotan mun työntekijöihin siinä mieles et kukaan ei huvikseen keksi jotain että voi olla työpaikalta pois. Kaikki on aikuisii

ihmisii, hyvin motivoituneita, hyvin lojaa-leita. Mä en kyttää ikinä et miten ne tulee tai menee, kuhan ne hommat hoituu. Ja se on ainaki toiminu ja kukaan ei oo käyttäny sitä hyväkseen. (ta3)

Onnistuneisiin ratkaisuihin pääsemistä on esimiesten mukaan edistänyt ennen kaikkea työntekijän oma aktiivinen asenne ja halu jatkaa työssä, jolloin hänellä on myös edellytykset kokeilla uusia ratkaisuja. Yhteyden säilyttäminen työelämään ja kaikenlaisen avun ottaminen vastaan voivat edistää merkittävästi järjestelyiden onnistumista. Korostettiin saumatonta yhteistyötä sekä jokaisen osapuolen avoimuutta ja rehellisyyttä. Yksi esimies kuvasi, että onnistuneiden ratkaisujen takana on pitkäjänteinen puurtaminen. Työkokeilijan palkanneet esimiehet tähdensivät omaa ennakkoluulotonta päätöstään ja sitä, että tulokkaan pärjääminen nähdään työyhteisössä yhteisenä asiana, josta jokainen kantaa vastuun. Tärkeänä edellytyksenä mainittiin Kevan ja kaupungin tuki työkokeilulle.

Työkykyasiat tehostuisivat keskittämällä

Työterveyshuollot kuvasivat yhteistyötä työpaikkojen kanssa poikkeuksetta erittäin hyväksi ja kiittivät aitoa tahtoa löytää ratkaisu sekä työkokeilijan saamaa hyvää vastaanottoa. Nämä seikat sekä työntekijän oma motivaatio edistivät työterveyshuoltojen mukaan parhaiten järjestelyiden onnistumista. Olennaisena pidettiin myös sitä, etteivät vastuuhenkilöt vaihtuneet työkokeilun aikana, prosessin henkilöiden pysyvyyttä ja mahdollisuutta puhua avoimesti. Säännöllisiä työterveysneuvotteluja pidettiin hyvänä käytäntönä. Katsottiin, että välineitä työkyvyn tukemiseen on nyt hyvin olemassa, kuten työkokeilu, kaupungin koordinaattori, Kevan tuki ja 30–60–90-päivän sääntö. Oman työterveyshuollon osaamisen ja resurssien riittävyys arvioitiin yleensä hyväksi. Kuitenkin osaamisaluetta pidettiin niin laajana, että työterveyshuoltoon kaivattiin henkilöä, joka keskittyisi kuntoutusasioihin ja uudelleensijoituksiin.

Haastateltujen terveisiä

Työntekijät neuvovat pitämään puoliaan

Työntekijöiltä kysyttiin, mitä toiveita tai neuvoja he antaisivat työssä jatkamisen edistämiseksi eri tahoille. Henkilöä, joka on menettänyt osan työkyvystään, he neuvoivat olemaan itse aktiivinen, ottamaan asioista selvää ja pitämään puoliaan tai ottamaan avuksi tukihenkilön. On otettava vastaan kaikki tarjolla oleva apu ja oltava ”täysillä mukana, itse tehtävä lopputyö”. Myös kärsivällisyyttä tarvitaan ja uskallusta sanoa, jos ei johonkin kykene.

Esimiesten toivottiin ottavan paremmin huomioon työn olosuhteet ja työntekijöiden ikääntyminen sekä puuttuvan ongelmiin aikaisessa vaiheessa. Heidän toivottiin myös ottavan enemmän selvää työntekijän prosessista ja pitävän yhteyttä eri osapuoliin. Työjärjestelyjen kokonaisvaltainen miettiminen olisi tehokkaampaa kuin keskittyminen siihen, miten yksittäinen työ saadaan hoidettua. Työkykyneuvotteluihin olisi hyvä valmistautua miettimällä yhdessä työntekijän vahvuuksia.

Työyhteisöltä toivottiin ymmärrystä, etteivät kaikki ihmiset ole samalla tavalla vahvoja samoissa asioissa, mutta jokainen kuitenkin yrittää tehdä parhaansa. Tärkeänä pidettiin sellaista yhteishengen luomista, jossa uudet työntekijät otetaan hyvin vastaan ja vanhoja työntekijöitä arvostetaan ja jossa yhdessä huolehditaan työturvallisuudesta. Tärkeää on myös saada työjärjestelytilanteissa oikeaa tietoa huhupuheiden tilalle, ylipäänsä lisätä aitoa kommunikointia.

Vaikka työterveyshuoltoon oltiin yleensä hyvin tyytyväisiä, joissain tapauksissa toivottiin lisää ammattitaitoa ja työoloihin tutustumista sekä henkistä tukea. Esimerkiksi sairauslomalla oleva tarvitsee yhteydenpitoa ja kannustusta. Hoitopaikan ja työterveyshuollon välille toivottiin parempaa tiedonkulkua. Vakuutuslääkäreitä haluttiin muistuttaa siitä, että osatyökyvyttömyyseläkkeillä voidaan pidentää työuria, ei eläkkeiden hylkäyksillä.

Yhtä haastateltua ihmetytti se, että eläkeyhtiöstä kehoitettiin hakemaan eläkettä heti kun sairauspäivät olivat täysiä, vaikkei vielä ollut tietoa tulevasta työkunnosta. Sen sijaan

työkokeilumahdollisuus voisi olla enemmän esillä. Kuntoutukselta toivottiin enemmän tietoa jo ennakkoon, jotta työntekijä tietää, mihin suostuu ja mikä on kuntoutuksenaikainen toimeentulo. Hakemuslomakkeissa tulisi esittää käsitteet selkeämmin, nyt lomakkeissa menevät sekaisin osakuntoutus, osaeläke ja osatyökyvyttömyyseläke. Lisäksi olisi tarpeen sellainen taho, joka esittelisi kussakin tapauksessa kyseeseen tulevat vaihtoehdot ja auttaisi hakemuksissa (vrt. Saari 2012, 32 ja Risikko 2013). Ehdotettiin myös, että työkiertoa voisi tarjota mahdollisuutena kaikille työntekijöille, ei vasta sitten, kun työn vaihtaminen on pakko.

Työssä jatkamiselle lisää myönteistä näkyvyyttä

Kaikilla esimiehillä oli kehittämissuhteita osatyökykyisten työssä jatkamisen tueksi. Haluttiin asian tuomista näkyvämmiin ja positiivisessa valossa julkiseen keskusteluun ja työnantajien kannustamista osatyökykyisten palkkaamiseen. Osa-aikainen työnteko tulisi tehdä helpommaksi ja taloudellisesti houkuttelevammaksi. Kaupungin organisaation sisällä pitäisi madaltaa kynnystä siirtyä muihin tehtäviin. Toivottiin tiedottamista tähän asti kootusta tiedosta ja keskittymistä olemassa olevien keinojen jalkauttamiseen. Työterveyshuoltoyhteistyön kehittämistä pidettiin ajankohtaisimpana asiana. Eläkeiän rajan miettimistä olennaisimpana pidettiin huomion keskittymistä työelämän laadun parantamiseen.

Työterveyshuoltopalvelujen kohdentuminen puutteellista

Kehittämisehdotuksina työterveyshuoltojen haastateltavat toivat esiin muun muassa tarpeen kehittää välineitä henkisen jaksamisen ja masennuksen tuomiin haasteisiin. Nähtiin tärkeänä puuttua myös työkykyongelmiin vielä varhaisemmassa vaiheessa ja tavoittaa ne, jotka todella tarvitsevat työterveyshuoltoa. Nyt työterveyshuoltoon tullaan usein vasta, kun on oltu jo pitkään vajaakuntoisena työssä ja ehkä pitkään sairauslomalla. Hyvänä käy-

täntönä pidettiin sitä, että työterveyshuollossa tulee joku valmistelevaan työyksikköä sijoitettavan työntekijän tuloon, silloin tulija on yleensä tervetullut. Ylipäänsä nähtiin vielä työsarkaa asenteiden muuttamisessa työn räätälöinnille suotuisaksi, ja muistutettiin, että on yritystenkin etu, että työntekijät pysyvät työssään mahdollisimman pitkään.

Lopuksi

Työntekijöiden, esimiesten ja työterveyshuoltotahojen haastatteluissa selvitettiin, mitä kokemuksia työjärjestelyistä ja edeltävästä prosessista heillä on ja mitkä seikat ovat heidän mielestään edistäneet järjestelyjen onnistumista. Hyvän lopputuloksen edellytyksenä kaikkien kolmen tahon haastatteluissa korostui työntekijän oma aktiivisuus, motivoituneisuus ja uskallus lähteä muutokseen. Ratkaisevia ovat myös työntekijän myönteinen asenne ja valmius järjestää asioita sekä se, että sopivia työpaikkoja vapautuu. Kaupungin koordinaattori nähtiin erittäin tärkeäksi.

Oman aktiivisuuden korostumisen kääntöpuolena työntekijöiden itsensä varaan jäi usein liikaakin silloin, kun prosessin kulussa oli ongelmia. Vaikka työntekijät olivat tyytyväisiä lopputulokseen, prosessissa oli usein moitteen sijaa: se venyi liian pitkäksi, esimies ei hyväksynyt työntekijän omia ratkaisueh-

Hyvinä käytäntöinä korostuivat:

- ison organisaation edut: valmiit toimintamallit, uudelleensijoitusten koordinointi, monet tehtävänimikkeet
- Kevan ja kaupungin tuki työkokeilulle
- työkokeilu sellaiseen paikkaan, jossa on myös mahdollisuus työllistyä
- rohkea puuttuminen ja kommunikoiva kulttuuri työpaikoilla
- työyksikön valmisteleva työkokeiluun tulevan työntekijän tuloon
- työyhteisön tuki järjestelyille, onnistuminen on yhteinen asia.

dotuksia ja tieto oli hajanaista. Viimeksi mainitun puutteen toivat esiin myös työterveyshuollot: missään ei ole kokonaiskuvaa eri tukijaksoista koostuvasta prosessista.

Yhteenvetona voidaan todeta, että onnistuneiden työssä jatkamisen ratkaisujen takaa ei löytynyt niinkään erityisiä uusia käytäntöjä vaan tutut perusasiat, motivaatio ja yhteistyö. Selvityksen päällimmäisenä tuloksena on näkemys siitä, että työhön liittyvien ratkaisujen etsiminen on yhteistyötä. Haastatteluissa tuli selkeästi esiin työntekijöiden vahvan työmotivaation lisäksi työnantajan edustajien voimakas sitoutuminen työkyvyn edistämiseen ja työssä jatkamisen mahdollistamiseen. Jo pienimuotoinen haastatteluselvitys osoitti, että kun on saatavilla tukea sekä taho, joka paneutuu asiaan, osatyökykyisenä työssä jatkamiseen voidaan löytää työntekijöiden ja työnantajien kannalta hyviä ratkaisuja.

VTM Annika Laisola-Nuotio, tutkimussihteeri, Kuntoutussäätiö

FL Pirkko Mäkelä-Pusa, johtava projektipäällikkö, Kuntoutussäätiö

YTM Raija Tiainen, projektipäällikkö, Kuntoutussäätiö

Tarpeina ja ehdotuksina tulivat esiin:

- työntekijän tarvitsema monenlainen tuki: yhteydenpito, kannustus, hyväksyvä vastaanotto ja perehdytys uudessa työssä
- työntekijöiden tarve koordinaattorille, joka selvittäisi vaihtoehdot ja auttaisi hakemuksissa
- esimiehen tarvitsema tuki ja roolin selkiyttäminen
- olemassa olevan tiedon kokoaminen ja keinojen jalkauttaminen
- työterveyshuolloille mahdollisuus puuttua vielä varhemmin, keinoja mielenterveysongelmien tuomiin haasteisiin
- kuntoutusasioiden keskittäminen yhdelle henkilölle työterveyshuolloissa.

Lähteet

Hallitusohjelma (2011) Pääministeri Jyrki Kataisen hallituksen ohjelma. Valtioneuvoston kanslia.

Ilmarinen J, Gould R, Järvikoski A, Järvisalo J (2006) Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould R, Ilmarinen J, Järvisalo J, Koskinen S (toim.) Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia.

Koskela S, Virtanen P (2010) Henkilöstön uudelleensijoittaminen työelämän muutostilanteessa – case Helsingin kaupunki. Työpoliittinen Aikakauskirja 3, 28–42.

Lehto M (2011) Kaikki mukaan! Osatyökykyiset työmarkkinoilla. Selvityshenkilön raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 5.

Osatyökykyisten työllistymisen edistäminen. Toimintaohjelmaa valmisteleavan työryhmän välimietintö (2013). Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 6.

Risikko P (2013) Kuntoutuksella työurat pidemmiksi. Puheenvuoro. Kuntoutus 2, 59–60.

Saari P (2012) Onnistuneesti takaisin työhön ammatillisella kuntoutuksella. Työntekijöiden ja työnantajien näkemyksiä onnistuneesta työhön paluusta. Kevan tutkimuksia 2.

Saari P (2013) Työhön paluuseen liittyvät haasteet ja ratkaisukeinot pitkältä sairauslomalta. Julkisen sektorin työntekijöiden ja työnantajien näkemyksiä. Kuntoutus 1, 32–38.

Träskelin M (2011a) Edelleen työkykyinen. Kokemuksia osatyökyvyttömyyseläkkeiden käytöstä, niiden haasteista ja mahdollisuuksista kunta-alalla. Kevan tutkimuksia 1.

Träskelin M (2011b) Strategiat ja toimintamallit – osatyökykyisten työssä jatkamisen tukeminen viidesä organisaatiossa. Kevan tutkimuksia 4.

42. VALTAKUNNALLISET KUNTOUTUSPÄIVÄT 10.–11.3.2014 HELSINGIN MESSUKESKUS, KONGRESSISIIPPI

Teema: Kuntoutusta arjen tukiverkoissa

Alustuksia ja keskustelua seuraavista aiheista:

- Työn ja pään tuunaus
- Kuntoutus hoitosuositusten valossa
- Kolmannen ja julkisen sektorin kuntoutuskumppanuus
- Eettisyys asiakastyössä
- Kuntoutus elinkeinotoimintana
- Nuorten kuntoutus ja tukipalvelut
- Sosiaalinen kuntoutus tänään
- Lasten ja nuorten kuntoutus (englanninkielinen työryhmä)

Lisätiedot

koulutuspäällikkö Matti Tuusa
matti.tuusa@kuntoutussaatio.fi
www.kuntoutussaatio.fi/kuntoutuspaivat

Lisää Kuntoutussäätiön järjestämistä koulutuksista osoitteesta
www.kuntoutussaatio.fi/koulutustilaisuudet