

Pohjois-Karjalan
kuntatyöpaikkojen
työhyvinvoinnin
kehittämishankkeen
kehittävä arviointi

Kehittämistyön
seuraamukset,
kestävyys ja
leviäminen

Maija Träskelin

**Pohjois-Karjalan kuntatyöpaikkojen
työhyvinvoinnin kehittämishankkeen
kehittävä arviointi**

Kehittämistyön seuraamukset,
kestävyys ja leviäminen

ISBN 978-952-5933-28-4 (PDF)

Helsinki 2013

Sisältö

Johdanto 2

Kehittävä arviointi ja seuraamusten tutkiminen

Poka-hankkeessa 5

Kehittävässä arvioinnissa käytetyt kysymykset ja aineisto 8

Kehittämistyön polku organisaatioittain 11

Organisaatio 1 11

Organisaatio 2 15

Organisaatio 3 19

Organisaatio 4 23

Organisaatio 5 27

Organisaatio 6 32

Yhteenveto ja johtopäätökset 37

Hankkeen seuraamuksia organisaatioissa 37

Kehittämistyötä edistävät ja estävät tekijät 40

Toimintatavan kestävyys ja leviäminen organisaatioissa 42

Lopuksi 49

Lähteet 51

Johdanto

Keva ja Kuntoutussäätiö toteuttivat vuosina 2009–2011 ammatillisen kuntoutuksen ja työhyvinvoinnin kehittämishankkeen (Poka-hanke). Hankkeeseen osallistui Pohjois-Karjalan alueelta yhteensä 13 kuntaa ja suurinta kuntayhtymää. Hankkeen tavoitteena oli ennaltaehkäistä henkilöstön ennenaikaista eläköitymistä ja pienentää työkyvyttömyydestä aiheutuvia suuria kustannuksia.

Hanke koostui kahdesta osaprojektista. Tavoitteena oli edistää organisaatioiden ammatillisen kuntoutuksen käytäntöjä, työterveyshuollon toimintatapoja sekä parantaa yhteistyötä Kevan kuntoutusyksikön ja eläkeratkaisutoiminnon kanssa. Hankkeen aikana kuntien ja kuntayhtymien tukena toimi ammatillisen kuntoutuksen asiantuntija, jonka tehtävänä oli tukea työntekijöitä, työnantajia ja työterveyshuoltoja ammatillisen kuntoutuksen prosesseissa. Toisena tavoitteena oli aktiivisen tuen toimintatavan rakentaminen. Hankkeen aikana organisaatiot kehittivät omissa organisaatioissaan aktiivisen tuen toimintatavan tukemaan työkyvyn edistämistä ja työssä jatkamista.

Hanke eteni kolmella eri tasolla, kunta-, rypäs- ja maakuntatasolla (ks. kuvio 1). Kuntatasolla jokainen organisaatio laati johtoryhmässään omat tavoitteet hankkeelle ja kokosi projektiryhmän, joka vastasi aktiivisen tuen toimintatavan rakentamisesta. Toimintamallin rakentamisessa organisaatiot saivat tarvittaessa ohjausta Kevasta. Rypästasolla organisaatiot muodostivat viisi eri rypästä oman lähtötilanteensa mukaisesti. Näille ryppäille Keva järjesti hankkeen aikana kolme esimiesvalmennusta. Maakuntatasolla järjestettiin Poka-hankkeen aloitusseminaari, ammatillisen kuntoutuksen verkostotyöpaja, työterveyslääkäreiden sosiaaliturvapäivä, strategisen työhyvinvoinnin verkostotyöpaja sekä hankkeen päättyessä arviointipuimala (ks. tarkemmin Gerlander ym. 2011).

Kuvio 1

POKA-HANKKEEN
ETENEMINEN

KUNTATASO

Johtoryhmän
tapaaminen
• tavoitteet
• resurssit
• aikataulu
• vastuut

Aktiivisen puuttumisen ja kuntoutuksen
edistäminen asetettujen tavoitteiden
mukaisesti
• ohjaus, esimiesvalmennus
• kuntoutuspalveluohjaaja
• projektiryhmä ja vastuuhenkilö

RYPÄS-TYÖPAJA
(5 rypästä)

Yhteinen ideointi
Kokemusten vaihto
Esimiesvalmennus
2010

Yhteinen ideointi
Kokemusten vaihto
Esimiesvalmennus
2010

MAAKUNTA-
TASO

Aloitus-
seminaari
2009

Verkosto-
työpaja
2010

Verkosto-
työpaja
2011

Päätös-
seminaari
2011

Hankkeen päättyessä Kuntoutussäätiö toteutti haastattelupohjaisen hankkeen loppuarvioinnin (Kuntoutussäätiö 2012). Arvioinnissa havaittiin muun muassa, että aktiivisen tuen toimintatavan prosesseissa tapahtui kehitystä erityisesti niissä organisaatioissa, jotka olivat aktiivisesti hakeneet tukea ja ohjausta hankkeen aikana. Vastuu varhaisen tuen prosesseissa siirtyi enemmän esimiestasolle ja työterveyshuolto toimi tukena tarvittaessa. Myös yhteistyö Kevaan ja Kelaan parantui ja eri tukivaihtoehdoista osattiin kysyä entistä aikaisemmassa vaiheessa. Kaiken kaikkiaan työssä jatkamista tukevat prosessit saatiin liikkeelle jo aiempaa varhaisemmassa vaiheessa. Toisaalta hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden välillä oli kuitenkin selviä eroja toiminnassa ja sen kehittämisessä.

Kevassa hankkeen aikana käynnistettyjen toimintatapojen kehittämistyötä arvioitiin yhteistyössä organisaatioiden kanssa hankkeen arviointi-puimalassa. Arviointi-puimala järjestettiin heti hankkeen

päätyttyä ja siellä organisaatiot saattoivat arvioida kehittämistoiminnan käynnistymistä hankkeessa ja nostaa samalla esille myös tulevaisuuden haasteita. Keskeisiä puimalassa esille tulleita haasteita olivat muun muassa toimintamallien juurtuminen osaksi toimivaa käytäntöä, toiminnan seuranta ja arviointitavan rakentaminen siten, että se linkittyisi osaksi organisaation jatkuvaa kehittämistä sekä aktiivisen tuen saaminen osaksi johtamisjärjestelmää ja johdon tuen näkyväksi tekeminen.

Tässä raportissa tarkastelun painopiste siirretään Poka-hankkeen aikana käynnistetystä kehittämistoiminnasta hankkeen jälkeiseen aikaan ja kehittämistoiminnan jatkuvuuteen. Arvioinnin avulla pyritään saamaan tietoa Poka-hankkeen seuraamuksista organisaatioiden työssä jaksamista tukevan toiminnan kehittämistyössä. Arvioinnissa tarkastellaan muun muassa sitä, miten aktiivisen tuen toimintatavan juurruttaminen ja edelleen kehittäminen organisaatioiden toiminnassa ovat onnistuneet hankkeen jälkeen, mikä on edistänyt kehittämistyötä ja toisaalta minkälaisia haasteita organisaatiot ovat kehittämistyössä kohdanneet. Kehittävä arviointi antaa mahdollisuuden organisaatioille itselleen arvioida hankkeen aikana käynnistettyjen kehittämistoimenpiteiden onnistumista ja samalla sen avulla saadaan myös Kevalle tärkeää tietoa osallistavan kehittämishankkeen onnistumisesta ja kehittämismahdollisuuksista.

Kehittävä arviointi ja seuraamusten tutkiminen Poka-hankkeessa

Tarkasteltaessa jonkin asian tai tapahtuman seuraamuksia, keskeisiä käsitteitä ovat seuraamus, jatkuvuus, kestävyys ja leviäminen. Seuraamus pitää sisällään myös välilliset ja pitkän aikavälin seuraamukset. Seuraamusten ei kuitenkaan oleteta johtuvan välttämättä suoraan jostakin tietystä interventtiosta vaan oleellisempaa on, että seuraamusten välillä voidaan osoittaa eri asioiden ja tekojen poluista muodostuvia yhteyksiä. Polku muodostuu niistä eri vaiheista tai teoista, joiden kautta muutos etenee tarkastellussa toiminnassa. Se liittyy yhteen esimerkiksi toiminnan muutokseen vaikuttaneet henkilöt, tapahtumat ja asiat (Engeström ym. 2008).

Poka-hankkeen voidaankin ajatella toimineen ikään kuin katalyyttinä toiminnan kehittämiseksi, mutta seuraamukset eivät johdu pelkästään tästä interventtiosta vaan useiden asioiden summasta. Poka-hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden kehittämistyön polut muodostuvat eri vaiheista ja tapahtumista ja ne risteilevät eri suuntiin. Kehittämistyön myötä voi syntyä myönteistä kehitystä, mutta mahdollisesti eteen tulee myös ristiriitoja ja ongelmia. Välttämättä kaikki organisaatiot eivät saavuta asetettuja tavoitteita, mutta kuitenkin jotakin kehittämistoiminnan kannalta myönteistä. Oleellista kehittämistyön eteenpäin viemisessä onkin juuri näiden myönteisten kehityspolkujen tunnistaminen ja vahvistaminen. Toisaalta myös virheistä voidaan oppia ja vanhat tekemisen tavat, kehittämisen polut voivat kertoa jotakin myös tulevasta. Mitkä ovat olleet kompastuskivet kehittämistyössä ja toisaalta mitkä asiat avaimia onnistumiseen? Juuri tämän vuoksi kehityspolkujen kuvaaminen ei ole tärkeää pelkästään palautteen saamisen ja arvioinnin vuoksi vaan myös jatkuvan kehittämistoiminnan edistämiseksi.

Kehittävän arvioinnin vaiheiden pohjana voidaan käyttää ekspansiivisen oppimissyklin mallia (Engeström 1995), mitä voidaan soveltaa hyvin myös Poka-hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden kehittämistyön kuvaamiseen. Mallissa toiminnan kehittäminen lähtee liikkeelle tunnistetusta tarpeesta, kuten vanhan toimintatavan tuloksettomuudesta tai siinä ilmenevistä ristiriidoista. Seuraavassa vaiheessa organisaatiot hahmottelevat uutta toimintamallia, jonka avulla kyetään vastaamaan ilmeneviin haasteisiin. Uuden toimintamallin muodostamisessa hyödynnetään esimerkiksi olemassa olevia käytäntöjä, tietoa ja tutkimusta sekä oman toiminnan perusteella saatua kokemusta toiminnan ristiriitojen ratkaisemisesta. Kolmannessa vaiheessa toimintamalli otetaan käyttöön arkityössä, jolloin usein on odotettavissa myös muutosvastarintaa. Näiden ristiriitojen ratkominen voi osaltaan edistää toimintamallin kehittämistä ja lopulta sen vakiintumista käytäntöön. Uudet toimintamallit ja käytännöt vahvistuvat, kun niiden ympärille alkaa muodostua uudenlaisia sosiaalisen kanssakäymisen muotoja, ajattelutapoja ja tottumuksia. Toisaalta vakiintuminen nostaa esille usein myös kriittisiä ääniä ja näistä kriittisistä äänistä voikin muodostua ainekset seuraavalle kehityssyklille.

On kuitenkin muistettava, että ekspansiivisen oppimisen sykli on vain ideaalityyppi tai teoreettinen pelkistys prosessista ja harvoin todelliset prosessit etenevät täydellisesti teoreettisen mallin mukaan. Syklit voivat olla myös esimerkiksi laadullisesti muuttumattomia toistuvia syklejä, kriisiytymiseen johtavia hajoavia syklejä sekä toiminnan supistumiseen johtavia kaventuvia syklejä. Syklit voivat myös katketa tai haarautua kesken prosessin (Engeström 1995). Kehittäminen pitää sisällään aina myös epäjatkuvuutta, joka voi ilmetä toiminnassa esimerkiksi katkoksina ja ristiriitoina. Epäjatkuvuutta on kuitenkin mahdollista hallita ja kehittämis toiminta voi katkoksista huolimatta muodostua kestäväksi, mikäli kehittämisprosessin suunta on jatkuva (Engeström ym. 2008).

Ollakseen pitkäkestoisia ja pysyviä kehittämisen tulokset edellyttävät juurtumista ja vakiintumista sekä leviämistä osaksi organisaation

arkipäivän toimintaa. Näin ollen juuri näihin seikkoihin on tärkeää kiinnittää huomiota, kun arvioidaan organisaatioiden toimintaa Poka-hankkeen jälkeen. Muutosten vakiintuminen tarkoittaa muun muassa niiden nimeämistä, virallistamista ja vahvistamista (Engeström ym. 2008). Virallistaminen ja vahvistaminen voivat toimia asioiden juurtumisen edistäjinä, mutta toisaalta jos ne toteutetaan liian aikaisin tai pelkkinä toimenpiteinä, ne eivät vielä johda asioiden juurtumiseen. Toiminnan leviäminen koko organisaatioon on puolestaan monitahoinen prosessi ja vaatii kaikkien osapuolten, johdon ja henkilöstön tiivistä yhteistyötä ja sitoutumista asiaan.

Kehittävässä arvioinnissa käytetyt kysymykset ja aineisto

Raportissa tarkastellaan Poka-hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden tilannetta hankkeen jälkeen. Tarkastelun kohteena on erityisesti se, miten hankkeen aikana aloitettu aktiivisen tuen toimintatavan kehittäminen ja toiminnan arviointi ovat jatkuneet hankkeen jälkeen. Tavoitteena on tuoda esille organisaatioiden omien kokemusten ja arvioinnin kautta hankkeen seuraamuksia kehittämistoimintaan sekä kehittämisprosessiin liittyviä solmukohtia ja toisaalta myös onnistuneita käytäntöjä.

Keskeiset kysymykset

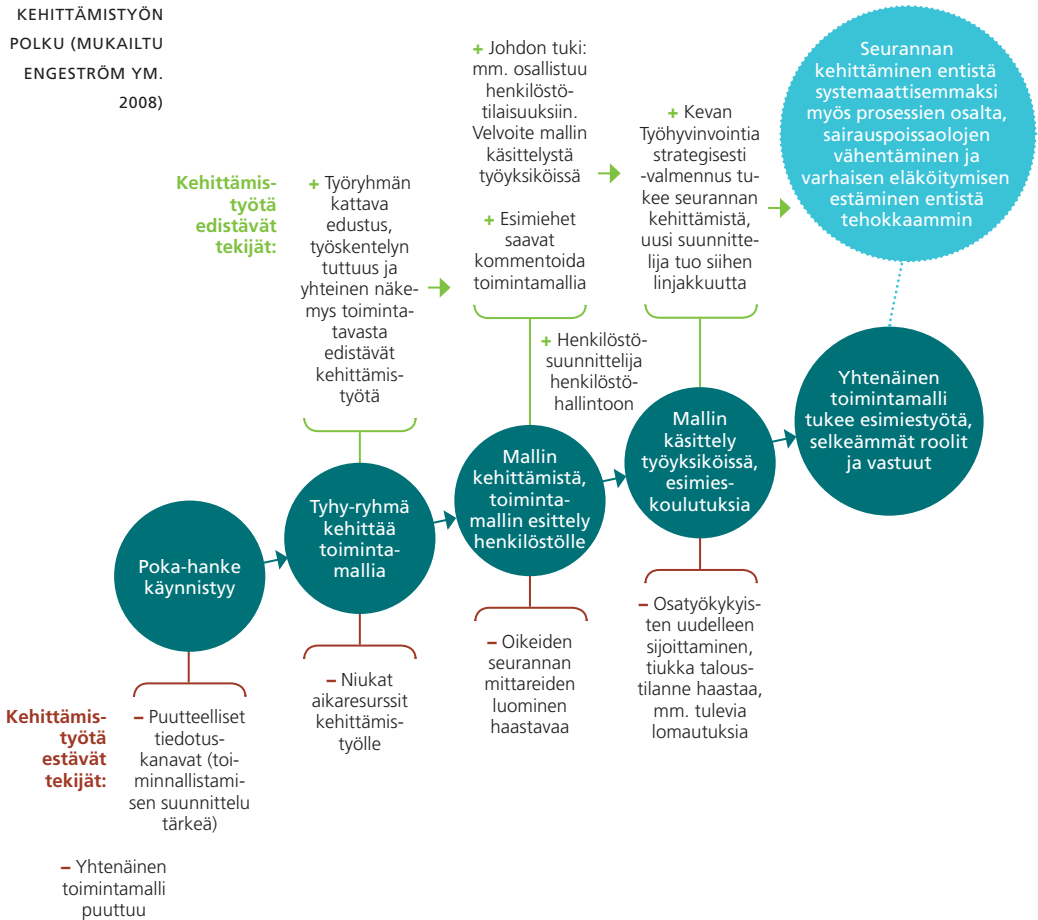
- Miten aktiivisen tuen toimintatavan juurruttamisprosessi on edennyt organisaatioiden toiminnassa ja miten toimintaa on edelleen kehitetty Poka-hankkeen jälkeen?
- Miten työhyvinvointitoimintaa on seurattu ja arvioitu organisaatioissa?
- Miten johdon sitoutuminen strategiseen työhyvinvointitoimintaan on toteutunut hankkeeseen osallistuneissa organisaatioissa?
- Mitkä ovat olleet keskeisimmät onnistumista tukevat asiat toimintatavan juurruttamisessa ja kehittämisessä?
- Mitkä ovat olleet keskeiset haasteet ja miten ne on ratkaistu?

Raportissa käytetty aineisto ja sen käsittely

Raportin aineisto muodostuu teemahaastatteluilla kerätystä aineistosta ja muusta hankkeeseen liittyvästä materiaalista sekä tilastollisista tunnusluvuista. Arviointiin osallistui kuusi organisaatiota, joista viisi oli

Kuvio 2

ESIMERKKI,
KEHITTÄMISTYÖN
POLKU (MUKAILTU
ENGSTRÖM YM.
2008)



hankkeen alussa toimintamallin kehittämisessä alkuvaiheessa. Lisäksi pois rajattiin ne hankkeessa mukana olleet organisaatiot, joissa oli tapahtunut oleellisia henkilöstömuutoksia hankkeen jälkeen.

Arviointihaastattelut ovat teemahaastatteluja ja ne toteutettiin ryhmässä siten, että jokaisesta tutkimusorganisaatiosta haastateltiin useampaa Poka-hankeeseen osallistunutta henkilöä. Ryhmissä edustettuina ovat olleet johto, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto sekä luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut. Haastattelun lisäksi siihen osallistuneet henkilöt saivat haastattelukysymyksiin perustuvan ennakkotehtävän, jonka tarkoitus on ollut auttaa kaikkia osapuolia orientoitumaan haastatteluun.

Aineiston analyysivaiheessa jokaisen organisaation kohdalla muodostettiin haastattelujen perusteella kehittämistyön etenemistä kuvaava polku (ks. esimerkki kuvio 2), joka kuvastaa kehittämistyön etenemistä organisaatiossa sekä siinä eteen tulleita haasteita sekä toisaalta kehittämistyötä edistäneitä tekijöitä. Jokaisen organisaation toiminnasta on hahmotettu hankkeen seuraamusten lisäksi toiminnan kestävyyyteen ja leviämiseen liittyviä keskeisiä asioita.

Kehittämistyön polku organisaatioittain

Organisaatio 1

Ennen Poka-hanketta organisaatiossa oli käytössä varhaisen puuttumisen malli sekä muita ohjeistuksia.

Seurannan kehittäminen nähtiin organisaatiossa haasteeksi ja sen suhteen oli jo alkamassa kehittämistyö sähköisen järjestelmän käyttöönottamiseksi. Tähän organisaatiossa toivottiin erityistä tukea Poka-hankkeen aikana. Erityisesti toiveena oli kustannushyötyjen mittaaminen. Esimerkiksi sairauspoissaoloja oli seurattu, mutta niiden kustannuksia ei. Myös esimiesten puuttuminen sairauspoissaoloihin vaihteli. Toiveena oli, että hankkeen aikana olisi pystytty rakentamaan jonkinlainen malli kustannushyödyistä eli malli siitä, minkälaisia hyötyjä tietyistä toimenpiteistä voidaan saada.

Haasteena oli lisäksi, että osa esimiehistä jätti asioita helposti työterveyshuollon ja henkilöstöhallinnon vastuulle. Työnjako henkilöstöhallinnossa vaati tarkastelua, sillä uudelleensijoitus asiat olivat yhden henkilön vastuulla. Myös yhteistyössä työterveyshuollon kanssa oli puutteita, sillä kaikki esimiehet eivät osanneet käyttää sen palveluja. Sattui myös tapauksia esimerkiksi tapaturmien suhteen, että tieto niistä kulki työterveyshuollon ohi, kun hoito oli jossakin muualla ja tästä saattoi syntyä kalliita tapaturmaeläkkeisiin liittyviä kustannuksia.

Näiden haasteiden pohjalta syntyi kipinä osallistua Poka-hankkeeseen, kun sitä mahdollisuutta tarjottiin. Henkilöstöjohtaja kokosi tuolloin projektiryhmän, joka lähti kehittämään toimintamallia.

Odotukset hankkeelle: kustannustietoisuuden lisääminen, toimintamallin parempi jalkauttaminen, kustannusten pienentäminen ja että ihmiset löytäisivät nopeasti tarvittavan tiedon työkyvyn tukemisessa.

Kehittämistoiminnan käynnistyminen Poka-hankkeessa ja sen seuraamukset

Hankkeen alussa työryhmä lähti kartoittamaan, mitä olemassa olevia ohjeistuksia kaupungilla jo oli ja miten niitä tulisi jatkossa päivittää, jotta ne vastaisivat paremmin organisaation tarpeita. Työryhmään kuuluivat työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettu ja pääluottamusmies sekä myös osittain työterveyshuolto. Lisäksi lähdettiin pohtimaan myös sitä, miten mallit saataisiin paremmin osaksi arkipäivän työtä ja toimintatapaa. Työryhmä teki suunnitelman siitä, mitä asioita aletaan kehittää. Hankkeen alussa työryhmää haastoi erityisesti käytettävä aika-resurssi, sillä työryhmä osallistui kehittämiseen oman työnsä ohessa.

Toimintamalli saatiin kuitenkin päivitettyä ja sitä tuotiin esille muun muassa esimiestilaisuuksissa ja koulutuksissa, joissa käsiteltiin myös työkyvyttömyydestä aiheutuvia kustannuksia. Tällä pyrittiin kustannustietoisuuden lisäämiseen ja samalla toimintamallin tunnetuksi tekemiseen. Koulutuksissa pyrittiin huomioimaan myös uudet esimiehet, jotta toimintamalli tulisi heille tutuksi. Uusi selkeämpi malli onkin tuonut tukea esimiestyöhön ja myös uusien esimiesten on helpompi toimia, kun jo perehdytyksessä läpikäyty malli on taustalla tukemassa. Prosessien toimivuutta on tukenut myös uusi kirjaamiskäytäntö, jossa esimiehet kirjaavat muistion työkykyyn liittyvistä neuvotteluista. Tämä vastuuttaa heitä osaltaan toimimaan asian suhteen, eikä vastuuta siirretä työterveyshuollolle tai henkilöstöhallintoon.

Hankkeen aikana tärkeä kehittämistyötä eteenpäin vienyt asia oli organisaation ulkopuolisella palveluntarjoajalla teetetty tutkimus, josta saatiin tietoa organisaation kustannusten tilasta. Tämä koettiin tärkeäksi, koska Poka-hankkeen anti tässä suhteessa jäi vähäiseksi. Tutkimuksen avulla saatiin asioita konkretisoitua myös rahassa ja syvennettyä ymmärrystä työhyvinvointitoiminnan kehittämisen säästövaikutuksista. Lisäksi henkilöstöhallinnossa työntekijöiden tehtävänkuvia järjesteltiin siten, että aiemmasta poiketen kahden työntekijän

tehtäviin kuului uudelleensijoitus ja muun muassa osallistuminen tarvittaessa työkykyneuvotteluihin. Tämä tuki uudelleensijoitusprosessia ja paransi myös yhteistyötä työterveyshuollon kanssa, kun henkilöstöhallinnon edustaja pystyi helpommin osallistumaan yhteisiin palaveriin. Kehittämistyötä tuki osaltaan myös se, että työturvallisuuspäällikön nimike muutettiin työhyvinvointipäälliköksi ja tehtäväkenttä kohdennettiin aiempaa enemmän työhyvinvointiasioihin.

Tärkeä toimintatavan kehittämistä eteenpäin vienyt asia oli myös se, että hankkeen aikana käynnistettiin varhaisen puuttumisen vastuuhenkilöpalaverit. Palaverissa käydään työkykyongelmiin liittyviä prosesseja läpi yhdessä toimialojen esimiesten, henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon kanssa noin 3–4 kertaa vuodessa. Vastuuhenkilöpalaverien myötä asiaa työstetään entistä enemmän esimiesten kanssa ja sitä kautta toimintamallia on saatu levitettyä koko organisaatioon. Aikaisemmin vastaavat palaverit järjestettiin vain eri virastojen ylimmän johdon kesken, jolloin tieto kentän ongelmista jäi melko kaukaiseksi. Vastuuhenkilöt toimivat myös muiden esimiesten tukena omilla toimialoillaan. Työterveyshuollon osallistuminen palaveriin on osaltaan parantanut tiedonkulkua ja yhteistyötä toimijoiden välillä.

Seurantajärjestelmän kehittäminen oli alkanut jo ennen Poka-hankkeen alkua. Uudessa järjestelmässä on mahdollista seurata paremmin myös prosesseja ja se esimerkiksi muistuttaa esimiehiä automaattisesti sairauspoissaolojen hälytysrajojen täytyessä. Järjestelmään tullaan muun muassa kirjaamaan, minkälaisesta tapauksesta on kysymys ja mitä toimenpiteitä on tehty. Järjestelmän myötä varhaisen puuttumisen prosesseista on mahdollista saada koko prosessi näkyviin sekä työnantajan että työterveyshuollon osalta. Samalla myös puheeksiottotilanteiden seuranta tehostuu. Järjestelmän käyttöönotto on tällä hetkellä pilotointivaiheessa ja se saadaan käyttöön vuoden 2014 alusta.

Tällä hetkellä organisaatiossa seurataan varhaisen puuttumisen ohjeistuksen mukaan tavoitteiden toteutumista neljännesvuosittain. Mitarina on sairauspoissaolojen määrä (%) henkilötyövuosista. Tavoitteet

asetetaan jokaisella toimialalla erikseen yhteistyössä henkilöstöyksikön kanssa. Jokaiselle toimialalle on asetettu tavoitteita sairauspoissaolojen ja työkyvyttömyyskustannusten pienentämiseksi. Se miten toimialojen johto seuraa ja arvioi tavoitteiden saavuttamista sekä tekee mahdollisia kehittämistoimia arvioinnin pohjalta, jäi kuitenkin haastatteluissa epäselväksi. Työkyvyttömyyden kustannuksista organisaatioon saatiin tärkeää tietoa myös Kevan toteuttaman Kaari-laskurin myötä.

Toimintamallit kehittyvät usein kokemuksen ja yhteisen tekemisen myötä ja näin ollen toiminta voikin olla kehittyneempää kuin paperille

TIIVISTYS

Organisaation 1 kehittämistyön seuraamukset, kestävyys ja leviäminen

Seuraamukset

- mallia osataan käyttää paremmin, roolit selkiytyneet, esimiehet ottaneet enemmän heille kuuluvaa vastuuta, luottamusmiesten luottamus malliin lisääntynyt yhteisen kehittämisen myötä
- yhteistyö työterveyshuollon kanssa parantunut
- kustannustietoisuus lisääntynyt, seurantajärjestelmää alettu kehittämään (tavoite kustannus-hyöty -mallin rakentamisesta jäi kuitenkin saavuttamatta)
- työntekijätasolla puuttuminen koetaan nyt hyvänä asiana, välittämisenä
- henkilöstön sairauspoissaolot vähentyneet, kustannussäästöjä tämän kautta

Kestävyys

- uudelleensijoitusasioihin lisäresursseja henkilöstöhallintoon, lisäksi työturvallisuuspäällikön nimike muutettiin työhyvinvointipäälliköksi ja tehtäväkenttä kohdennettiin enemmän työhyvinvointiin
- mallia käytetään aktiivisemmin, selkeämmät vastuut ja roolit tukevat esimiestyötä. Malli hyväksytty myös henkilöstön keskuudessa (luottamusmiehet tukevat tässä)
- säännölliset esimieskoulutukset
- johdon seuranta ja arviointi jää hieman epäselväksi, mikä asettaa kysymyksen jatkokehittämiseksi. Toisaalta mallia kuitenkin päivitetty hankkeen jälkeen (jatkuvan kehittämisen ideaa)

Leviäminen

- varhaisen puuttumisen vastuuhenkilöpalaverit tukevat toimintamallin leviämistä esimiehille ja eri yksiköihin
- luottamusmiehet tukevat toimintatavan leviämistä koko organisaatioon
- toimintatapa on osana uusien esimiesten perehdytystä

kirjatut mallit ja ohjeet. Tämä tuli esille myös tämän organisaation kohdalla, jossa toimintamallia on edelleen kehitetty hankkeen jälkeen esimerkiksi päivittämällä varhaisen puuttumisen ohjeistus paremmin organisaation nykyistä toimintaa kuvaavaksi. Toimintamallien tarkastelu suhteessa toimintaan ja käytäntöihin sekä niiden kriittinen arviointi ovatkin tärkeä osa organisaatioiden jatkuvaa kehittämistoimintaa.

Tulevaisuudessa organisaation työtä haastavat muun muassa vaikea taloustilanne ja säästötoimenpiteet sekä ikääntyvä henkilöstö, mikä asettaa haasteita uudelleensijoittamiselle. Toisaalta organisaatiossa on jo aktiivisella toiminnalla saavutettu tuloksia esimerkiksi sairauspoissaolojen hallinnan suhteen, mikä osaltaan kannustaa eteenpäin. Lisäksi jo syntyneet hyvät käytännöt tiedon jakamiseen liittyen tukevat myös jatkossa toimintatapojen kehittämistä ja niiden levittämistä organisaatiossa.

Organisaatio 2

Organisaatiolla oli ollut käytössään varhaisen puuttumisen malli jo pitkään ja sitä oli kehitetty muun muassa Kevan Työhyvinvointia strategisesti -valmennuksen aikana, johon organisaatio osallistui muutama vuosi sitten. Malli ei kuitenkaan ollut juurtunut toimintaan ja esimiehet eivät osanneet sitä käyttää, se oli ikään kuin unohdettu. Varhaiseläkemenoperusteiset maksut eli varhe-maksut olivat ennen Poka-hanketta nousussa ja niiden alentaminen nähtiin työurien pidentämisen ohella tärkeäksi. Poka-hankkeen toivottiin tukevan näitä tavoitteita.

Poka-hankkeen alkaessa organisaation yhteistyöryhmä jatkoi mallin kehittämistä ja päivittämistä sekä esimiesten kouluttamista asiaan. Yhteistyöryhmään kuului edustajia henkilöstöhallinnosta, työterveyshuollosta, työsuojeluorganisaatiosta ja ammattijärjestöistä. Henkilöstöjohto oli alussa mukana tuomassa hanketta organisaatioon, mutta ei varsinaisesti osallistunut kehittämistyöhön hankkeen aikana tai sen

jälkeen. Hankkeen tavoitteeksi asetettiin kustannusten pienentäminen, mutta seurannasta ei tuolloin sovittu erikseen.

Odotukset hankkeelle: toimintamallin kehittäminen, työkyvyttömyyskustannusten alentaminen, työurien pidentäminen osatyökyvyttömyyseläkkeen avulla.

Kehittämistoiminnan käynnistyminen Poka-hankkeessa ja sen seuraamukset

Hankkeen aikana yhteistyöryhmä alkoi kehittää ja päivittää jo olemassa olevaa mallia paremmin tarpeita vastaavaksi. Välillä mallia työstettiin eri tahoilla, mutta lopullinen kokoaminen tapahtui työterveyshuollossa ja yhteisissä palaverissa. Yhteistyöryhmän työskentely oli alusta asti helppoa, koska se oli tuttua toimintaa jo ennestään. Ainoastaan henkilöstöjohdon puuttuminen kehittämistyöstä aiheutti turhautumista ja ristiriitoja, sillä esimerkiksi tietyissä tilaisuuksissa työterveyshuolto joutui käyttämään myös työnantajan ääntä.

Mallia on pyritty tekemään tunnetuksi esimiehille koulutusten avulla. Vuonna 2011 organisaatio osallistui myös toiseen työhyvinvoinnin kehittämishankkeeseen, jonka myötä käynnistettiin säännölliset esimiestunnit noin kerran kuukaudessa. Näissä tilaisuuksissa esimiehille on mahdollista tiedottaa kaikista uusista asioista ja käydä toimintamallia läpi. Haastattelun perusteella hankkeen yhteys Poka-hankkeen aikaiseen kehittämistoimintaan jäi kuitenkin muuten melko irralliseksi. Se nähtiin jotenkin erillään aktiivisen tuen toimintatavan kehittämisestä ja enemmänkin työyhteisöiden arjen toimivuuteen keskittyvänä. Kehittämistoiminnan kannalta organisaatiolle olisi ollut hyvä kohta kytkeä nämä kaksi hanketta yhteen. Näin olisi voitu tehostaa sekä toimintatavan leviämistä että myös kestävyyttä.

Toimintamalli on nyt paremmin kaikkien esimiesten saatavilla kuin aikaisemmin, sillä se on organisaation intranetissä, jota aikaisemmin ei ollut käytössä. Yhteistyöryhmä on myös kehottanut esimiehiä käymään

toimintamallia läpi omissa työyksiköissään. Viimeisimmän esimieskyselyn perusteella mallin käsittelyssä on kuitenkin vielä melko suuria eroja toimialojen ja työyksiköiden välillä ja mallin juurtuminen toimintaan on tapahtunut vaihtelevasti. Edelleen on paljon esimiehiä, jotka ovat tietämättömiä asiasta. Esimerkiksi uusien esimiesten perehdyttäminen voisi olla systemaattisempaa toimintamallin osalta. Merkittävä toiminnan leviämistä hankaloittava seikka on ollut johdon sitoutumattomuus. Määräyksiä ei ole tullut ylemmältä taholta, joten työterveyshuolto on joutunut vastuuttamaan ja ohjeistamaan esimiehiä mallin käytöstä. Tämä puolestaan on johtanut siihen, että kaikki esimiehet eivät ole malliin sitoutuneita.

Niissä yksiköissä, joissa toimintamalli on käytössä, se tukee esimiesten toimintaa erityisesti puheeksiottotilanteissa ja työkokeiluiden järjestämisessä. Uudelleensijoittaminen on kuitenkin ongelmallista edelleen, sillä organisaatiossa ei ole koordinaattoria, joka vastaisi toiminnan kokonaisuudesta yli hallintokuntien. Sijoituspaikkojen etsiminen jää siis pitkälti toimialojen esimiehille ja työterveyshuollolle. Työntekijöiden luottamus malliin on kuitenkin lisääntynyt, mikä tulee esille siinä, että aikaisemmin puuttuminen työkykyongelmiin koettiin helposti negatiivisena asiana ja siksi luottamusmies haluttiin mukaan palaveriin. Nyt on aiempaa helpommin omaksuttu, että esimies on ensimmäinen taho ja että neuvotteluita voidaan käydä myös esimiehen ja työterveyshuollon kanssa.

Tärkeitä organisaation kehittämistyötä eteenpäin vieviä asioita ovat olleet muun muassa Kevan järjestämät koulutukset ja yhteiset tapaamiset hankkeen aikana. Esimieskoulutuksissa käytiin läpi muun muassa puheeksiottotilanteita, mikä koettiin hyväksi ja niistä esimiehet saivat konkreettisia apuvälineitä tilanteisiin. Myös aktiivinen työryhmä on vienyt kehittämistä koko ajan eteenpäin, vaikka johdon sitoutumattomuus onkin ollut rasitteena. Toimintamalli on myös tiivistänyt yhteistyötä entisestään, mikä osaltaan on seurausta myös Kelan lakimuutoksesta (30-60-90-sääntö), joka pakottaa toimimaan asiassa. Yhteistyöstä

työterveyshuollon kanssa on tullut luontevampaa kuin aikaisemmin ja yhteisen pöydän ääreen kokoonnutaan entistä useammin.

Mallin toimivuuden seuranta on jäänyt pääsääntöisesti työterveys-huollolle. Esimiehille lähetetään vuosittain kysely, jossa kartoitetaan mallin käyttöä ja sen toimivuutta. Työnantajan taholta on toteutettu työhyvinvointikysely kahtena vuotena peräkkäin osana työhyvinvoinnin kehittämis-hanketta, mutta pääasiassa seuranta tapahtuu työterveys-huollossa, kuten esimerkiksi sairauspoissaolojen seuranta. Näistä toki raportoidaan organisaation henkilöstökertomuksessa vuosittain. Poka-hankkeen alussa asetettuja tavoitteita muun muassa työkyvyttömyyden kustannusten pienentämisestä ei johdon taholta ole seurattu ainakaan siten, että työryhmä olisi ollut siitä tietoinen. Kokonaisuudessaan työhyvinvoinnin seuranta on rakentunut sen myötä, kun talousarvio

TIIVISTYS

Organisaation 2 kehittämistyön seuraamukset, kestävyys ja leviäminen

Seuraamukset

- malli tullut tunnetummaksi ainakin osittain ja toimii toisilla toimialoilla hyvin, siinä on hyvä runko. Luottamusmiesten luottamus malliin lisääntynyt yhteisen kehittämisen myötä
- työntekijätasolla puuttuminen koetaan nyt enemmän hyvänä asiana, välittämisenä
- sairauspoissaoloissa lievää laskua (2011–2012), osatyökyvyttömyyseläkettä käytetty enemmän kuin työkyvyttömyyseläkettä

Kestävyys

- säännölliset esimiestunnit, joissa on mahdollista käsitellä uusia asioita
- johdon sitoutumattomuus ja koordinoinnin keskittyminen työterveyshuoltoon (tth) ovat haaste toimintatavan kestävyydelle
- seuranta tth:n vastuulla, johdon rooli jää epäselväksi

Leviäminen

- toimintatapa tulisi saada systemaattisemmin osaksi myös uusien esimiesten perehdytystä
- johto ei ole tukenut toimintatavan leviämistä koko organisaatioon, kaikki esimiehet eivät edelleenkään tunne mallia tai osallistu koulutuksiin. Toimintaa koordinoi tth, mikä ei sitouta kaikkia esimiehiä (sooloilua tapahtuu edelleen)

muuttui tasapainotetun mittarin mukaiseksi ja siinä oleviin lukuihin pyritään peilaamaan toimintaa vuosittain henkilöstökertomuksessa. Käytännön tasolla seuranta toteuttavat esimiehet omassa toiminnassaan ja muun muassa puheeksiottoja kirjataan satunnaisesti ylös. Tämä ei kuitenkaan ole systemaattista, vaikka puheeksiottolomake löytyykin toimintamallista.

Tulevaisuudessa organisaation haasteena nähdään erityisesti vaikea taloustilanne, henkilöstön ikääntyminen ja osatyökykyisille soveltuvien työtehtävien löytäminen. Työhyvinvointitoiminnan edelleen kehittäminen on tärkeää ja vastuu kokonaisuuden koordinoinnista tulisikin siirtää työterveyshuollosta entistä enemmän työnantajalle, mikä osaltaan tukisi myös toimintatavan levittämistä ja juurtumista koko organisaatioon.

Organisaatio 3

Organisaatiossa oli käytössä ennen hanketta paljon erillisiä ohjeita työhyvinvointitoimintaan liittyen, mutta yhtenäinen malli puuttui ja esimerkiksi varhaisen tuen malli puuttui kokonaan. Organisaatiossa oli havaittu, että varhe-maksut olivat vähitellen nousussa, mutta niiden alentamiseksi ei ollut olemassa työkaluja. Erityisesti varhaisen tuen mallin kehittämisen tarve oli organisaatiossa tunnistettu jo aikaisemmin, mutta sitä ei vain ollut saatu kehitettyä. Esimiehet kyllä havaitsivat työkykyongelmia, mutta keinoja ja rohkeutta niihin puuttumiseen ei ollut riittävästi. Myös tietämättömyys esimerkiksi ammatillisen kuntoutuksen mahdollisuuksista vaivasi toimintaa.

Kun mahdollisuus osallistua Poka-hankkeeseen tuli, siihen lähettiin innolla mukaan. Keskeisenä ajatuksena oli saada kehitettyä yhtenäinen toimintamalli, jonka avulla kyettäisiin vaikuttamaan muun muassa työkyvyttömyydestä aiheutuviin kustannuksiin.

Odotukset hankkeelle: yhtenäisen toimintamallin kehittäminen, jonka avulla kyettäisiin vaikuttamaan myös työkyvyttömyydestä aiheutuviin kustannuksiin.

Kehittämistoiminnan käynnistyminen Poka-hankkeessa ja sen seuraamukset

Hankkeen alussa organisaatiossa perustettiin työryhmä, joka alkoi työstää toimintamallia. Työryhmä koostui henkilöstöhallinnon, eri toimialojen ja työterveyshuollon edustajista. Tämä mahdollisti yhteistyön yli hallintokuntien täysin uudella tavalla. Aluksi työryhmässä lähdettiin kartoittamaan erilaisia toimintamalleja ja vähitellen muokkaamaan niistä sopivaa omalle organisaatiolle. Mallin osioita työstettiin välillä eri toimialoilla ja sen jälkeen koottiin kokonaisuutta yhdessä. Kevan järjestämät rypästapaamiset veivät hankkeen alussa kehittämistä eteenpäin. Organisaatiolla oli vahva tahto kehittää asiaa nopeasti ja se etenikin nopeammin kuin monet muut organisaatiot hankkeessa.

Valmis malli hyväksyttiin henkilöstöjaostossa ja sen jälkeen aloitettiin esimieskoulutukset. Malli jaettiin ja siitä kerrottiin myös kaikille valtuutetuille valtuustoseminaarissa. Työterveyshuolto toimi aktiivisesti tukena mallin toiminnallistamisessa. Kevan rooli oli esimieskoulutuksessa keskeinen ja koulutusta järjestettiin muun muassa puheeksiotto-tilanteisiin. Koulutukset koettiin erittäin tärkeiksi, sillä juuri puheeksiottotilanteet olivat haastavia monelle esimiehelle. Koulutusten jälkeen esimiesten tehtäväksi jäi mallin vieminen työyksiköihin. Työterveys-hoitaja kiersi eri yksiköissä tukemassa esimiehiä mallin toiminnallistamisessa.

Johto oli alussa viemässä organisaatiota mukaan hankkeeseen ja se on ollut koko ajan kiinnostunut, mitä hankkeen aikana tapahtuu. Asioita on käsitelty johtoryhmässä ja jokaiselle toimialalle on asetettu omat tavoitteet esimerkiksi sairauspoissaolojen suhteen. Johtoryhmä seuraa tavoitteiden toteutumista vuosittain talousarviossa. Johtoryhmän kautta henkilöstöhallinto sai hankkeen aikana käyttöönsä myös esimerkiksi määrärahan osatyökykyisten uudelleensijoittamista varten. Tämä on helpottanut uudelleensijoitustoimintaa huomattavasti

ja tukenut samalla toimintamallin toimivuutta.

Toimintamallin toimivuutta on seurattu ja arvioitu kahden vuoden välein toteutetulla henkilöstökyselyllä. Kyselyn vastausprosentti on kuitenkin jäänyt melko alhaiseksi ja sitä olisi myös kysymysten osalta kehitettävä enemmän tarpeita vastaavaksi. Muita seurattavia mittareita organisaatiolla ovat esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeet ja sairauspoissaolot. Uusi seurantajärjestelmä, joka hälyttää esimiehille toimintamallin mukaisten poissaolorajojen täytyessä antaa osaltaan tukea esimiehille. Puheeksiottotilanteita ei tällä hetkellä vielä seurata millään tavalla, mutta tarve seurannan kehittämiselle on organisaatiossa tiedostettu sekä määrien että myös prosessien suhteen. Yleisesti ottaen työssä jatkamiseen liittyviä tavoitteita olisi organisaatiossa edelleen konkretisoitava ja löydettävä oikeita mitattavissa olevia asioita, joille asettaa osatavoitteita ja joita olisi mahdollista myös edelleen kehittää.

Toimintamallin kestävyyttä ja leviämistä organisaatiossa on pyritty tukemaan esimieskoulutuksilla. Esimieskoulutuksia toimintamalliin ja työssä jatkamisen tukemiseen liittyen on suunnitteilla myös tulevaisuudessa. Tulevissa koulutuksissa olisi tarkoitus käsitellä erilaisia teemoja, kuten puheeksiottaminen ja ikäjohtaminen. Organisaatio on myös menossa mukaan kehittämishankkeeseen, joka liittyy kyseisiin teemoihin. Hankkeen toivotaan osaltaan edistävän kehittämistyötä.

Tällä hetkellä toimintamalli antaa tärkeää tukea esimiehille ja auttaa viemään asioita työkykyä koskevista asioista eteenpäin. Myös uusi seurantajärjestelmä ja siihen liittyvät hälytysrajat tukevat esimiestyötä. Luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen mukana olo mallin kehittämisessä ja toiminnallistamisessa on ollut tärkeää ja se on lisännyt työntekijöiden luottamusta toimintatapaan. Luottamusta on lisännyt myös se, että käytännöt ovat nyt toimintamallin myötä yhtenäistyneet ja samat pelisäännöt koskevat kaikkia. Negatiivisesti koetusta puuttumisesta on vähitellen päästy kohti välittämisen kulttuuria. Yhteistyö eri toimijoiden välillä on koko ajan parantunut, kun toimintamalli on

tullut tutummaksi. Tietämyksen lisääntymisen myötä esimiehet osaavat kysellä asioista enemmän ja pystyvät antamaan vertaistukea toisilleen. Muutamat onnistuneet työkokeilut ovat osaltaan myös kannustaneet eteenpäin.

Haaste hankkeen aikana on ollut muun muassa yhteisen ajan löytäminen kehittämistyölle. Työryhmässä oli mukana toimijoita eri toimialoilta, joten aikataulujen yhteensovittaminen on ollut paikoitellen vaikeaa. Haaste tulevaisuudessa on myös toimintamallin kestävyys eli asioiden ylläpitäminen jatkossa. Haastatteluissa tuotiin esille, että koulutusten järjestämiseen hankkeen jälkeen kaivattaisiin Kevan tukea. Erityisesti lisäkoulutusta kaivattaisiin puheeksiottamiseen. Vaikeaksi koettiin muun muassa, että arjessa helposti sotkeudutaan omiin vanhoihin kuvioihin, jolloin kehittäminen unohtuu ja toimintamallin päivittämistä ei muisteta. Toimintamallia oli kyllä kehitetty organisaatiossa hankkeen jälkeen liittämällä siihen esimerkiksi organisaation päihdeohjelma, mutta varsinaisia koulutuksia päivitetystä toimintamallista ei organisaatiolla ole vielä ollut. Päivitettyä mallia on käsitelty lähinnä osastokokouksissa.

Tulevaisuudessa toimintaa haastaa myös uudelleensijoituspaikkojen löytäminen osatyökykyisille. Kevyitä työtehtäviä on vaikea löytää kaikille, kun kyseessä on sekä puutteellinen osaaminen ja koulutus että kevyiden töiden vähyys. Uudelleensijoitukseen käytettävä määräraha henkilöstöhallinnossa on auttanut näissä tilanteissa, mutta tässäkin apu on rajallista. Kuntoutuksen tehostaminen ja oikea-aikaistaminen ovat myös tärkeässä asemassa tulevaisuudessa. Yhteistyö on yhteisen toimintamallin myötä parantunut työterveyshuollon kanssa, mutta edelleen sitä voitaisiin kehittää. Paikoitellen verkostopalaverissa on vielä tullut esille, että kyseessä on ollut enemmänkin työpaikan sisäinen ongelma kuin työkykyyn liittyvä ongelma. Tällöin työterveyshuollon rooli on palaverissa jäänyt turhaksi, kun asiat olisi voitu alun perin selvittää jo työyhteisön sisällä.

TIIVISTYS

Organisaation 3 kehittämistyön seuraamukset, kestävyys ja leviäminen

Seuraamukset

- yhtenäinen toimintamalli koko organisaatiossa tukee esimiestyötä
- roolit ja vastuut mm. työterveyshuollon (tth) ja henkilöstöhallinnon välillä koetaan nyt selkeämpinä
- sairauspoissaolot pysyneet tavoitteessa (2012), osatyökyvyttömyyseläkkeiden osuus on kasvanut (2009–2011)

Kestävyys

- johdon tuki kehittämistyölle, esim. määrärahan käyttöönotto osatyökykyisten uudelleen sijoittamiseen
- seurannan ja arvioinnin kehittäminen vielä paremmin tarpeita vastaavaksi tulevaisuudessa tukisi jatkuvaa kehittämistä
- haaste on asioiden esillä pitäminen hankkeen jälkeen, asia unohdetaan arkityössä helposti

Leviäminen

- esimieskoulutuksilla pyritty tukemaan mallin leviämistä, tth kiertänyt työyksiköissä kertomassa mallista
- tietoisuus lisääntynyt ja esimiehet osaavat toimia myös vertaistukena toisilleen
- säännöllisiä foorumeita, missä asioita käytäisiin läpi on vähän. Esimiesten ja henkilöstön perehdytyksistä ei haastatteluissa mainittu

Organisaatio 4

Organisaatiolla oli ennen hanketta käytössään erilaisia malleja ja suosituksia työkyvyn tukemiseksi, mutta yhtenäinen varhaisen tuen malli puuttui. Organisaatiossa oli tunnistettu tarve mallien yhtenäistämiseksi ja selkeämmän kokonaisuuden kehittämiseksi, joten mahdollisuus osallistua Poka-hankkeeseen tuli juuri sopivaan aikaan. Toimintamalleja oli organisaatiossa kehitetty tyhy-ryhmässä jo 2000-luvun alusta lähtien, joten yhteistyö ryhmässä oli tuttua, mikä helpotti myös työskentelyä Poka-hankkeen aikana.

Hankkeen alussa organisaatiolla oli odotuksia yhteistyöstä toisen organisaation kanssa mallin rakentamisessa, mutta tämä yhteistyö ei

valitettavasti lähtenyt käyntiin. Organisaatioiden lähtötilanteet olivat hyvin erilaisia ja kehittämistyössä edettiin niin eri tahdissa, että siitä ei koettu olevan juurikaan hyötyä kehittämistyön eteenpäin viemisen näkökulmasta.

Odotukset hankkeelle: yhtenäisen ja selkeän toimintamallin kehittäminen.

Kehittämistoiminnan käynnistyminen Poka-hankkeessa ja sen seuraamukset

Hankkeen alussa tyhy-ryhmä lähti työstämään mallia. Tyhy-ryhmään kuuluivat työsuojelupäällikkö, työsuojeluvaltuutettuja, henkilöstösuunnittelija, työterveyshuollon edustaja, kunnan kamreeri, työturvallisuuspäällikkö sekä esimiehiä eri toimialoilta. Välillä työtä jaettiin pienemmille ryhmille, kuten työsuojeluvaltuutetuille, työsuojelupäällikölle ja työterveyshuollolle. Asioiden kokoaminen ja jäsentäminen tehtiin aina ryhmässä. Myös esimiehet saivat kommentoida mallia sen kehittämisen aikana. Tämä koettiin erittäin tärkeäksi, sillä se auttoi toimintatavan sisäistämisessä, jolloin myös valmiin mallin vieminen työyksiköihin onnistui paremmin. Kevan asiantuntijoiden tuki mallin kehittämisessä koettiin hyväksi ja sen avulla saatiin kiteytettyä ja selkeytettyä asioita.

Alussa kehittämistyötä haastoivat aikaresurssit, sillä työtä tehtiin muiden töiden ohessa talkootyömaisellä otteella. Henkilöstösuunnittelijan palkkaaminen hankkeen aikana helpotti kehittämistyötä huomattavasti, sillä hän kykeni lopulta vastaamaan kokonaisuudesta ja koordinoimaan toimintaa. Hän toimii myös tärkeänä linkkinä henkilöstön ja työnantajan välillä sekä esimiesten tukena. Myös yhteistyö työterveyshuollon kanssa tehostui, kun organisaatiossa oli nyt joku, joka kykeni suunnittelemaan ja organisoimaan esimerkiksi uudelleensijoituksia.

Kehittämistyö eteni työryhmässä luontevasti ja Poka-hankkeen aikaiset koulutukset ja tapaamiset antoivat sille suuntaviivoja.

Henkilöstö- ja esimiestilaisuuksia alettiin suunnitella jo hyvissä ajoin kehittämistyön aikana. Tavoitteena oli, että varhaisen tuen mallista tulisi käyttöpaperi, jonka kaikki tuntisivat ja käyttäisivät sitä aktiivisesti. Toimintamallin toiminnallistamista oli tärkeää pohtia huolella jo senkin takia, että organisaation tiedotuskanavat olivat vielä tuolloin melko huonoja ja asian tunnetuksi tekeminen kentällä vaati ihan konkreettista jalkautumista sinne.

Tärkeä tuki kehittämistyölle oli organisaation johto, joka esimerkiksi velvoitti koko henkilöstöä osallistumaan koulutuksiin ja tilaisuuksiin, joissa toimintamalli oli esillä sekä osaltaan velvoitti esimiehiä käsittelemään toimintamallia omissa työyksiköissä. Johto myös osallistui kaikkiin henkilöstölle suunnattuihin tilaisuuksiin, mikä oli viesti henkilöstölle asian tärkeydestä.

Toimintamallin toimivuutta seurataan organisaatiossa vuosittain toteutetulla esimieskyselyllä, jossa muun muassa seurataan puhekesi-ottotilanteiden määrää. Tässä on viime vuosina tapahtunut selvää kasvua. Myös sairauspoissaolojen seurannasta kysytään ja niiden seurauksena tehdyistä toimenpiteistä, sillä toimintamalliin liittyy esimiesten vastuu sairauspoissaolojen seurannasta ja niihin puuttumisesta. Seurantaa ja asetettuja mittareita pohdittiin tyhy-ryhmässä pitkään ja niiden luomiseen saatiin tukea myös Kevan Tystra -valmennuksesta, johon organisaatio osallistui pari vuotta aiemmin. Jatkossa seuranta olisi tarvetta kehittää vielä enemmän myös prosessien seurannan suuntaan, kun nyt painopiste on vielä massassa ja määrissä. Esimerkiksi päättyneistä ammatillisen kuntoutuksen prosesseista ei tällä hetkellä saada systemaattisesti tietoa.

Johtoryhmässä seurataan vuosittain henkilöstökertomusta, jossa raportoidaan muun muassa sairauspoissaolot, tapaturmat, eläkkeiden määrä ja pohditaan niiden perusteella tavoitteita seuraavalle vuodelle. Lisäksi joka toinen vuosi toteutetaan työhyvinvointikysely henkilöstölle, jonka pohjalta jokainen työyksikkö tekee omat suunnitelmansa toiminnan kehittämistä. Nämä asiat ovat aina esillä johtoryhmässä ja se

on myös ollut hyväksymässä ja tukemassa ohjeistuksia työhyvinvointikyselyn läpikäymisestä työyksiköissä ja sitä, että suunnitelmien tekemistä myös seurataan. Tavoitteet ja mittarit edellisten osalta on johdettu työhyvinvointiohjelmasta, joka perustuu organisaation strategiaan.

Hankkeen jälkeen toimintamalli on haastateltujen mukaan jo toiminnallistunut melko hyvin ja esimiehet ovat pitäneet sitä hyvänä työkaluna arkityössä. Palautteen perusteella mallista tuli kokonaisuutena selkeä ja se sopii moniin eri tilanteisiin. Mallissa on myös avattu rooleja ja vastuita kaikkien osapuolten osalta, mikä tukee toimintaa ja prosessien etenemistä. Selkeytyneet roolit ja vastuut näkyvät seurannassa muun muassa kasvaneina puheeksiottotilanteiden määrinä. Lisäksi se, että toimintamallin toimivuutta myös seurataan vuosittain esimieskyselyllä, on tukenut sen käyttöönottoa. Henkilöstösuunnittelijan myötä seurantaan on tullut tiettyä linjakkuutta ja säännöllisyyttä, mikä on tukenut mallin toiminnallistamista ja sitä, että asiat myös pysyvät mielessä, kun niistä muistutetaan säännöllisesti. Kaiken kaikkiaan yhteistyö esimerkiksi työterveyshuollon kanssa on parantunut ja entisestään tiivistynyt, mihin osaltaan on vaikuttanut myös Kelan uusi lakimuutos vuonna 2012.

Haasteita kehittämistyölle tulevaisuudessa asettavat ainakin niukat taloudelliset resurssit, mikä hankaloittaa erityisesti osatyökykyisten uudelleensijoittamista. Lomautukset ja muut säästötoimenpiteet lähitulevaisuudessa voivat vaikuttaa myös muiden työntekijöiden jaksamiseen ja aiheuttaa epävarmuutta kaikissa työntekijöissä. Tavoitteena on myös sairauspoissaolojen saaminen laskuun ja ainakin tällä hetkellä kasvu näyttää jo pysähtyneen. Oma haasteensa on toki myös toimintatavan jatkuva kehittäminen ja esillä pitäminen. Toimintatavan leviämistä on pyritty tukemaan muun muassa sillä, että se on sisällytetty osaksi uusien esimiesten perehdytystä. Tulevaisuudessa uusi intranet mahdollistaa myös sen, että toimintamalli on tarvittaessa paremmin kaikkien saatavilla. Lisäksi säännölliset henkilöstötilaisuudet kaksi kertaa vuodessa ovat niitä foorumeita, joissa asioita voidaan käsitellä säännöllisesti.

TIIVISTYS

Organisaation 4 kehittämistyön seuraamukset, kestävyys ja leviäminen

Seuraamukset

- yhtenäinen toimintamalli tukee esimiestyötä, roolit selkiytyneet, esimiehet ottaneet enemmän heille kuuluvaa vastuuta
- työntekijätasolla puuttuminen osataan ottaa nyt paremmin hyvänä asiana, välittämisenä
- puheeksiottotilanteet lisääntyneet, sairauspoissaoloissa lievää laskua (2011–2012)

Kestävyys

- lisää resursseja henkilöstöhallintoon: henkilöstösuunnittelijan palkkaaminen (koordinoi toimintaa, joten helpottanut uudelleensijoituksia ja parantanut yhteistyötä)
- toimintamallin toimivuuden säännöllinen seuranta esimieskyselyn kautta
- säännölliset henkilöstötilaisuudet (johdolta velvoite osallistua)
- johdon tuki kehittämistyölle, asiat esillä johtoryhmässä

Leviäminen

- säännölliset henkilöstötilaisuudet
- toimintatapa on osana uusien esimiesten perehdytystä

Organisaatio 5

Organisaatiossa oli ennen hanketta tapahtunut paljon muutoksia, jotka aiheuttivat epävarmuutta henkilöstössä. Myös osatyökykyisten henkilöiden määrä organisaatiossa oli kasvanut ja tämä asetti uudenlaisia haasteita työkykyä tukeville prosesseille. Uudelleensijoitustoiminnassa oli selkeitä puutteita, eikä esimerkiksi sijoituksia yli hallintokuntien tehty juuri lainkaan. Myös pitkät sairauspoissaolot olivat päässeet kasvamaan, eikä niihin osattu reagoida. Toiminta oli liian paljon työterveyshuollon vastuulla ja esimiehet eivät osanneet toimia puuttumista vaativissa tilanteissa. Vähitellen organisaatiossa havahduttiin myös työkyvyttömyydestä aiheutuviin maksuihin.

Tarve yhtenäiselle työkykyä ja työhyvinvointia tukevalle toiminta-

mallille oli seurausta useammasta asiasta ja myös työnantaja alkoi vähitellen ottaa enemmän vastuuta toiminnasta työterveyshuollon sijaan. Poka-hanke ja mahdollisuus kehittää toimintamallia sen aikana tulivat organisaatiolle juuri hyvään aikaan ja hanke tarjosi tärkeää tukea asioiden eteenpäin viemisessä.

Odotukset hankkeelle: yhtenäisen työkykyä ja työhyvinvointia tukevan toimintamallin kehittäminen.

Kehittämistoiminnan käynnistyminen Poka-hankkeessa ja sen seuraamukset

Hankkeen alussa työryhmä alkoi kehittää mallia yhteistyössä muutamman muun lähikunnan kanssa. Työryhmään kuuluivat työhyvinvointipäällikkö, työterveyshuollon edustaja ja henkilöstöpäällikkö sekä työsuojeluvaltuutettuja. Alussa kehittämistyössä oli ongelmia, kun yhteistä näkemystä asioista oli vaikea löytää eri kuntien kanssa. Jokaisella oli hieman erilaiset tavoitteet ja tarpeet. Lopulta asia kuitenkin eteni, kun organisaatiossa räätälöitiin mallista omannäköinen ja omaan organisaatioon sopiva. Sinänsä idea yhteisestä kehittämisestä oli hyvä, sillä siinä jokainen organisaatio saattoi tuoda omia tapauksiaan ratkottavaksi ja oppia toisilta. Lopullinen malli oli jokaisen kuitenkin muokattava itse.

Toimintamallin juurrutustyö lähti liikkeelle jo kehittämisen aikana siten, että esimiehet saivat kommentoida mallia ja osallistua sitä kautta sen kehittämiseen. Valmista mallia käsiteltiin yhteistyötoimikunnassa, työsuojelujaostossa ja se esiteltiin kaupungin hallitukselle. Lisäksi järjestettiin valtuustoseminaari, jossa myös Keva oli mukana. Tilaisuudessa valtuutetut saivat tärkeää tietoa muun muassa työssä jatkamisen vaikutuksista talouteen.

Esimiehille valmista mallia esiteltiin aamukahvitilaisuuksissa, joihin osallistui myös hankkeen kuntoutuskoordinaattori. Lisäksi esimiehille järjestettiin hankkeen aikana useita erillisiä koulutuksia, joissa

muun muassa harjoiteltiin puheeksiottotilanteita. Toimintamalli myös painettiin helposti luettavaksi vihkoseksi, joka jaettiin koko henkilöstölle. Työsuojeluvaltuutettujen osallistuminen kehittämiseen oli tärkeää toiminnan leviämiselle. He kiersivät eri työyksiköissä kertomassa toimintamallista työntekijöille, mikä osaltaan kasvatti koko henkilöstön luottamusta toimintamalliin.

Yhtenäinen toimintamalli tukee esimiestyötä ja on helpottanut heidän toimintaansa. Nyt esimiehet tietävät paremmin, miten tulee toimia eri tilanteissa ja nämä ohjeet ja säännöt ovat kaikille samat. Myös työterveyshuollon rooli on selkiytynyt, eikä se enää joudu kuljettamaan prosesseja, jotka kuuluvat esimiehille. Toisaalta tässä on vielä kehitettävää, sillä paikoitellen on yhä edelleen jouduttu tilanteisiin, joissa esimiesten vastuissa on ollut epäselvyyksiä ja asiat ovat jääneet työterveyshuollolle. Tämä edellyttäisikin vielä entistä enemmän keskustelua siitä, mikä on kenenkin rooli ja vastuu ja esimerkiksi uusien esimiesten systemaattista perehdyttämistä toimintatapaan. Tällä hetkellä asioita käsitellään henkilöstötilaisuuksissa, mutta säännöllistä perehdyttämistä mallin osalta ei ole.

Johdon tuki on ollut tärkeä kehittämistyötä eteenpäin vievä asia. Johtoryhmä on ollut koko ajan kiinnostunut kehittämisen vaiheista ja antanut henkisen tukensa hankkeelle. Työhyvinvoinnin seurantar ryhmässä, joka on osa johtoryhmää, tarkastellaan kehitystä aina neljännesvuosittain ja käydään läpi muun muassa henkilöstössä tapahtuneita muutoksia ja tulevia uudelleensijoitustarpeita. Näin ollen henkilöstövoimavarojen vaikutukset ovat säännöllisesti esillä johtoryhmässä. Poka-hanke on tukenut toimintamallin toiminnallistamista ja johdon tuen vahvistuminen kehittämistyölle on tapahtunut ikään kuin siinä samalla. Tällä hetkellä haasteena nähdään asioiden näkyväksi tekeminen ja konkretisoiminen myös poliittiselle johdolle, koska sillä on ratkaiseva merkitys käytettävien resurssien näkökulmasta.

Poka-hankkeen päätyttyä organisaatiolla oli käytössään valmis toimintamalli, mutta sen kehittämisen ja toiminnallistamisen on

jatkuttava myös hankkeen jälkeen. Toiminta helpottuu koko ajan, kun toimintamalli tulee tutuksi esimiehille. Esimiesten osaaminen on jatkuvasti lisääntynyt ja esimerkiksi hankkeen aikaista tukea ammatillisen kuntoutuksen prosesseille ei enää kaivata, vaan asioita on opittu hoitamaan itse. Asiat ovat nyt enemmän esillä ja niistä puhutaan enemmän, mikä lisää esimiesten tietoisuutta asioista sekä myös henkilöstön luottamusta ja sitoutumista asiaan.

Hankkeen aikana organisaatiossa otettiin käyttöön osatyökykyisten uudelleensijoittamista varten uudelleensijoitusraha, jota on voitu käyttää esimerkiksi silloin kun Kevan rahoitusta ei ole ollut mahdollista saada. Rahan koordinointi tapahtuu organisaation henkilöstösuunnittelutyöryhmässä, jossa käsitellään kaikki uudelleensijoitustapaukset kuukausittain. Työryhmään kuuluvat johtoryhmän lisäksi työhyvinvointipäällikkö sekä henkilöstön edustajia.

Toimintamallin kehittämisen myötä rakennettiin myös seuranta-järjestelmää, mutta tavoitteiden asettaminen jäi vielä kesken, joten tässä on tulevaisuudessa vielä kehittämistä. Organisaatio onkin ollut mukana Kevan Työhyvinvointia strategisesti -valmennuksessa, josta se toivoo saavansa tukea erityisesti tällä osa-alueella. Osavuosi-katsaukseen kerätään tietoa esimiehiltä mallin toimivuudesta kolmannesvuosittain. Tarkasteltavia asioita ovat muun muassa puheeksiottotilanteiden määrä ja se mihin toimenpiteisiin ne ovat johtaneet. Prosessien tarkastelu tästä eteenpäin on kuitenkin vielä haaste ja vaatii jatkokehittämistä seurannan osalta.

Sairauspoissaoloja ja niihin puuttumista seurataan myös säännöllisesti ja siinä esimiesten tukena on järjestelmä, joka muistuttaa puuttumisrajojen ylityksistä. Esimiehet raportoivat sairauspoissaoloista sekä toimintamallin mukaisista varhaisen tuen ja tehostetun tuen prosesseista oman henkilöstönsä osalta kolmannesvuosittain. Raportit käsitellään toimialoilla ja keskitetysti tiedot kerätään myös henkilöstöhallintoon johtoryhmän ja työhyvinvoinnin seurantar ryhmän analyysia varten. Esimiehet vievät kaikki uudelleensijoitusta vaativat tapaukset

henkilöstösuunnittelutyöryhmään, jossa arvioidaan tarvittavat jatko-toimenpiteet.

Osavuositarkastuksen myötä asiat päättyvät johtoryhmään ja hallitukseen asti ja se käsitellään myös työhyvinvoinnin seurantarhymässä, johon kuuluvat johtoryhmän lisäksi työsuojeluvaltuutetut, työterveys-huollon edustajat ja eläkeasiamies. Syksyisin osavuositarkastusta käsitellään talousarvion ja työterveyshuollon toimintasuunnitelman viimeistelyn yhteydessä myös työhyvinvointifoorumilla johtavien luotamushenkilöiden sekä pääluottamusmiesten kanssa, jolloin pyritään arvioimaan tulevia riskitekijöitä ja niihin varautumista.

Tulevaisuudessa organisaatiossa nähdään haasteena erityisesti ikääntyvä henkilöstö ja uudelleensijoitustarpeiden lisääntyminen. Myös osasairauspäivärahan loppumisen jälkeinen kokoaikatyöhön paluu on paikoitellen koettu vaikeana, mikäli osatyökyvyttömyyseläkkeen

TIIVISTYS

Organisaation 5 kehittämistyön seuraamukset, kestävyys ja leviäminen

Seuraamukset

- toimintamalli tukee esimiestyötä, työnantaja ottanut sille kuuluvaa vastuuta
- roolit selkiytyneet (esimiehet, työterveyshuolto)
- työntekijätasolla puuttuminen koetaan myös hyvänä asiana, välittämisenä

Kestävyys

- malli tullut tunnetuksi esimiehille, selkeämmät vastuut ja roolit tukevat esimiestyötä. Malli hyväksytty myös henkilöstön keskuudessa
- johdon henkinen tuki kehittämistyölle tukee toiminnan jatkuvuutta
- seuranta ja arviointi säännöllistä, myös johtoryhmä seuraa
- pyrkimys/ymmärrys mallin jatkuvasta kehittämistarpeesta

Leviäminen

- työsuojeluvaltuutetut tukevat toimintatavan leviämistä koko organisaatioon
- toimintatapa ei ole vielä osana uusien esimiesten tai työntekijöiden perehdytystä, mikä tukisi mallin leviämistä

kriteerit eivät vielä täyty. Tässä kohtaa toimintaa ja sen suunnittelua olisi jatkossa tehostettava. Haasteena nähtiin myös työhyvinvointitoiminnan hyötyjen konkretisoiminen ja näkyväksi tekeminen esimerkiksi uusille valtuutetuille. Henkilöstön, talouden ja palveluiden yhteyttä olisi edelleen kirkastettava, jotta se antaisi vahvemmin perusteita myös toiminnalle.

Organisaatio 6

Ennen Poka-hanketta organisaatiolla oli käytössään varhaisen puuttumisen malli, mutta tehostetun tuen malli puuttui kokonaan. Esimerkiksi uudelleensijoituksen osalta ei ollut minkäänlaisia kirjattuja ohjeita, mikä tarkoitti, että esimiehet eivät osanneet toimia tilanteissa. Vastuunjako esimiesten ja työterveyshuollon välillä oli epäselvä, mikä johti helposti asioiden pallotteluun puolelta toiselle. Verkoston neuvotteluita käytiin jonkin verran, mutta se ei ollut säännöllistä. Koska yhtenäistä toimintamallia ei ollut, tieto oli usein hajanaista, mikä johti helposti epäselviin käytäntöihin ja söi eri osapuolten luottamusta toimintaan. Esimerkiksi verkostopalaverit saattoivat lähteä väärällä tavalla liikkeelle ja niistä tuli enemmänkin edunvalvontatilaisuuksia, joihin pyydettiin työsuojeluvaltuutettu mukaan. Lisäksi organisaatiossa oli herätty työkyvyttömyydestä aiheutuviin kustannuksiin ja siihen, että niitä tulisi jatkossa alentaa.

Odotukset hankkeelle: yhtenäisen tehostetun tuen mallin ja prosessin rakentaminen jatkoksi varhaisen tuen mallille sekä mallin toimivuutta mittaavan seurantajärjestelmän rakentaminen.

Kehittämistoiminnan käynnistyminen Poka-hankkeessa ja sen seuraamukset

Hankkeen alussa koottiin työryhmä, johon kuului henkilöstöpäällikkö, esimiehiä, työsuojeluvaltuutettu ja pääluottamusmies, työterveys-

huollon edustaja, työhyvinvointipäällikkö ja hankkeen aikainen kuntoutuskoordinaattori. Myöhemmin ryhmään osallistui myös talousjohtaja. Aluksi ryhmä kartoitti organisaation nykytilannetta ja teki listaa kehittämistarpeista, joiden perusteella laadittiin kehittämissuunnitelma. Mallia rakennettiin lähes kahden vuoden ajan, jonka aikana esimiehille järjestettiin koulutuksia ja tilaisuuksia, joissa heiltä pyydettiin palautetta toimintamallista.

Toimintamalli otettiin organisaatiossa virallisesti käyttöön syksyllä 2012 ja sen toiminnallistamistyö jatkuu organisaatioissa edelleen. Esimiehiä on ohjeistettu käsittelemään mallia palaverissa ja tiedotettu, että henkilöstöhallinnosta voi pyytää apua mallin esittelyyn. Työterveys- huollon kanssa on myös tehty paljon yhteistyötä ja kierretty tilaisuuksissa esittelemässä asiaa ja tämä työ jatkuu edelleen. Esimiehille ollaan järjestämässä muun muassa puheeksiottokoulutuksia lähitulevaisuudessa. Lähtökohtana toiminnallistamisessa on kuitenkin ollut yksikkökohtaisuus ja suuria tilaisuuksia asiasta on näin ollen ollut vähemmän. Työsuojeluvaltuutetut ovat myös olleet koko ajan mukana kehittämässä ja osaltaan tehneet asiaa tunnetuksi henkilöstölle.

Seurantajärjestelmää mallin toimivuudesta lähdettiin rakentamaan heti alussa ja sitä kehitetään edelleen. Tällä hetkellä pystytään seuraamaan puheeksiottotilanteiden määriä ja niitä henkilöitä, joiden kohdalla jokin toimenpide käynnistyy, mutta siitä miten prosessit etenevät ja mihin ne päättyvät, ei vielä ole mahdollista saada tietoa. Esimiestasolla toteutetaan jatkuvasti sairauspoissaolojen seurantaa, joista kirjataan tiedot järjestelmään, joka myös hälyttää aina mallin mukaisten puuttumisrajojen täytyessä. Tämä tukee osaltaan esimiesten työtä ja hälytysrajoihin puuttumista myös seurataan. Osavuosikatsauksen yhteydessä lukuja tarkastellaan yhteistyössä työterveyshuollon ja kuntoutussuunnittelijan kanssa ja mietitään tarvittavia jatkotoimenpiteitä. Seuranta on muuttunut koko ajan systemaattisemmaksi ja tällä hetkellä seurataan myös pitkillä sairauslomilla olevien tilannetta säännöllisemmin kuin aikaisemmin.

Yhtenäinen toimintamalli on tukenut ja helpottanut työtä koko ajan, kun se on tullut enemmän tunnetuksi sekä esimiehille että muulle henkilöstölle. Kun esimerkiksi työsuojeluvaltuutettujen ja työntekijöiden tietämys asiasta on lisääntynyt, myös luottamus toimintaan on kasvanut. Työsuojeluvaltuutetut toimivat edelleen työntekijöiden tukena pyydettyäessä, mutta usein heidän roolinsa on muuttunut aiempaa enemmän verkostoneuvotteluihin valmentajaksi, eikä läsnäoloa palavereissa enää välttämättä ole tarvittu.

Johdon tuki on ollut tärkeää kehittämistyölle. Johto oli hankkeen alussa käynnistämässä toimintaa ja kehittämistyöryhmään ovat osallistuneet henkilöstöpäällikkö ja talousjohtaja. Johdon suhtautuminen kehittämistoimintaan on yleensä ollut melko neutraalia ja se kuinka paljon asiat ovat olleet esillä johtoryhmässä, on ollut paljon henkilöstöhallinnon aktiivisuudesta kiinni. Yleensä toimintamalliin esitetyt asiat, kuten viime aikoina työkokeiluihin liittyvä määräraha, on hyväksytty ja niille on saatu johtoryhmän tuki. Tavoitteet toiminnalle asetetaan aina strategian kautta ja johtoryhmässä seurataan vuosittain niiden toteutumista.

Mallin toiminnallistamisessa on omat haasteensa, koska kyseessä ovat vaikeat asiat sekä työntekijöille että esimiehille. Yksittäiselle työntekijälle toimintamalli voi tuntua kaukaiselta ja siksi sitä on vaikea sisäistää. Myös esimiehille tapauksia sattuu kuitenkin melko harvoin, joten omakohtaista kokemusta asiasta ei välttämättä ole. Kehittämisyöryhmässä oli mukana sellaisia esimiehiä, joilla oli kokemusta osatyökykyisten uudelleensijoittamisesta, mutta malli tulisi tehdä tunnetuksi kaikille. Uuden ja vaikean asian kouluttaminen on aina haastavaa ja mallin kommentoiminenkin voi tuottaa ongelmia, jos asia on uusi ja vieras. Tiettyyn pisteeseen asti voidaan opettaa asioita, mutta lopulta motivaation on tultava henkilöstä itsestään. Usein todellinen motivaatio syntyy vasta niissä tilanteissa, joissa toimintamallia tarvitaan.

Hankkeen aikataulu venyi hieman suunnitellusta, sillä toimintamalliin haluttiin saada sisällytettyä Kelan uusi lakimuutos ja rakentaa

puuttumisrajat sen mukaisesti. Näin ollen malli toimi valmistuttuaan jo valmiiksi laissa vaaditulla tavalla ja esimiehet osaavat toimia sen mukaisesti. Kehittämisprosessi on kokonaisuudessaan ollut monitahoinen ja sen aikana on jouduttu käsittelemään myös vaikeita asioita, kuten palvelussuhteen päättymiseen liittyviä asioita. Tässä on tehty paljon yhteistyötä ammattijärjestöjen ja työterveyshuollon kanssa.

Tulevaisuudessa mallin toiminnallistamistyö ja kehittäminen jatkuvat edelleen. Suunnitteilla on muun muassa puheeksiottokoulutuksia esimiehille ja tähän liittyen puheeksiottamisen välineiden liittäminen osaksi toimintamallia. Tavoitteena on myös mentoroinnin kehittäminen siten, että kokeneemmat esimiehet voisivat toimia uusien esimiesten tukena osatyökykyisten työssä jatkamiseen liittyvissä asioissa. Tämä lisäisi asioiden ymmärrettävyyttä, kun kollegat olisivat kertomassa asioista esimiestilaisuuksissa. Tulevaisuudessa on toiveena myös entistä tiiviimpi yhteistyö työterveyshuollon kanssa, sillä työterveyshuollossa on juuri aloittanut työkykykoordinaattori, joka tulee jatkossa toimimaan keskeisenä yhteistyökumppanina työkykyyn liittyvissä asioissa.

Myös seurantajärjestelmää ollaan edelleen kehittämässä. Jatkossa olisi tarkoitus saada syvempää tietoa muun muassa uudelleensijoitusjärjestelmästä ja sen kehittämistarpeista osana tasa-arvosuunnitelmaa. Tässä tarkasteltaisiin vain uudelleensijoitukseen johtaneita tapauksia ja analysoitaisiin tietoa asian kehittämiseksi. Kehitteillä on myös osaamisen hallintaohjelma, josta löytyisivät kaikki asiakirjat sähköisessä muodossa esimerkiksi puheeksiottotilanteista ja seurannan eri vaiheista. Järjestelmän kehittäminen vaatii kuitenkin vielä määrärahoja ja niiden saaminen on tiukassa taloustilanteessa haastavaa.

Tiukka taloustilanne ja säästötoimenpiteet haastavat toimintaa myös muuten. Esimerkiksi uudelleensijoituksiin käytettävä määräraha voi joutua kriittisen tarkastelun kohteeksi. Lisäksi uudelleensijoituspaikkoja on vaikeaa löytää, sillä kevyitä työtehtäviä ei ole monessa työyksikössä. Tämä puolestaan voi johtaa siihen, että osatyökykyisiä sijoitetaan liikaa samoihin yksiköihin, jolloin yksiköt kuormittuvat ja

työntekijöiden jaksaminen heikkenee entisestään. Haaste on myös siinä, että henkilöstö ikääntyy ja organisaation koulutusrakenne on sen kaltainen, että usein uusiin työtehtäviin siirtyminen edellyttää uutta koulutusta.

TIIVISTYS

Organisaation 6 kehittämistyön seuraamukset, kestävyys ja leviäminen

Seuraamukset

- malli tukee esimiesten työtä tehostetun tuen prosesseissa, roolit selkiytyneet (esimiehet, työterveyshuolto)
- työntekijöiden ja työsuojeluvaltuutettujen tietämys asioista lisääntynyt ja näin ollen puuttuminen koetaan nyt enemmän hyvänä asiana, välittämisenä
- työkyvyttömyyseläkkeissä laskua (2009–2011), osatyökyvyttömyyseläkettä käytetty enemmän kuin työkyvyttömyyseläkettä

Kestävyys

- johdon tuki kehittämistyölle (melko neutraali, mutta kehittämismyönteinen)
- selkeämmät vastuut ja roolit tukevat esimiestyötä.
- malli hyväksytty myös henkilöstön keskuudessa (työsuojeluvaltuutetut ja luottamusmiehet tukevat tässä)
- esimiestilaisuuksia ja koulutuksia säännöllisesti
- jatkuvan kehittämisen idea sisäistetty ja työtä tehdään jatkuvasti

Leviäminen

- työsuojeluvaltuutetut ja luottamusmiehet tukevat toimintatavan leviämistä koko organisaatioon
- säännölliset esimiestilaisuudet

Yhteenveto ja johtopäätökset

Hankkeen seuraamuksia organisaatioissa

Organisaatiot olivat lähteneet mukaan Poka-hankkeeseen erilaisista tarpeista johtuen. Organisaatioissa oli havaittu esimerkiksi korkeita työkyvyttömyydestä aiheutuvia kustannuksia, toimintamallien hajanaisuutta tai irrallisuutta toiminnasta. Osalta organisaatioita toimintamalli puuttui kokonaan, mutta sen tarpeellisuus toiminnassa oli kuitenkin tunnistettu. Toiminnan kehittämisen tarve oli organisaatioissa syntynyt siis jo ennen hanketta ja näin ollen hanke toimi ikään kuin katalyyttinä muutokselle ja kehittämistyön käynnistymiselle ja vei sitä osaltaan eteenpäin. Haastateltavat toivat muun muassa esille, että Poka-hanke antoi mahdollisuuden kehittää tärkeää asiaa systemaattisesti ja organisoitusti.

Poka-hankkeen aikana organisaatiot lähtivät kehittämään aktiivisen tuen toimintatapaa ja sen aikana järjestettiin koulutuksia, ryhmätapaamisia ja organisaatiot saivat asiantuntijoiden tukea. Poka-hanke tarjosi organisaatioiden kehittämistyölle ikään kuin raamit ja antoi sille tärkeää tukea, mutta kehittämistyön on kuitenkin täytynyt syntyä jokaisessa organisaatiossa itsessään. Hankkeen seuraamukset ovat organisaatioissa osittain samanlaiset ja osittain erilaiset, mutta vaikuttaisi kuitenkin siltä, että idea kehittämistyöstä ja sen jatkuvuudesta oli vahvistunut hankkeen aikana kaikissa organisaatioissa ja tämä auttaa varmasti myös jatkossa organisaatioita kehittämään omaa toimintaansa.

Hankkeen alussa jokainen organisaatio kokosi työryhmän, johon kuului toimijoita organisaation eri tasoilta sekä työterveyshuollosta. Tämän kaltainen yhteiskehittäminen antoi mahdollisuuden samalla

*Asioiden pohtiminen
ryhmässä edisti yhteisen
ymmärryksen rakentumista.*

myös yhteistyön parantamiseen, kun asioista oli mahdollista keskustella ja eri näkökulmien perusteella kehittää niitä yhdessä (ks. myös Siljanen ym. 2012).

Asioiden pohtiminen ryhmässä edisti osaltaan myös yhteisen ymmärryksen rakentumista ja toimintamallin toiminnallistaminen käynnistyi heti alussa. Parhaimmillaan toimintamallien toiminnallistamista ei nähtäisikään erillisenä prosessina, vaan se kytkeytyisi kiinteäksi osaksi mallin rakentamisen prosessia alusta lähtien. Useassa organisaatiossa vastaavanlainen yhteiskehittäminen oli tuttu toimintatapa jo ennen hanketta, mutta osa toi esille, että se avasi uudenlaisen yhteistyömuodon esimerkiksi yli hallintokuntien sekä myös työterveyshuollon kanssa.

Kaikilla organisaatioilla oli hankkeen alussa melko yhteneväinen tavoite siitä, että hankkeen aikana haluttiin rakentaa yhtenäinen toimintamalli koko organisaatioon. Tämä tavoite toteutuikin kaikkien organisaatioiden kohdalla ja kaikki saivat mallin valmiiksi. Yhtenäinen toimintamalli, johon kaikki ovat sitoutuneita yhtenäistää

toimintatapoja organisaatiossa ja on tasa-arvoinen kaikille. Samalla se selkiyttää eri osapuolten rooleja ja vastuita prosessissa ja edistää näin ollen myös asioiden sujumista. Lisäksi haastatteluissa tuli esille, että yhtenäinen toimintamalli oli kasvattanut henkilöstön luottamusta toimintaan ja osaltaan myös johtoon sekä organisaation tasolla että työyksiköissä. Konkreettisesti tämä tuli esille luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen roolissa, kun verkostoneuvottelut eivät enää muuttuneet yhtä helposti edunvalvontatilaisuuksiksi

kuin aikaisemmin ja puheeksiottaminen osattiin nähdä myös myönteisenä asiana.

*Yhtenäinen
toimintamalli kasvatti
henkilöstön luottamusta
toimintaan.*

Toisaalta paljon on kuitenkin kiinni myös lähiesimiesten johtamis-
kyvystä ja valmiuksista käsitellä ristiriitoja työyhteisössä, joten myös
näistä on organisaatioissa tärkeää pitää huolta. Toimintamalli antaa
raamit toiminnalle ja yhtenäistää käytäntöjä, mutta usein työkyky-
asioissa on kuitenkin kyse monimutkaisista kokonaisuuksista ja kun
tilanteita lähdetään ratkomaan, voi se nostaa pintaan myös monia
 muita asioita, kuten esimies- tai työyhteisöongelmia. Tällöin kyse
on laajemmasta kuin yksilöön liittyvästä ongelmasta, jolloin se vaatii
myös laajempaa tarkastelua ratkaisun suhteen. Tämä on haaste sekä
yksikkö- että usein myös koko organisaation tasolla.

Poka-hankkeessa organisaatiot kehittivät toimintamalleja tuke-
maan työkyvyn tukemisen prosesseja. Toimintamallien tuki sekä
hankkeen aikaisen kuntoutuskoordinaattorin tuki tulivat esille myös
tehostetun ja paluun tuen prosessien toimivuudessa. Esimerkiksi
Kevan näkökulmasta tämä tarkoitti parempia työkyvyttömyyseläke- ja
ammattillisen kuntoutuksen hakemuksia. Hakemukset olivat täsmälli-
sempiä ja tarkempia sekä myös oikea-aikaisempia kuin aikaisemmin ja
onnistuneita työssä jatkamisen ratkaisuja oli onnistuttu kehittämään
aikaisempaa enemmän.

Osassa organisaatioissa tunnusluvut kertoivat myös tehokkaam-
masta osatyökyvyttömyyseläkkeen käytöstä ja sairauspoissaoloissa
oli valtaosalla tapahtunut myönteistä kehitystä. Suuria muutoksia
työkyvyttömyyseläkkeissä ei vuosien 2009 ja 2011 välillä kuitenkaan
ollut tapahtunut ja varsinaista parannusta näissä luvuissa oli tapahtu-
nut vain harvalla organisaatioista. Toisaalta esimerkiksi varhaisen tuen
prosessien tehostuminen tuli selvästi esille eri osapuolten haastatte-
luissa, ja tämä näkyi osalla organisaatioista myös seurantatiedoissa
puheeksiottotilanteiden määrän kasvuna sekä toisaalta osaltaan myös
sairauspoissaolojen laskuna. Tällä puolestaan on tulevaisuutta ajatel-
len tärkeä ennaltaehkäisevä merkitys työssä jaksamisen ja jatkamisen
tukemisessa.

Kehittämistyötä edistävät ja estävät tekijät

Hankkeen aikana organisaatioiden kehittämistyötä eteenpäin vieviä asioita on ollut useita. Tyypillisesti organisaatioiden kehittämistyötä eteenpäin vievä voima on ollut kokonaisuus, joka on koostunut useista eri tekijöistä matkan varrella, kuten Kevan koulutuksista, hankkeen aikaisista yhteisistä tapaamisista ja kehittämiselle asetetuista tavoitteista. Lisäksi organisaatiot toivat esille kehittämistyötä edistävinä asioina muun muassa Kelan sairauspoissaoloihin liittyvän lakimuutoksen (30-60-90-sääntö), työhyvinvointisuunnittelijan tai -koordinaattorin palkkaamisen vastaamaan toiminnan kokonaisuudesta ja koordinoimista, johdon tuen kehittämistyölle, uudelleensijoituksiin käytettävän rahan käyttöönoton sekä muut työssä jatkamista koskevat hankkeet ja koulutukset, kuten esimerkiksi Kevan Työhyvinvointia strategisesti -valmennus. Kaikki nämä asiat ovat osaltaan vahvistaneet organisaatioiden kehittämistyön syklejä ja vieneet niitä eteenpäin (ks. s.6).

Kehittämistyötä eteenpäin vievänä asiana organisaatiot toivat esille myös onnistumisen kokemukset toiminnassa. Esimerkiksi onnistuneet työkokeilut ja uudelleensijoittamiset kannustivat eteenpäin. Osassa organisaatioita oli myös pohdittu, miten näitä onnistumisen kokemuksia voitaisiin jakaa laajemminkin organisaatiossa. Tällöin ne voisivat toimia kannustimena esimiehille eri työyksiköissä ja toisaalta toimia hyvinä esimerkkeinä toimivista ratkaisuista. Eräässä organisaatiossa pohdittiin muun muassa mentoriryhmän perustamista, jossa kokeneemmat esimiehet voisivat toimia kokemattomampien tukena prosesseissa ja jakaa samalla tietoa aiheesta.

Kehittämistyö pitää sisällään kuitenkin aina myös epäjatkuvuutta ja ristiriitoja, jotka vaikuttavat osaltaan organisaatioiden toimintaan. Kehittämistyön syklit voivat esimerkiksi hajota, supistua tai katketa matkan varrella (Engeström 1995, ks. myös s. 6). Organisaatioiden kehittämistyö kohtasi ongelmia myös hankkeen aikana. Haastava tekijä on ollut esimerkiksi se, että esimiehet eivät ole osanneet käyttää

toimintamallia ja ovat kokeneet asian vaikeaksi. Tämä tuli esille useassa organisaatiossa erityisesti hankkeen alkuvaiheessa ja osalla toiminnan levittäminen koko organisaatioon voidaan nähdä haasteena edelleen. Myös ajan puute kehittämistyölle koettiin ongelmalliseksi, sillä useinkaan sille ei ollut varattu ylimääräistä aikaa vaan asiaa oli kehitetty työryhmässä muiden töiden ohella. Niin ikään johdon sitoutumattomuus toimintaan on vaikeuttanut toiminnan kehittämistä ja erityisesti sen levittämistä koko organisaatioon (ks. tarkemmin s. 46).

Keskeisenä haasteena voidaan nähdä myös seurannan ja arvioinnin kehittäminen tarpeita vastaavaksi. Organisaatiot mittaavat asioita vielä osittain vanhoilla välineillä. Kehittämisen tueksi tarvittaisiin määrällisen tiedon lisäksi tietoa prosesseista ja tähän vanhat mittarit eivät useinkaan sovellu. Organisaatioiden pitäisi siis kehittää myös uusia mittareita, joilla toteuttaa seuranta. Uudet mittarit ja niiden seuranta vaativat usein uusia järjestelmiä ja niiden kehittämistä, mutta tiukassa taloustilanteessa resursseja uusien järjestelmien kehittämiseen on vaikea saada.

Oleellista kehittämisen jatkuvuuden näkökulmasta on kuitenkin se, kuinka organisaatiot ovat onnistuneet ratkaisemaan eteen tulevat ristiriidat tai jatkamaan niistä huolimatta kehittämistyötä eteenpäin. Osan eteen tulleista ongelmista organisaatiot onnistuivatkin ratkaisemaan, mutta toisaalta kaikkiin haasteisiin ei edelleenkään ole kyetty löytämään toimivaa ratkaisua. Esimerkiksi tiukka taloustilanne ja säästötoimenpiteet ovat asioita, jotka vaikeuttavat toimintaa monessa organisaatiossa ja niiden ratkaiseminen on paitsi vaikeaa myös riippuvaista monesta eri tekijästä laajemmalla tasolla. Myös osatyökykyisten uudelleensijoittaminen nousi haasteena valtaosassa organisaatioita, sillä henkilöstön ikääntyminen, osatyökykyisten määrän kasvu ja kevyiden työtehtävien vähyys vaikeuttavat uusien tehtävien järjestämistä kaikille niitä tarvitseville. Toisaalta toimivia malleja asian tueksi oli kuitenkin kehitetty ja esimerkiksi koordinoinnin keskittäminen ja asian tarkastelu laajemmin yli hallintokuntien koettiin asiaa edistäväksi.

Taulukko 1

KEHITTÄMISTYÖTÄ
EDISTÄVÄT JA
ESTÄVÄT TEKIJÄT

Kehittämistyötä edistävät tekijät

Johdon tuki
Hankkeen aikaiset yhteiset tapaamiset ja koulutukset
Kelan lakimuutos (30-60-90-sääntö)
Onnistuneet toimintatavat
Työhyvinvointikoordinaattorin palkkaaminen vastaamaan kokonaisuudesta
Uudelleensijoitukseen käytettävä lisäbudjetti
Muut hankkeet ja koulutukset
Yhdessä kehittäminen

Kehittämistyötä estävät tekijät

Toimintamalleja ei osata käyttää
Koko henkilöstö ei sitoudu toimintamalliin
Ajan puute kehittämistyölle
Johdon sitoutumattomuus
Vanhat mittaamisen välineet
Taloudellisten resurssien vähyys
Osatyökykyisten uudelleensijoittamiseen liittyvät ongelmat (kevyempien töiden löytäminen, osatyökykyisten määrän lisääntyminen)

Toiminnan jatkuva kehittäminen ja eteenpäin vieminen ovat tärkeitä vaikeuksista huolimatta ja samalla on hyvä muistaa myös kaikki se myönteinen kehitys, mitä matkan varrella on saatu aikaan sekä pyrkiä vahvistamaan näitä kehityskulkuja, kuten onnistuneita käytäntöjä. Taulukoissa 1 ja 2 on kuvattu organisaatioiden kehittämistyötä estäviä ja edistäviä tekijöitä sekä ratkaisuja haasteisiin.

Toimintatavan kestävyys ja leviäminen organisaatioissa

Kehittämistyötä on tehtävä pitkäjänteisesti ja sen on jatkuttava myös hankkeen jälkeen. Tämän vuoksi toimintaa on arvioitava myös sen kestävyiden ja leviämisen näkökulmista. Jokaisen organisaation kehittämistyön etenemisessä on havaittavissa myönteisiä kehityspolkuja ja tärkeää jatkossa on näiden kehityskulujen vahvistaminen.

Taulukko 2

 RATKAISUJA
 KEHITTÄMISTYÖN
 HAASTEISIIN

**Organisaatioiden kehittämistyötä
 haastoi**
**Organisaatioiden ratkaisuja
 haasteisiin**

Toimintamallia ei osata käyttää

Toimintamallin kehittäminen yhteistyössä (toiminnallistaminen on osa rakentamista), koulutukset, perehdytykset, roolien ja vastuiden selkiyttäminen

Henkilöstö ei sitoudu toimintamalliin

Kehittäminen alusta lähtien yhteistyössä (luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutet mukana, tiedottaminen koko henkilöstölle), johdon aktiivinen rooli asiassa

Aikaresurssien vähyys

Henkilöstösuunnittelijan tai koordinaattorin palkkaaminen vastaamaan kokonaisuudesta

Seuranta ja arviointi, mittarit eivät tue prosesseja (vanhat mittaamisen välineet)

Uusien mittarien kehittäminen, laadulliset mittarit määrällisten rinnalle tuomaan tietoa myös prosesseista

Osatyökykyisten uudelleen sijoittaminen haastavaa

Koordinoinnin keskittäminen, laajempi tarkastelu yli hallintokuntien, uudelleen sijoitukseen käytettävä määräraha

Esimiehet kokevat puuttumisen vaikeaksi

Esimiesten tuki: selkeä malli (roolit ja vastuut), vertaistuki, mentorointi, luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen tuki

Johdon sitoutumattomuus

Taloudelliset resurssit tiukalla

On selvää, että työhyvinvointia ei kehitetä yhdellä hankkeella vaan oleellista kestävän toiminnan kannalta on se, kuinka hyvin organisaatiot ovat sisäistäneet idean jatkuvasta kehittämisestä, toiminnan seurannasta ja arvioinnista.

Seuraavassa on eritelty keskeisiä organisaatioiden kehittämis-toiminnan kestävyyyteen ja leviämiseen liittyviä tekijöitä (ks. myös taulukko 3).

Taulukko 3

TOIMINTATAVAN
KESTÄVYYTTÄ
JA LEVIÄMISTÄ
EDISTÄVÄT TEKIJÄT

Toiminnan kestävyyttä edistävät

- jatkuva kehittäminen, seuranta ja arviointi
- asioiden esillä pitäminen säännöllisesti
- johdon tuki kehittämistyössä
- mallin hyväksyminen koko organisaatiossa
- lisäresurssit, kuten henkilöstösuunnittelijan palkkaaminen ja osatyökykyisten uudelleensijoittamiseen käytettävä määräraha
- selkeät roolit ja vastuut

Toiminnan leviämistä edistävät

- säännölliset foorumit, missä asioita käsitellään
- yhdessä kehittäminen (myös luottamusmiehet ja työsuojeluvaltuutetut mukana)
- uusien työntekijöiden ja esimiesten perehdyttäminen
- johdon tuki (esim. miten ja missä se on velvoittanut asioita käsittelemään)
- työsuojeluvaltuutetut ja luottamusmiehet mukana toiminnallistamisessa (esim. kertomassa asiasta työntekijöille)

Johdon tuki kehittämistyölle

Johdon tuki näyttäytyi Poka-hankkeen organisaatioissa eri tavoin. Valtaosassa organisaatioita johto oli tukemassa kehittämistä ja myös osallistui kehittämiseen. Tyypillisesti johdon rooli oli aktiivisimmillaan hankkeen alussa, kun työryhmiä käynnistettiin ja toiminnalle asetettiin tavoitteita. Osalla organisaatioista johdon tuki on ollut hyvinkin aktiivista, mikä tuli esille muun muassa siinä, että johto oli osallistunut kehittämistyöryhmän työhön, asettanut toiminnalle tavoitteita ja myös seurannut tavoitteiden saavuttamista sekä velvoittanut esimiehiä osallistumaan koulutuksiin ja käsittelemään asioita työyksiköissään. Lisäksi konkreettisia toimenpiteitä, jotka kertovat osaltaan johdon tuesta olivat resurssien kohdentaminen osatyökykyisten uudelleensijoittamiseen tai työhyvinvoinnin kehittämistyöhön (henkilölisäresurssit).

Osalla organisaatioita johdon tuki näyttäytyi puolestaan enemmän passiivisena, kuten hiljaisena hyväksyntänä ja henkisenä tukena kehittämistyölle. Tällöin esimerkiksi tavoitteiden asettaminen ja niiden seuraaminen sekä asioiden esille tuominen johtoryhmässä on ollut riippuvaista henkilöstöhallinnon aktiivisuudesta. Vaikka työhyvinvointitoiminnan tärkeys oli organisaatioissa selvästi tunnistettu, ymmärrys johdon aktiivisesta roolista kehittämistyössä tuntui vielä paikoitellen kaukaiselta. Asia saattaa tuntua johdosta vieraalta ja työhyvinvointi-

toiminta mielletään enemmän henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon työksi ja osaamisalueeksi. Tällöin saatetaan myös ajatella, että johdon roolin ei tarvitsekaan olla aktiivinen ja kehittämistoiminnan hiljainen hyväksyminen riittää.

Johdon sitoutuminen ja aktiivisuus kehittämissen tukemisessa ovat kuitenkin tärkeitä, kun tavoitellaan toiminnan kestävyttä ja juurtumista organisaatioon. Johdon sitoutuminen kehittämistoimintaan näkyi lopputuloksessa juuri siinä, että

Johdon sitoutuminen kehittämistoimintaan näkyi siinä, että toimintaa mitattiin, sille asetettiin muutostavoitteita ja sitä kehitettiin jatkuvasti.

toimintaa mitattiin, sille asetettiin muutostavoitteita ja idea jatkuvasta kehittämisestä oli organisaatiossa sisäistetty paremmin. Tällöin toiminnan voidaan odottaa kantavan myös tulevaisuudessa.

Johdon sitoutuminen kehittämistyöhön ja toiminta siihen liittyvien asioiden edistämiseksi on tärkeää myös toimintatavan leviämisen näkökulmasta. Johdon rooli toiminnan levittämisessä tuli esille organisaatioiden toiminnassa eri tavoin. Osalla se oli aktiivista toimintatavan levittämisen tukemista. Toisaalta organisaatioista löytyi esimerkkejä myös päinvastaisesta, mikä näkyi toiminnassa muun muassa henkilöstön osittain heikkona sitoutumisena toimintamalliin. Johto toimii esimerkkinä koko henkilöstölle ja sen suhtautuminen asiaan viestii myös asian tärkeydestä ja siitä, kuinka koko henkilöstön odotetaan sitoutuvan asiaan. Toimintatavan juurtuminen ja leviäminen koko organisaatioon edellyttävät esimerkiksi, että esimiehet sitoutuvat toimintamalliin ja tuovat sitä esille omissa työyksiköissään. Jotta toimintamalli saadaan toimimaan, vaatii se osaltaan siis koko johtamisjärjestelmän sitoutumista ja halukkuutta muutokseen.

Asioiden esillä pitäminen ja jakaminen organisaatioiden arjessa

Uudet toimintamallit tai vanhojen selkiyttäminen on edistännyt työssä jatkamista tukevan toiminnan juurtumista organisaatioissa. Toimintamallit ovat tärkeä tuki esimiehille ja ohjaavat puuttumaan asioihin sekä viemään prosesseja eteenpäin. Pelkkä toimintamallien rakentaminen ja kirjaaminen eivät kuitenkaan riitä, vaan oleellista on kuinka asiat saatetaan koko henkilöstön tietoisuuteen ja miten asioita pidetään esillä organisaatioiden arjessa. Tärkeää toimintatapojen levittämisessä ovat olleet esimerkiksi esimieskoulutukset ja erilaiset tilaisuudet ja käytännöt, joiden kautta asioita on voitu nostaa keskusteluun. Organisaatiot ovat joutuneet pohtimaan muun muassa, missä ovat ne organisaation foorumit ja kanavat, joissa asioita voidaan käsitellä ja jakaa tietoa

säännöllisesti tai miten luoda esimerkiksi uusia kokouskäytäntöjä, jotka tukevat prosesseja ja toimintamallin leviämistä.

Osa organisaatioista oli onnistunut hyvin sisällyttämään asioiden käsittelyn osaksi normaalia toimintaa, mutta osalla oli tässä suhteessa vielä tehtävää. Esimerkiksi säännöllinen uusien esimiesten ja työntekijöiden perehdyttäminen toimintamalliin ei vielä toiminut kaikissa organisaatioissa ja myös koulutusten järjestämisessä oli jonkin verran eroja. Osassa organisaatioita hankkeen aikana oli kuitenkin onnistuttu löytämään tai luomaan myös uusia foorumeita, joiden kautta levittää asioita ja jotka osaltaan myös tukivat toiminnan kestävyyttä sekä konkreettisesti esimiesten työtä. Esimerkiksi eräässä organisaatiossa ryhdyttiin työkykyasioita käsittelemään yhdessä toimialojen esimiesten kanssa säännöllisissä palavereissa, joissa aikaisemmin oli ollut läsnä vain virastojen ylin johto. Lisäksi organisaatioissa koettiin hyvänä asiana se, että organisaatioon oli saatu joku koordinoimaan työhyvinvointitoimintaa ja vastaamaan kehittämistyön eteenpäin viemisestä.

Työsuojaeluvaltuutetut, luottamusmiehet ja työntekijät osallisina toiminnassa

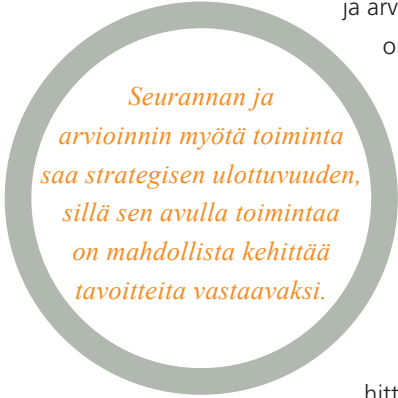
Tärkeää toimintatavan levittämisessä koko organisaatioon oli se, että toimintamallia rakennettiin ryhmässä, joka koostui eri toimijoista ja kehittämistyöhön pääsi osallistumaan mahdollisimman moni organisaation eri tasoilta. Luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen osallistuminen kehittämiseen ja mallin toiminnallistamiseen on tukenut mallin tunnetuksi tekemistä ja sen hyväksymistä erityisesti henkilöstön keskuudessa. Toimintamallin toimivuudessa on kuitenkin kyse myös siitä, kokevatko työntekijät, että asia on yhteinen ja koskettaa ja velvoittaa osaltaan myös heitä. Luottamusmiesten ja työsuojeluvaltuutettujen sitoutuminen asiaan ja

Toimintamallin toimivuudessa on kyse myös siitä, kokevatko työntekijät, että asia on yhteinen ja velvoittaa myös heitä.

toimintatavan tunnetuksi tekeminen henkilöstölle auttavat työntekijöitä ymmärtämään, että kyse on myös heidän edustaan. Konkreettisesti tämä tuli esille organisaatioiden toiminnassa esimerkiksi siinä, että verkostoneuvottelut eivät muuttuneet enää yhtä helposti edunvalvontatilaisuuksiksi kuin aikaisemmin ja usein työsuojeluvaltuutetun rooli olikin valmentaa ja kannustaa työntekijää verkostoneuvotteluun.

Jatkuvaa kehittämistä, seuranta ja arviointia

Valtaosa organisaatioista mainitsi hankkeen päättyessä tavoitteekseen toimintamallin seurannan ja arvioinnin rakentamisen siten, että se linkittyisi osaksi organisaation jatkuvaa kehittämistä. Seurannan ja arvioinnin kehittäminen yhdessä toimintamallin kanssa onkin tärkeää toiminnan kestävyuden ja sen jatkuvan parantamisen vuoksi. Parhaimmillaan toimintamallit, niiden rakentaminen ja toiminnallistaminen sekä seuranta ja arviointi kytkeytyvät yhteen. Seurannan ja arvioinnin myötä organisaation toiminta saa myös strategisen ulottuvuuden, sillä sen avulla toimintaa on mahdollista kehittää organisaation tavoitteita ja tarpeita vastaavaksi.



Seurannan ja arvioinnin myötä toiminta saa strategisen ulottuvuuden, sillä sen avulla toimintaa on mahdollista kehittää tavoitteita vastaavaksi.

Osalla organisaatioista seurannan ja arvioinnin kehittäminen oli selvästi tavoitteellista toimintaa ja toisilla se rakentui ehkä enemmänkin muun toiminnan yhteydessä.

Osassa organisaatioita seurantajärjestelmän rakentamisessa oltiin jo melko pitkällä, mutta tämä oli samalla osa-alue, joka tuotti yhä edelleen haasteita kaikille. Organisaatiot olivat kuitenkin selvästi ymmärtäneet idean seurannan ja arvioinnin tärkeydestä ja sen eteen tehtiin koko ajan työtä. Tulevaisuudessa keskeistä toiminnan kehittämisen kannalta onkin se, minkälaisia ratkaisuja organisaatiot kykenevät muodostamaan päästääkseen asiassa eteenpäin ja ylittääkseen eteen tulleet ongelmat.

Lopuksi

Tässä raportissa tarkasteltiin kuuden Poka-hankkeeseen osallistuneen organisaation kehittämistoiminnan seuraamuksia, kestävyyttä ja leviämistä. Kehittämistyön arvioiminen osoitti, että aktiivisen tuen toimintatavan kehittäminen oli edennyt kaikissa organisaatioissa, joskin toimintamallin juurtuminen ja leviäminen oli kohdannut myös haasteita. Organisaatioiden kehittämistyössä oli havaittavissa erilaisia kehityspolkuja sekä onnistuneita toimintatapoja että kehittämistyötä estäviä tekijöitä, jotka asettuivat paikoitellen kehittämistyön jatkuvuuden esteiksi ja joiden ylittämiseksi organisaatiot joutuivat kehittämään erilaisia ratkaisuja. Vastaavasti myönteisten kehityspolkujen kautta organisaatiot pääsivät kehittämistyössä eteenpäin ja samalla vahvistivat kehittämistoimintaa ja sen jatkuvuutta.

Merkittävä kehittämistoiminnan jatkuvuutta ja kestävyyttä edistävä asia oli johdon tuki, joka näyttäytyi organisaatioiden toiminnassa eri tavoin. Johdon sitoutuminen prosessiin tuli esille muun muassa siinä, että se velvoitti asioiden käsittelyä työyksiköissä, osallistumista koulutuksiin sekä asetti toiminnalle seurattavia tavoitteita. Organisaatioissa joissa johto oli sitoutunut kehittämistoimintaan alusta lähtien, näkyi se myös lopputuloksessa esimerkiksi siinä, että toimintaa mitattiin, sille asetettiin muutostavoitteita ja toimintaa myös kehitettiin jatkuvasti.

Kaikissa organisaatioissa johto ei ollut aktiivisesti tukenut kehittämistoimintaa, mikä tuli esille muun muassa eri toimijoiden heikkona sitoutumisena toimintamalliin. Tällöin toimintatapa ei ollut levinnyt koko organisaatioon ja mahdollisuudet kehittää ja parantaa toimintaa jäivät myös melko ohuiksi. Vaikka työhyvinvointitoiminnan tärkeys olikin jollakin tavalla tunnistettu, johto ei ehkä edelleenkään täysin ymmärtänyt miten työhyvinvointitoiminta kytkeytyy esimerkiksi organisaation kykyyn tuottaa palveluita ja eikä näin ollen sen vaiku-

tusta organisaation talouteen. Kun työhyvinvointitoiminnan yhteys palveluihin, henkilöstövoimavaroihin ja talouteen on tiedostettu, aktiivinen tuki ei ole enää irrallista toimintaa vaan tärkeä osa organisaation strategista työhyvinvointijohtamista sekä työkalu toiminnan tuottavuuden parantamiseen.

Kehittävä arviointi, aktiivisen tuen toimintamallin kehittämisen seuraamusten, kestävyys ja leviämisen tarkastelu antoi myös organisaatioille mahdollisuuden arvioida omaa kehittämistoimintaansa. Haastattelutilanteet olivat siis samalla tilaisuuksia, joissa organisaation eri toimijat sekä työterveyshuolto saattoivat yhdessä pysähtyä pohtimaan kehittämistyön onnistumisia, ongelmakohtia sekä kehittämistarpeita. Kehittämistoiminta olisikin hyvä säännöllisin väliajoin asettaa vastaavan tarkastelun kohteeksi, sillä sen avulla saadaan tärkeää tietoa muun muassa toiminnan jatkuvuudesta, kompastuskivistä ja toisaalta kehittämistä edistäneistä tekijöistä. Tällöin kehittämistoimintaa on mahdollista myös parantaa ja sen avulla saavuttaa entistä parempia tuloksia.

Lähteet

Engeström, Y, Kerosuo, H, Kajamaa, A. 2008. Vaikuttavuuden arvioinnista seuraamusten tutkimukseen. Teoksessa Mäkitalo, M, Turunen, J, Vilkkumaa, I (toim.): Vaikuttavuus muutoksessa. Verve. 19–43.

Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus, Helsinki.

Gerlander, E-M, Ollila, M, Pesonen, S, Ropponen, T, Tuomi, T, Wecksten, S. 2011. Pohjois-Karjalan kuntatyöpaikkojen kuntoutuksen ja työhyvinvoinnin kehittämishankkeen loppuraportti. Keva. www.keva.fi/SiteCollectionDocuments/Tiedotteet/PoKa_hankkeen_loppuraportti_5_2012.pdf.

Kuntoutussäätiö, arviointi- ja koulutusyksikkö. 2012. Pohjois-Karjalan kuntatyöpaikkojen kuntoutuksen ja työterveyshuollon käytäntöjen sekä työnantajayhteistyön kehittämishankkeen loppuraportti. Kuntoutussäätiö.

Siljanen, E-M, Rautio, M, Husman, P. 2012. Terveyttä ja hyvinvointia yhdessä kehittämällä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Keva

Käyntiosoite

Unioninkatu 43
Helsinki

Postiosoite

PL 425
00101 Helsinki

www.keva.fi

Puhelin

020 614 21

Keva

PL 425

00101 Helsinki

www.keva.fi