



**TYÖKYKYKOORDINAATTORIT KUNTA-ALALLA
TEHTÄVÄNKUVA, TYÖSSÄ ONNISTUMINEN
JA TYÖN KEHITTÄMISKOHTEET
KEVAN TUTKIMUKSIA 3/2017**

Riikka Hemmi-Lehtola

Kevan tutkimuksia 3/2017: Työkykykoordinaattorit kunta-alalla. Tehtäväkuva, työssä onnistuminen ja työn kehittämiskohteet

Tekijä: Riikka Hemmi-Lehtola

ISBN 978-952-5933-53-6 (nid.)

ISBN 978-952-5933-54-3 (PDF)

ISSN-L 2242-0851

ISSN 2242-0851 (painettu)

ISSN 2242-086X (verkkajulkaisu)

Sisältö

TIIVISTELMÄ 2

SAMMANFATTNING 4

JOHDANTO 6

TUTKIMUKSEN KOHDERYHMÄ JA AINEISTON KERÄÄMINEN 7

TULOKSET 8

TAUSTATietoJA TYÖKYKYKOORDINAATTOREISTA 8

KUNTAORGANISAATIOSSA TOIMIVAN TYÖKYKYKOORDINAATTORIN TEHTÄVÄT 10

Tehtävänkuvat ovat laajoja ja painottavat asiantuntijuutta 10

Aktiivisen tuen toiminta 11

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen liittyvät tehtävät 12

Kehittäminen 13

Yhteistyö 13

Työpanos toimintaohjeissa – keinojen ja yhteistyön koordinoitua 14

Työajan käyttö – asiakkaan ohjausta, työterveysyhteistyötä ja kehittämistä 17

Henkilöstöhallinto ja esimiehet päivittäisinä kumppaneina 18

Henkilöstöhallinnossa tuki ja tieto lähellä 20

TYÖKYKYKOORDINAATTORIN OSAAMINEN 22

Osaamistausta 22

Sosiaalisia taitoja, ratkaisukeskeisyyttä ja itsenäistä ongelmanratkaisua 23

Työssä kehittymisen edellytys on oma aktiivisuus 25

TYÖSSÄ ONNISTUMINEN, TYÖN HAASTEET JA KEHITTÄMISKOHTEET 26

Asiakkaan motivaatio, yhteistyö ja organisaation tuki onnistumisen edellytyksinä 26

Ajankohtaiset haasteet ja kehittämiskohteet työkykykoordinaattorin työssä 29

Haasteet 29

Kehittäminen 32

JOHTOPÄÄTÖKSET 34

LÄHTEET 39

Tiivistelmä

Työkykykoordinaattorin tehtäväkuva on kuntaorganisaatioissa suhteellisen uusi ja tutkimaton. Työkykykoordinaattoreiden työn kehittäminen on ajankohtaista, sillä työkykykoordinaattori tukee työllään niin yhteiskunnallista työurien pidentämistavoitetta, työnantajan työkyvyttömyyden kustannusten hallintaa, kuin yksilön hyvinvointia ja toimeentuloakin. Tässä tutkimuksessa selvitetään, millaista on kuntaorganisaatioissa työskentelevien työkykykoordinaattoreiden työ sekä tarkastellaan työn ajankohtaisia haasteita ja kehittämiskohteita.

Työkykykoordinaattoreiden yhteystiedot kerättiin keväällä 2017 sähköisellä kyselyllä, joka lähetettiin Kevan toimesta keski suurten ja suurten kuntaorganisaatioiden henkilöstöasioista vastaaville. Kyselyyn vastasi 151 kuntaorganisaation henkilöstöasioista vastaavaa. Työkykykoordinaattorin tehtäväkuva, osaamista, työn onnistumisen edellytyksiä, haasteita ja kehittämiskohteita kartoittavaan kyselyyn vastasi 48 päätoimisesti työskentelevää työkykykoordinaattoria.

Tulosten mukaan kuntaorganisaatioiden päätoimiset työkykykoordinaattorit työskentelevät tyypillisesti ainoana ammattinsa edustajana henkilöstöhallinnossa, ja suurimmalla osalla on 1–4 vuoden työkokemus. Jopa joka neljänneltä työkykykoordinaattorilta puuttuu työnantajan tehtäväkuvaus. Työn keskiössä ovat aktiivinen tuki, työkyvyn ja työhyvinvoinnin asiantuntijuus ja kehittämistyö, joihin liittyy monitahoista yhteistyötä. Eri organisaatioissa työskentelevien työkykykoordinaattoreiden työ-

tehtävissä on havaittavissa samankaltaisuutta, mutta niiden painopisteet myös vaihtelevat. Tehtävien ulottuminen erilaisiin henkilöstö- ja kehittämistehtäviin aiheuttavat työn kuvan pirstaleisuutta. Tehtäväkuvan ja roolin selkiyttäminen nähdäänkin työn kehittämiskohteeksi.

Työkykykoordinaattorit käyttävät eniten työaikaansa työterveysneuvotteluihin ja asiakkaan yksilötapaamisiin. Esimiesten ja henkilöstöhallinnon kanssa tehdään enemmän yhteistyötä kuin työntekijäasiakkaan, ja työterveyshoitajan kanssa toimiminen on tiivistä. Henkilöstötiimiin kuulumisen koetaan oman työn sujuvuuden ja tuen saamisen kannalta tarkoituksenmukaiseksi. Työkykykoordinaattoreiden osaamisalueista tärkeimpiä ovat vuorovaikutustaidot, yhteistyötaidot ja neuvottelutaidot. Lähes kaikki työkykykoordinaattorit pitävät erittäin tärkeänä työssä onnistumiselle ratkaisukeskeisyyttä, itsenäistä työtettä ja ongelmanratkaisukykyä. Työssä kehittymisen kannalta merkittävintä on omaehtoinen oppiminen ja verkostoihin osallistuminen. Työkykykoordinaattorit kaipaavat työhönsä kollegiaalista tukea ja työkaluja haastavien asiakastapausten ratkaisemiseen. Asiakkaiden osalta haasteellimmat tilanteet syntyvät, kun motivoitumisen, työkyvyn ja osaamisen ongelmat kietoutuvat yhteen. Työn tavoitteiden saavuttamisessa merkittävimpiä tekijöitä ovat asiakkaan motivoinnin lisäksi etuuksien tavoitteellinen käyttäminen, oikea-aikaiset toimenpiteet sekä sujuva yhteistyö – erityisesti esimiesten kanssa.

Työn merkittävimmät haasteet liittyvät työssä jatkamista tukeviin prosesseihin, niitä ohjaaviin toimintaohjeisiin tehtävänjaon ja sitoutumisen osalta, sekä organisaation työkykyjohtamiseen. Työkykykoordinaattorit käyttävätkin työaikaansa keskimäärin enemmän työssä jatkamista tukevan toiminnan kokonaisseurantaan ja kehittämistyöhön, kuin työssä jatkamista tukeviin

käytännön tukitoimiin. Haasteeksi koetaan lisäksi ajankohtaiset muutokset, erityisesti sote- ja maakuntauudistuksen ennakoimat vaikutukset työhyvinvointiin, osatyökykyisten eläköitymishalukkuuteen ja oman työn jatkuvuuteen. Työn kehittämiskohteet liittyvät tehtävänkuvaan ja osaamiseen, esimiesyhteistyöhön ja organisaation käytäntöihin.

Sammanfattning

I denna undersökning granskades sådana personsamordnaren för arbetsförmågan är en relativt ny uppgift inom kommunorganisationerna och den har inte undersökts i nämnvärd mån. Utvecklingen av det arbete som samordnaren för arbetsförmågan utför är en aktuell fråga eftersom samordnaren för arbetsförmågan stöder både samhällets mål att förlänga yrkeskarriärerna, hanteringen av arbetsgivarens kostnader för arbetsförmåga och individens välbefinnande och utkomst. I denna undersökning reder vi ut hurdant arbete samordnarna för arbetsförmågan utför i kommunorganisationerna och granskar de aktuella utmaningarna med arbetet och utvecklingsobjekten i det.

Kontaktuppgifterna till samordnarna för arbetsförmågan samlades in genom en elektronisk enkät på våren 2017. Keva skickade enkäten till de HR-ansvariga i de medelstora och stora kommunorganisationerna. Enkäten besvarades av 151 HR-ansvariga i kommunorganisationer. I enkäten kartlades arbetsuppgifterna för samordnaren för arbetsförmågan, förutsättningar för framgångsrikt utförande av uppgiften samt utmaningar och utvecklingsobjekt i arbetet. Enkäten besvarades av 48 samordnare för arbetsförmågan som har uppgiften som heltidssyssla.

Enligt resultaten arbetar i regel en enda samordnare för arbetsförmågan på heltid inom HR i respektive kommunorganisation och de flesta har en arbetserfarenhet på 1–4 år. En fjärdedel av samordnarna för arbetsförmågan saknar en befattningsbeskrivning som arbetsgivaren upprättat. Fokusområdet i

arbetet är aktivt stöd, sakkunskap om arbetsförmåga och arbetshälsa och utveckling av dessa, och alla fokusområden är förknippade med mångsidigt samarbete. Arbetsuppgifterna för samordnarna för arbetsförmågan i olika organisationer var liknande men fokusområdena varierade. Arbetsuppgifterna blir något splittrade eftersom uppgifterna också omfattar olika typer av personal- och utvecklingsuppgifter. Utvecklingsobjekt i arbetet är följaktligen att förtydliga arbetsuppgifterna och rollen.

Samordnarna för arbetsförmågan använder merparten av sin arbetstid till företagshälsovårdsförhandlingar och möten med enskilda kunder. Samordnarna för arbetsförmågan samarbetar mer med cheferna och HR än med arbetstagarkunder, och även samarbetet med företagshälsovårdaren är tätt. Att höra till HR-teamet anses som ändamålsenligt med tanke på hur arbetet löper och tillgången till stöd. De viktigaste kompetensområdena för samordnarna för arbetsförmågan är social kompetens, samarbetsförmåga och förmåga att förhandla. Så gott som alla samordnare för arbetsförmågan anser att lösningsorientering, självständigt grepp i arbetet och problemlösningsförmåga är väldigt viktiga egenskaper som krävs för att nå framgång i arbetet. Med tanke på utveckling i arbetet var inläring på eget initiativ och nätverkande de mest betydande faktorerna. Samordnarna för arbetsförmågan saknar kollegialt stöd i sitt arbete och verktyg för att lösa svåra kundsituationer. De svåraste kundsituationerna uppstår när problemen

med motivation, arbetsförmåga och kompetens hopar sig. De främsta faktorerna som bidrar till att uppnå målen med arbetet utöver att motivera kunden är att använda förmåner på ett ändamålsenligt sätt, att vidta åtgärder i rätt tid samt flexibelt samarbete, särskilt med cheferna.

De största utmaningarna med arbetet är förknippade med processerna som stöder fortsättning i arbete och med anvisningarna för arbetsfördelning och engagemang som styr dem samt med organisationens arbetsmiljöledning. Genomsnittligt sett använder samordnarna för arbetsförmågan mer av sin

arbetstid till uppföljningen av åtgärderna för fortsättning i arbete som helhet än till praktiska stödåtgärder för fortsättning i arbete. Därtill upplevs också de aktuella förändringarna som en utmaning, särskilt de oförutsedda följderna av vård- och landskapsreformen på arbetshälsan, på partiellt arbetsföra personers vilja att gå i pension och på det egna arbetets kontinuitet. Utvecklingsobjekten hänför sig till befattningsbeskrivningen för och kompetensen hos samordnarna för arbetsförmågan samt till inställningen till partiell arbetsförmåga.

Johdanto

Työkykykoordinaattorin tehtävänkuva on suhteellisen uusi. Se on syntynyt tarpeesta panostaa työurien pidentämiseen, työkyvyttömyyden kustannusten hallitsemiseen, osatyökykyisten työvoimapotentiaalin hyödyntämiseen ja osatyökykyisten henkilöiden tukemiseen. Työnantajat ovat tiedostaneet asiantuntijuuden ja koordinoinnin ratkaisevan merkityksen työssä jatkamisen onnistumisessa. Kuntatyönantajien haasteena on ollut asiantuntijuuden puute erilaisten työssä jatkamista tukevien etuuksien ja toimintakeinojen hyödyntämisessä ja eri toimijoiden välisen yhteistyön hallinnassa. Myös työkykyä tukevien toimintamallien kehittämiseen, prosessien sujuvuuteen ja esimiesten valmentamiseen on tarvittu erillistä panostusta. (Terävä & Vuorento 2014, 56; Laisola-Nuotio ym. 2014, 36–43; Liukko ym. 2015, 69.)

Vuonna 2015 alle 20 %:ssa kuntaorganisaatioista toimi työkykykoordinaattori tai vastaava. Työkykykoordinaattoreita toimi yleisimmin suurissa kuntaorganisaatioissa, tosin niistäkin vain joka toisessa. (Pekkarinen & Pekka 2015, 21.) Kuntaorganisaatioissa työkykykoordinaattorin työn painopiste on työkykyä ja työssä jatkamista tukevien keinojen etsimisessä yhdessä työntekijän, työterveyshuollon asiantuntijoiden, työnantajan ja eläkelaitoksen kanssa. Asiakkaita ovat kuntatyöntekijät, joiden työkyky on alentunut niin, että omassa työssä jatkaminen on oleellisesti vaikeutunut – toisin sanoen omaan työhön on arvioitavissa olevan työkyvyttömyyden uhka. (Terävä & Vuorento 2014, 56; Koski-Pirilä 2011, 9, 16; Saari 2012, 34).

Työkykykoordinaattoreiden tehtäväkuva on laaja ja vaatii monipuolista osaamista. Työkykykoordinaattoreilta edellytetään asiantuntijuutta työelämästä, laajasta palvelujärjestelmästä sekä ratkaisukeskeistä, yhteistyöhön perustuvaa työtötta. Uudella ja haastavalla alalla osaaminen on perustunut pääasiassa työkykykoordinaattoreiden aikaisempaan koulutukseen ja työkokemukseen. (Terävä & Vuorento 2014, 57; Nevala ym. 2014, 15.)

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaiseksi työkykykoordinaattoreiden työ on muodostunut kunta-alalla: mitä ovat heidän keskeiset tehtävänsä, keiden kanssa he tekevät yhteistyötä, millaista osaamista työssä tarvitaan ja millaisia toimia työn keskeisten tavoitteiden onnistuminen edellyttää. Lisäksi haluttiin tarkastella, millaisia ovat työkykykoordinaattorin työn ajankohtaiset haasteet ja kehittämiskohteet.

Tutkimuksen kohderyhmä ja aineiston kerääminen

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat kuntaorganisaatioiden työkykykoordinaattorit sekä tausta- ja yhteystietojen osalta myös henkilöstöasioista vastaavat. Tutkimustieto kerättiin Kevan toimesta ja asiakastietojärjestelmään perustuen keskisuurista ja suurista kuntaorganisaatioista eli kunnista, kaupungeista, kuntayhtymistä ja kunnallisista osakeyhtiöistä, joissa työeläkevakuutettuja on vähintään 200.

Aineistonkeruu toteutettiin kaksivaiheisena keväällä 2017. Ensimmäisessä vaiheessa kuntaorganisaatioiden henkilöstöasioista vastaavilta kysyttiin heille suunnatun kyselyn yhteydessä, työskenteleekö organisaatiossa päätoiminen työkykykoordinaattori, sekä työkykykoordinaattorien määrystä, nimikkeistä ja yksiköstä. Sen lisäksi henkilöstöasioista vastaavilta kysyttiin työkykykoordinaattorien yhteystietoja. Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse 304 kuntaorganisaation henkilöstöasioista vastaaville. Kyselyyn vastasi 151 henkilöstöasioista vastaavaa. Suora vastausprosentti on siten 50.

Toisessa vaiheessa työkykykoordinaattoreille lähetettiin sähköpostitse kysely, jossa kartoitettiin työkykykoordinaattoreiden keskeisiä tehtäviä, yhteistyötä ja osaamista sekä työn ajankohtaisia haasteita. Kysely lähetettiin 68 työkykykoordinaattorille, joista 48 vastasi (vastausprosentti 71).

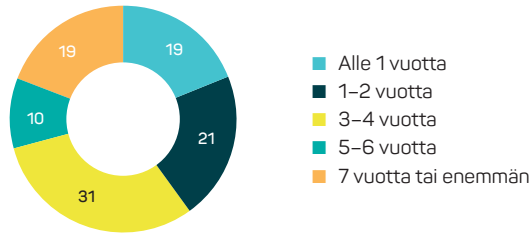
Tulokset

TAUSTATIETOJA TYÖKYKYKOORDINAATTOREISTA

Henkilöstöasioista vastaavien vastauksista käy ilmi, että vain noin kolmanneksessa kyselyyn osallistuneista keskisuurista ja suurista kuntaorganisaatioista työskentelee päätoiminen työkykykoordinaattori. Näistä suurimmassa osassa työskentelee yksi päätoiminen työkykykoordinaattori, ja useamman työkykykoordinaattorin toimiminen samassa kuntaorganisaatiossa on melko harvinaista – vain joka kymmenennessä kuntaorganisaatiossa toimii kaksi tai useampi päätoiminen työkykykoordinaattori.

Kyselyyn osallistuneet henkilöstöjohtajat nimesivät kaikkiaan kaksitoista muuta nimikettä työkykykoordinaattorin työlle. Yleisimpiä ovat työhyvinvointikoordinaattori, työhyvinvointiasiantuntija ja työhyvinvointisuunnittelija. Myös henkilöstösuunnittelijan, henkilöstökoordinaattorin ja henkilöstöasiantuntijan nimikkeitä käytetään vastaavasta työstä. Muita nimikkeitä ovat uudelleensijoituksen erityissuunnittelija, uudelleensijoituskoordinaattori, kuntoutussuunnittelija, kuntoutusasiantuntija ja työhönvalmentaja. Henkilöstöjohtajat mainitsivat myös sellaisia nimikkeitä, joiden hoitajille kuuluu työkykykoordinaattorin työtä laajempia tehtäväkokonaisuuksia. Yleisimmin tällainen on työhyvinvointipäällikkö ja työsuojelupäällikkö.

Joka toisessa niistä kuntaorganisaatioista, joissa ei toimi päätoimista työkykykoordinaattoria, työkykykoordinaattorin tehtävät ovat osa yhden tai useamman muun työntekijän tehtäväkuvaa. Näiden työntekijöiden nimikkeiden kirjo oli moninainen: henkilöstöasioista vastaavien vastauksissa esiintyi kaikkiaan seitsemäntoista eri nimikettä. Työkykykoordinaattorin tehtäviä hoitavat yleisimmin henkilöstöjohtajat tai muut henkilöstöasiantuntijat, kuten palvelussuhdepäällikkö, henkilöstösuunnittelija, henkilöstösihteeri, henkilöstökoordinaattori, henkilöstöasiantuntija, rekrytointisuunnittelija ja palkkasihteeri. Joissakin kunnissa työkykykoordinaattorin tehtävät sisältyvät työhyvinvointitoimintaa johtavien tai koordinoivien työntekijöiden tehtäviin. Heitä ovat työhyvinvointipäällikkö, työsuojelupäällikkö, työhyvinvointikoordinaattori, hyvinvointikoordinaattori, uudelleensijoitusvastaava ja kuntoutussuunnittelija. Hallinnollisissa tehtävissä työkykykoordinaattorin tehtäviä hoitavat myös hallintojohtaja, yhteysjohtaja, ja kunnansihteeri. Muutamassa kunnassa myös useamman työntekijän tiimi hoitaa työkykykoordinaattorin tehtäviä yhdessä. Tiimit

Kuvio 1. Työkykykoordinaattoreiden työkokemus vuosina.

koostuvat yleisimmin henkilöstöasiantuntijoista ja esimiehistä, ja mukana voi olla myös työsuojelun tai työterveyshuollon edustajia.

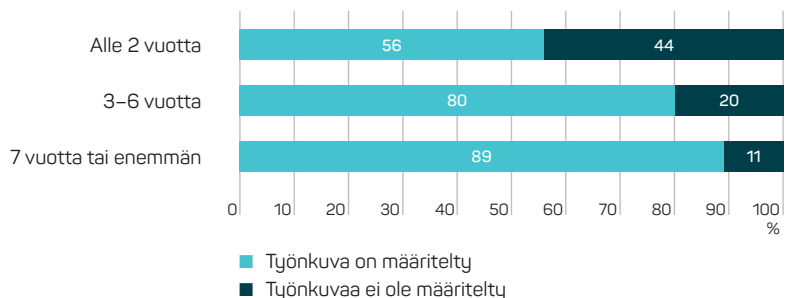
Henkilöstöjohtajien mukaan suurin osa (74%) päätoimisista työkykykoordinaattoreista työskentelee henkilöstöpalveluissa, ja vain 5% työterveyshuollossa. Noin joka viides työskentelee muissa yksiköissä, joita ovat sivistystoimiala, konsernin henkilöstöjohto, kehityspalvelut, tulosalueen johto ja organisaation hallinto. Kahdessa tutkimukseen osallistuneessa organisaatiossa toimii työkykykoordinaattori sekä henkilöstöpalveluissa että työterveyshuollossa.

Kuviosta 1 nähdään, että kyselyyn vastanneet työkykykoordinaattorit ovat työskennelleet tehtävässään varsin vähän aikaa – suurin osa 1–4 vuotta.

Suurin ryhmä on 3–4 vuotta työskennelleet, joita on noin kolmannes. Pienin ryhmä oli 5–6 vuotta työskennelleet, joita oli 10 % vastaajista. Alle vuoden, 1–2 vuotta ja seitsemän vuotta tai enemmän työskennelleitä oli kaikkiaan n. 20 % vastaajista.

Suurimmalla osalla (73 %) työkykykoordinaattoreista on työnantajan määrittelemä tehtävänkuvaus (kuvio 2).

Tehtävänkuvaus puuttui joka neljänneltä työkykykoordinaattorilta.

Kuvio 2. Työnantajan määrittelemä tehtävänkuvaus työskentelyvuosien mukaan.

Toisaalta huomionarvoista on, että tehtävänkuvaukset puuttui jopa joka neljäneltä työkykykoordinaattorilta. Työnantajan määrittelemät tehtävänkuvaukset vaihtelivat työssäoloajan mukaan siten, että tehtävänkuvauksia oli vähiten alle kaksi vuotta työskennelleillä työkykykoordinaattoreilla, ja eniten seitsemän vuotta tai kauemmin työskennelleillä työkykykoordinaattoreilla.

KUNTAORGANISAATIOSSA TOIMIVAN TYÖKYKYKOORDINAATTORIN TEHTÄVÄT

Tehtävänkuvat ovat laajoja ja painottavat asiantuntijuutta

Työkykykoordinaattoreiden vastauksista oli hahmoteltavissa neljä työnantajan heille määrittelemää tehtäväkokonaisuutta: asiantuntijuus, kehittämien, koordinointi ja yhteistyö, jotka yhdistyvät erityisesti työkykyä ja työssä jatkamista tukeviin prosesseihin sekä organisaation työhyvinvointi- ja työkykytoimintaan. Tehtäväkokonaisuuksissa korostuvat tehostetun tuen toimenpiteet ja esimiesyhteistyö. Lähes puolella työkykykoordinaattoreista on tehtävänään myös verkostoyhteistyö ja työhyvinvointitoiminnan koordi-

Taulukko 1. Työkykykoordinaattorin tehtävät työnantajan tehtävänkuvauksissa.

Aktiivinen tuki

- Tehostetun tuen toimenpiteet (69 %)
- Työntekijäasiakkaan yksilöohjaus (46 %)
- Työterveysneuvotteluihin osallistuminen (34 %)
- Työhön paluun tuki ja korvaavan työn järjestäminen (29 %)
- Varhaisen tuen toimenpiteet (17 %)

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin asiantuntijuus

- Työhyvinvointitoiminnan suunnittelu ja koordinointi (49 %)
- Tunnuslukujen seuranta ja dokumentointi (46 %)
- Työkykyjohtamisen tukeminen (40 %)
- Työsuojeluasiantuntemus (29 %)

Kehittämistyö

- Tiedon jakaminen ja kouluttaminen (37 %)
- Toimintaohjeiden ja -käytäntöjen kehittäminen (34 %)
- Työhyvinvointitoiminnan kehittäminen (29 %)
- Oman työn ja yhteistyön kehittäminen (20 %)

Yhteistyö

- Esimiesyhteistyö (66 %)
- Verkostoyhteistyö (48 %)
- Työterveysyhteistyö (14 %)

Tehtävä- kokonaisuuksissa korostuvat tehostetun tuen toimenpiteet ja esimiesyhteistyö.

nointi organisaatiossa. Työntekijäasiakkaan yksilöohjaus sekä tunnuslukujen seuranta ja dokumentointi toistuvat myös usein tehtäväkuvauksissa. Taulukossa 1 havainnollistetaan erilaisten tehtävien esiintyvyyttä (%) työkykykoordinaattoreiden kuvaamissa työnantajan tehtäväkuvauksissa.

Tutkimuksessa havaittiin, että kuntaorganisaatioissa työskentelevien työkykykoordinaattoreiden työtehtävissä on paljon samankaltaisuutta, mutta niiden painopisteet myös vaihtelevat. Tehtävien ulottuminen erilaisiin henkilöstö- ja kehittämistehtäviin aiheuttavat työnkuvan pirstaleisuutta.

Aktiivisen tuen toiminta

Aktiivisella tuella tarkoitetaan toimintatapoja, joilla organisaatiossa tuetaan työntekijää, kun työkyky on heikentynyt. Näin varmistetaan työn sujuminen, lisätään työhyvinvointia ja ennaltaehkäistään työkyvyttömyyttä. Aktiivinen tuki on esimiehen, työntekijän ja koko työyhteisön työkalu. Se koostuu varhaisesta tuesta, työhön paluun tuesta ja tehostetusta tuesta. (Keva 2017.)

Suurin osa vastauksissa kuvatuista työkykykoordinaattorin työnkuvan sisällöistä liittyy käytännön tehtäviin ja yhteistyöhön aktiivisen tuen toiminnassa. Tehostetun tuen toimenpiteet, kuten uudelleensijoitusten koordinointi (työkyvyille sopivien työpaikkojen kartoittaminen ja yhteydenotot työpaikoille) liittyvät useimmiten tähän kokonaisuuteen. Lähes kolmanneksella vastaajista tehtäväkuvaan kuuluu ammatillisen kuntoutuksen järjestelyt, johon sisältyy suunnittelua, koordinointia, seurantaa, neuvotteluja ja dokumentointia.

Työntekijäasiakkaan yksilöohjaukseen liittyvät tehtävät sisältyvät lähes joka toisen työkykykoordinaattorin tehtäväkuvaukseen. Vastauksissa mainitaan usein asiakkaan ohjaus ja neuvonta sekä tuki ja valmentaminen. Ohjaus sisältyi asiakastapaamisiin ja työpaikkakäynteihin, joissa keskustellaan, haastatellaan asiakasta ja tehdään hakemuksia. Yksilöohjauksen tarkoituksina ovat uudelleensijoituksen järjestelyt, sekä tavoitteiden ja suunnitelmien laadinta.

Kaikista tärkeimpänä näkisin työntekijän ohjaamisen omien tavoitteidensa asetteluun omassa työelämätulevaisuudessaan.

Työterveysneuvotteluihin osallistuminen kuuluu joka kolmannen työkykykoordinaattorin tehtäväkuvaukseen. Kaksi vastaajaa tarkensi tässä

yhteydessä tehtäväkseen osallistua erityisesti tehostetun tuen aikaisiin työterveysneuvotteluihin. Työhönpaluun tukeen liittyvät tehtävät mainittiin lähes joka neljännessä tehtäväkuvauksessa. Vastauksissa oli vain yksi maininta korvaavasta työstä osana tehtäväkuvaa. Työkykykoordinaattori suunnittelee ja koordinoi työhön palaamiseen liittyviä tukitoimia ja tukee muita toimijoita, erityisesti esimiehiä, työhönpaluuta ohjaavan mallin toteutumisessa.

Varhaisen tuen toimenpiteet mainittiin lähes joka viidennen työkykykoordinaattorin työnkuvassa. Varhaiseen tukeen liittyy seurantaa, työterveysneuvotteluihin osallistumista sekä toimintaohjeen mukaisen toiminnan ohjausta ja toimijoiden tukemista organisaatiossa.

Työkyvyn ja työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen liittyvät tehtävät

Lähes joka toinen työkykykoordinaattori kertoi tehtäväkuvaukseensa sisältävän työkyvyn ja työhyvinvoinnin asiantuntijuuteen liittyviä tehtäviä organisaatiossa. Laajana kokonaisuutena näyttäytyvään työhyvinvointitoiminnan koordinoitiin liittyviä tehtäviä kuuluu lähes puolelle työkykykoordinaattoreista. Moni työkykykoordinaattori mainitsi tehtäväkseen työhyvinvointikyselyiden suunnittelun ja toteutuksen. Vastauksissa mainittiin myös yksittäisiä tehtäviä, kuten työhyvinvointitapahtumien järjestäminen, työhyvinvointikorttikoulutukset, henkilöstöliikunnan järjestäminen ja sisäisen työohjauksen koordinoiminen.

Lähes puolet työkykykoordinaattoreista kertoi tehtäväkuvaansa sisältävän keskeisten tunnuslukujen seurantaa ja raportointia. Tähän kuuluu sairauspoissaolojen seurantaa, työkyvyttömyyseläkkeiden ja varhaiseläkemenooperusteisten maksujen seurantaa sekä työkykyä tukevien toimenpiteiden raportointia. Lisäksi tehtäviin kuuluu yksittäisten toimenpiteiden, kuten uudelleensijoitusten dokumentointia. 40 % tehtäväkuvauksista sisältää työkykyjohtamisen tukemiseen liittyviä tehtäviä. Tätä tarkennettiin muutamassa vastauksessa organisaation työkykystrategian ja sen johtamisen tukemiseksi.

Työkykykoordinaattorin tehtäväksi määritellään usein asiantuntijuus työkykyä tukevassa toiminnassa. Tässä korostuu organisaation strategisten tavoitteiden tukeminen, esimiesten tukeminen aktiivisen tuen prosesseissa ja moninaisten keinojen tarkoituksenmukainen hyödyntäminen. Työsuojeluun liittyviä tehtäviä mainitsi reilu neljännes vastaajista. Tämä asiantuntijarooli sisältää työsuojelutoiminnan kehittämistä ja koordinoimista sekä johtamista organisaatiossa.

Kehittäminen

Kehittämistyö toistuu työkykykoordinaattoreiden tehtäväkuvauksissa usein ja monenlaisten tehtävien yhteydessä. Kehittämistyöllä oli tehtäväkuvissa kuitenkin selkeät painopisteet. Niistä tiedottamis- ja kouluttamistehtävät mainittiin lähes joka kolmannessa tehtäväkuvaksessa. Työkykykoordinaattoreiden tehtävänä on jakaa tietoa erityisesti esimiehille ja työntekijöille ajankohtaisista asioista sekä jalkauttaa työkykyä ja työssä jatkamista tukevia toimintaohjeita organisaatioon.

Lähes yhtä usein tehtäväkuvauksissa mainittiin toimintaohjeiden ja -käytäntöjen kehittäminen. Tähän liittyy työkykyä ja työssä jatkamista tukevien prosessien kehittäminen ja toimintaohjeiden suunnittelu sekä niiden käyttöönoton tukeminen. Työkykykoordinaattoreiden vastauksissa tuli usein esille, että työnantaja edellyttää heiltä sekä käytäntöjen kehittämistä, että niitä ohjaavien kirjallisten ohjeiden laatimista.

Työhyvinvointitoiminnan kehittäminen kuuluu monen työkykykoordinaattorin tehtäviin. Sitä tarkennetaan joissakin vastauksissa työhyvinvointia tukevien prosessien kehittämiseksi, jota tehdään organisaatiossa yhteistyössä useampien toimijoiden kanssa. Yhteistyön ja oman työn kehittäminen mainitaan joka viidennen työkykykoordinaattorin tehtäväkuvauksessa. Yhteistyön kehittäminen käsittää työterveysyhteistyön kehittämistä, verkostoyhteistyön kehittämistä ja työkyvyn tukiprosesseihin liittyvän esimiesyhteistyön kehittämistä.

Yhteistyö korostuu tehtäväkokonaisuuksissa.

Yhteistyö

Työkykykoordinaattoreiden tehtäväkuvauksissa kuvattu yhteistyö liittyy kaikkiin edellä mainittuihin tehtäväkokonaisuuksiin – niin aktiiviseen tukeen, asiantuntijatyöhön kuin kehittämistyöhönkin. Suurin osa työkykykoordinaattoreista kertoi työnantajan määritelleen heidän tehtäväkseen esimiesyhteistyön. Lähes joka toisen työkykykoordinaattorin tehtävänä on tukea ja ohjata esimiehiä hyvinvointi- ja työkykyjohtamisessa ja työntekijän työkykyä tukevien prosessien käytännöissä.

Puolet työkykykoordinaattoreista mainitsee verkostoyhteistyön kuuluvan tehtäväkuvaukseensa. Verkostoissa työkykykoordinaattorin tehtävänä on toimia yhteyshenkilönä. Verkostoyhteistyötä tehdään joko organisaation sisäisten tai ulkoisten yhteistyökumppaneiden kanssa. Organisaation sisäisistä verkostoista vastauksissa korostui uudelleensijoitusverkostoon osallistuminen, ja ulkoisista Keva mainittiin useimmin.

Aktiiviseen tukeen liittyviin työterveysneuvotteluihin osallistumisen lisäksi moni työkykykoordinaattori mainitsee työnantajan määritelleen

heidän tehtäväkseen työterveysyhteistyön, johon sisältyy mm. työterveysyhteistyötä koskevien toimintaohjeiden kehittämistä, työterveyshuollon toimijoiden tukemista ja työterveyshuollon koordinoimista.

Vastauksista löytyi myös joitakin yksittäisiä HR-tehtäviä, jotka eivät ole sisällytettävissä edellä kuvattuihin keskeisiin tehtäväkokonaisuuksiin. Näitä ovat työyhteisösovittelut, rahoituksen käyttö, eläkeasiat, sairauspäivärahasioiden hoitaminen ja henkilöstötujen koordinointi.

Työpanos toimintaohjeissa – keinojen ja yhteistyön koordinoimista

Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneet työkykykoordinaattorit kertoivat osallistuneensa organisaatossaan käytössä olevien työkykyä ja työssä jatkamista tukevien toimintaohjeiden kehittämiseen.

Kaikkien työkykykoordinaattoreiden organisaatiossa on käytössä jokin toimintaohje. Suurimmalla osalla (79 %) se on Aktiivisen tuen toimintatapa, joka sisältää varhaisen tuen, tehostetun tuen ja työhön paluun toimintaohjeet. Joissakin organisaatiossa nämä toimintaohjeet ovat käytössä erillisinä ohjeina. Vain harvassa (8 %) organisaatiossa on käytössä ainoastaan varhaisen tuen toimintaohje.

Joka viidennessä organisaatiossa on käytössä myös jokin muu toimintaohje. Se on useimmiten Aktiivisen tuen toimintaohjeen rinnalla käytössä oleva erillinen ohjeistus sairauspoissaolokäytännöille, ammatilliselle kuntoutukselle, keinovalikoimalle, uudelleensijoitukselle ja/tai päihdepuuttumislle. Kolmessa organisaatiossa on käytössä korvaavan työn toimintaohje.

Työkykykoordinaattoreita pyydettiin kertomaan, miten heidän työpanoksensa on kuvattu organisaatiossa käytössä olevissa toimintaohjeissa. Vastauksista kävi ilmi, että joissakin toimintaohjeissa työpanoksen kuvaus on epätarkka, tai sitä ei ole kirjattu ohjeeseen lainkaan. Niiden kymmenen työkykykoordinaattorin organisaatiossa, joiden työpanosta ei kuvata toimintaohjeissa lainkaan, on kuitenkin käytössä jokin toimintaohje – suurimmassa osassa Aktiivisen tuen toimintaohje.

Toimintaohjeissa kuvataan työkykykoordinaattorin mukaantulon syiksi työkykyarvion pohjalta järjestetty työterveysneuvottelu, todettu työkyvyn menettämisen uhka, sairauspoissaolon pitkittyminen, varhaisten tukitoimien todettu riittämättömyys, tarve ammatillisen kuntoutuksen suunnitteluun, tarve uudelleensijoitukseen ja eläkkeen haku.

Taulukossa 2 kuvataan työkykykoordinaattoreiden vastauksissa esille tulleet työpanokset (%) työkykyä tukevissa toimintaohjeissa. Vastausten prosenttiosuudet havainnollistavat työkykykoordinaattorin työpanoksen

Taulukko 2. Työkykykoordinaattoreiden työpanos työkykyä ja työssä jatkamista tukevilla toimintaohjeissa.

Työpanos aktiivisen tuen kaikissa vaiheissa (46 %)

Yhteyshenkilönä toimiminen eri toimijoiden välillä
 Asiakkaan ja esimiesten ohjaus
 Asiantuntijana toimiminen työkykyä tukevien keinojen, kuten ammatillisen kuntoutuksen valinnassa
 Työterveysneuvotteluihin osallistuminen
 Seuranta: prosessi etenee sovitusti ja tavoitteiden mukaisesti
 Työterveysneuvottelun koollekutsuminen

Työpanos tehostetussa tuessa ja työhön paluussa (32 %)

Uudelleensijoitusten toteutus
 Työterveysneuvotteluun osallistuminen
 Työssä jatkamisen tukikeinojen asiantuntijuus ja ohjaus
 Työtehtävien järjestelyt
 Yhteyshenkilönä toimiminen eri toimijoiden välillä
 Esimiesten neuvominen ja tukeminen
 Työkokeilujen ja uudelleensijoitusten palkanmaksun selvittäminen
 Toimenpiteiden seuranta

Työpanos ennaltaehkäisevässä ja varhaisessa tuessa (22 %)

Työterveysneuvotteluun osallistuminen
 Poissaolojen hallinta ja varhaisen tuen keskustelujen seuranta
 Varhaisen tuen neuvonta
 Esimiehen tukeminen
 Asiakastapaamiset
 Työpaikkakäynnit
 Työn muokkaus
 Toimenpiteiden seuranta

YHTEENVETO

Työkykyä tukevien keinojen valinta ja ohjaus (työtehtävien muokkaus, ammatillinen kuntoutus, uudelleensijoitus) (49 %)
 Työterveysneuvottelut (28 %)
 Ohjaus ja neuvonta (asiakas ja esimies) (26 %)
 Yhteistyön koordinaatio (21 %)
 Prosessien ja toimenpiteiden seuranta (9 %)
 Työkykyriskien tunnistaminen (9 %)
 Ohjelmien ja järjestelmien käyttö (4 %)
 Poissaolojen hallinta (4 %)
 Päihdepuuttumiset (4 %)
 Toimenpiteiden resursointi (2 %)
 Työpaikkakäynnit (2 %)

Aktiivisessa tuessa työpanos on yhteistyön koordinointia, esimiehen tukemista ja asiantuntijuutta keinojen valinnassa.

painottumista työkykyä ja työssä jatkamista tukevassa toiminnassa. Useimmin työpanosta kuvataan aktiivisen tuen kaikissa vaiheissa, jolloin siinä korostuu yhteistyön koordinointi, esimiehen tukeminen ja ohjaaminen sekä asiantuntijarooli keinojen valinnassa. Joka kolmannen työkykykoordinaattorin työpanos liittyy tehostettuun ja työhön paluun tukemiseen. Työpanosta kuvataan tarkemmin tehostetun tuen osalta. Näissä vaiheissa työkykykoordinaattori toimii yhteistyössä työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon kanssa tuoden esille erityisesti uudelleensijoituksen ja ammatillisen kuntoutuksen mahdollisuuksia työssä jatkamisen ja työhön paluun tukikeinoina.

Noin joka viidennen työkykykoordinaattorin työpanos painottuu varhaisen tuen vaiheeseen, ja vain yksi työkykykoordinaattori mainitsi työpanostaan kuvattavan ainoastaan varhaisen tuen toimintaohjeessa. Työkykykoordinaattori tulee mukaan varhaiseen tukeen esimiehen, työntekijän tai työterveyshuollon yhteydenoton kautta, kun sairauspoissaolot lisääntyvät, tai todetaan tarve tehtävänkuvan muutoksiin omassa työssä. Vain joka kymmenennen työkykykoordinaattorin työpanosta kuvataan ennaltaehkäiseväksi. Tähän liittyy työkykyriskien tunnistamista ja esimiesten ohjausta ja neuvontaa.

Työpanosten yhteenvedosta (taulukko 2) on havaittavissa, että merkittävin työkykykoordinaattorin työpanos liittyy työkykyä tukevien keinojen valintaan ja ohjaukseen, joissa työkykykoordinaattorilla on asiantuntijarooli. Toinen keskeinen työpanos on työterveysneuvotteluihin osallistuminen, joissa työkykykoordinaattori toimii asiantuntijana neuvoteltaessa työntekijän työkykyä ja työssä jatkamista tukevista keinoista ja tavoitteista, ja on läsnä työntekijän tukena. Kolmanneksi eniten mainintoja on ohjauksesta ja neuvonnasta, joihin liittyy sekä asiakkaille annettu yksilöllinen tuki sekä esimiesten ohjaus.

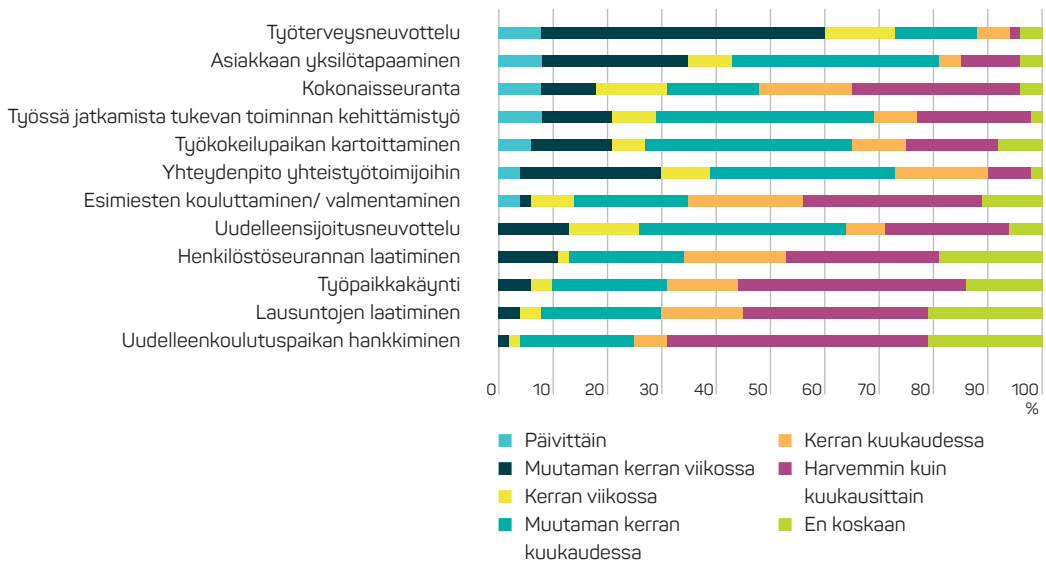
Työkykykoordinaattoreilla on käytössään koko toimenpiteiden kirja ja yhteyshenkilöt, joita hyödyntämällä yhdessä osatyökykyisen, esimiehen ja työyhteisön kanssa päästään parhaaseen lopputulokseen; työuran jatkumiseen.

Työterveysneuvottelut, yksilötapaamiset ja yhteistyö korostuvat ajankäytössä.

Työajan käyttö – asiakkaan ohjausta, työterveysyhteistyötä ja kehittämistyötä

Työkykykoordinaattorit arvioivat tutkimuksessa ajankäyttöään eri tehtäviin (kuvio 3). Aikaisemmin kuvattujen työnantajan tehtävänkuvausten ja toimintaohjeiden työpanosten kannalta, on ymmärrettävää, että ajankäytössä työterveysneuvottelut, yksilötapaamiset ja yhteydenpito yhteistyötoimijoihin korostuvat. Yli puolet työkykykoordinaattoreista käyttää eniten työaikaansa työterveysneuvotteluihin. Työterveyshuolto onkin kuntaorganisaatioiden keskeinen yhteistyökumppani aktiivisen tuen toteuttamisessa (Pekkarinen & Pekka 2015, 36). Toiseksi eniten työaika kuluu asiakkaan yksilötapaamisiin ja kolmanneksi eniten yhteydenpitoon yhteistyötoimijoiden kanssa.

Kuvio 3. Työkykykoordinaattoreiden työajan käyttö eri tehtäviin.



Reilu kolmannes työkykykoordinaattoreista käyttää työkokeilupaikan kartoittamiseen tai uudelleensijoitusneuvotteluihin työaikaansa vain muutaman kerran kuukaudessa tai harvemmin. Tämä on mielenkiintoinen havainto, sillä nämä tehtävät kuuluvat keskeisesti aktiiviseen tukeen ja

korostuvat toimintaohjeissa kuvatuissa työpanoksissa. Samoin uudelleen- koulutuspaikan hankkiminen ja työpaikkakäynnit ovat toimintoja, joihin työkykykoordinaattorit arvioivat käyttävänsä vähiten työaikaansa.

Runsasta ajankäyttöä kehittämistyöhön voidaan selittää aikaisemmillä havainnoilla: työnantaja on useimmiten määrittellyt kehittämistyön työkyky- koordinaattorin tehtäväksi, ja lähes kaikki työkykykoordinaattorit osallis- tuvat työkykyä ja työssä jatkamista tukevien toimintaohjeiden tekemiseen. Koska työkykyä tai työssä jatkamista tukeva toimintaohje ei ollut yhdenkään työkykykoordinaattorin organisaatiossa kehitteillä, niiden osalta keskitytään olemassa olevien ohjeiden kehittämiseen. Työssä jatkamista tukevan toimin- nan kokonaisuus seuranta liittyy kiinteästi kehittämistyöhön. Kolmannes työ- kykykoordinaattoreista tekee työkykyä tukevien toimenpiteiden kokonais- seurantaa harvemmin kuin kuukausittain, mutta seurannan merkityksestä kertoo se, että sitä tehdään päivittäin yhtä usein kuin tavataan asiakkaita tai osallistutaan työterveysneuvotteluihin. Kehittämistyön taustalle tarvitaan myös henkilöstöseurantaa (mm. sairauspoissaolot ja varhaiseläkemeno- perusteiset maksut), jonka osa työnantajista määritteli työkykykoordinaat- torin tehtäväksi. Kuten kuviosta 3 nähdään, henkilöstöseurantaan käytettävä työaika vaihtelee työkykykoordinaattoreiden keskuudessa, ja viidennes ei koskaan laadi henkilöstöseurantaa. Työkykykoordinaattorit kouluttavat tai valmentavat esimiehiä pääsääntöisesti kerran kuussa tai harvemmin. Keskeiseksi tehtäväksi osoittautuneen esimiestyön tukemisen lisäksi tämä tehtävä liittyy kehittämistyöhön – ajantasaisen tiedon jakamiseen ja toimintaohjeiden jalkauttamiseen organisaatiossa.

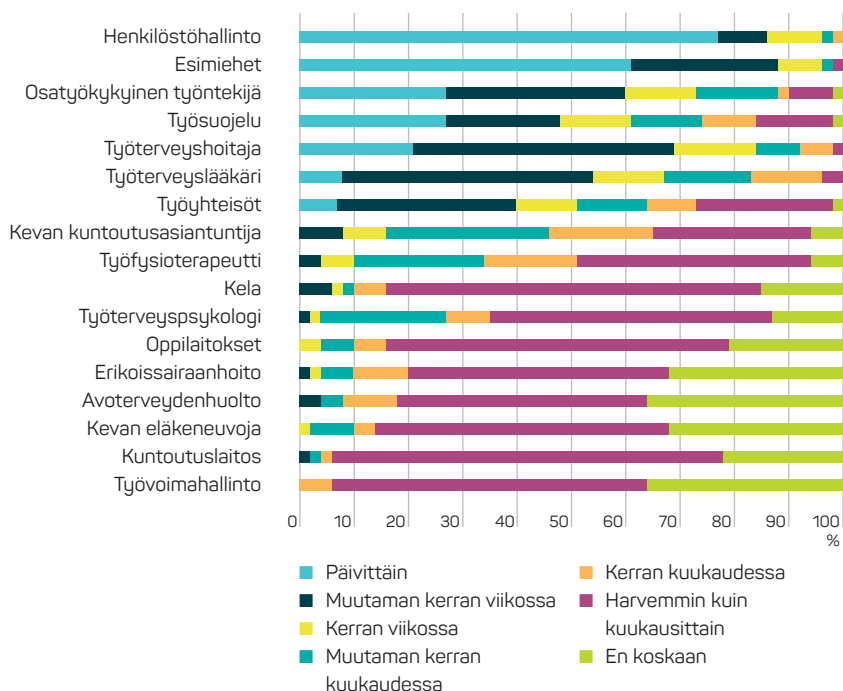
Työkykykoordinaattoreiden arvioiden pohjalta havaittiin, että ajan- käyttö arvioituihin tehtäviin on harvoin päivittäistä. Ajankäytössä eri tehtä- viin näytti olevan myös huomattavaa vaihtelua työkykykoordinaattoreiden välillä. Esimerkiksi yhteydenpidossa yhteistyötahoihin, työssä jatkamista tukevan toiminnan kehittämistyössä ja uudelleensijoitusneuvotteluissa vas- taukset jakautuvat melko tasaisesti viikoittaisen, kuukausittaisen ja harvem- min toteutuvan toiminnan välillä.

Henkilöstöhallinto ja esimiehet päivittäisinä kumppaneina

Kun työkykykoordinaattoreita pyydettiin arvioimaan, kuinka usein he tekevät yhteistyötä eri toimijoiden kanssa selvisi, että lähes kaikki tekevät eniten yhteistyötä henkilöstöhallinnon ja esimiesten kanssa. Henkilöstö- hallinnon korostuminen yhteistyötahona johtunee siitä, että suurin osa vastaajista työskentelee henkilöstöhallinnossa ja kuvaa yhteistyötä henki-

löstöasiantuntijoiden kanssa tärkeäksi elementiksi työssään. Osa työkykykoordinaattoreista toimii myös nimikkeellä, joka kuvaa henkilöstötyötä, esimerkiksi henkilöstökoordinaattori tai henkilöstöasiantuntija. Yli puolet työkykykoordinaattoreista tekee esimiesyhteistyötä päivittäin, mikä selittyy sillä, että esimiesyhteistyö korostuu tehtäväkuvauksissa, ja nousee tärkeäksi työpanokseksi toimintaohjeissa.

Kuvio 4. Työkykykoordinaattoreiden toiminta eri yhteistyötahojen kanssa.



Kuten kuviosta 4 nähdään, työkykykoordinaattorit tekevät päivittäistä yhteistyötä osatyökykyisen työntekijän kanssa hieman enemmän kuin työterveyshoitajan kanssa, mutta ajankäytön kokonaiskuvaa katsottaessa työterveyshoitajan kanssa tehty yhteistyö on tiiviimpää. Työterveyshuollon asiantuntijoista myös työterveyslääkäreiden kanssa tehdään usein yhteistyötä. Nämä havainnot ovat yhteneviä työajan käytön kanssa, jossa työterveysneuvottelut ja asiakkaan yksilötapaamiset korostuivat. Mielenkiintoinen havainto on, että 13% vastaajista toimii osatyökykyisen työntekijän kanssa harvemmin kuin kuukausittain.

Työsuojelu nousi arvioissa tärkeäksi yhteistyötahoksi – päivittäin työsuojelun kanssa toimitaan yhtä usein kuin osatyökykyisen työntekijänkin kanssa. Toisaalta viikoittaista yhteistyötä tehdään osatyökykyisen työntekijän, työterveyshoitajan ja -lääkärin kanssa useammin, ja neljännes tekee työsuojeluyhteistyötä kerran kuukaudessa tai harvemmin. Vastauksista havaittiin, että työkykykoordinaattorit toimivat työyhteisöjen parissa useimmiten viikoittain. Tämä yhteistyö vaihtelee kuitenkin paljon työkykykoordinaattoreiden kesken – reilu kolmannes tekee sitä myös kerran kuukaudessa tai harvemmin.

Työterveyshuollon asiantuntijoista työfysioterapeutin ja työterveyspsykologin kanssa tehtävä yhteistyö on harvinaisempaa – yli 65 %:a toimii heidän kanssaan harvemmin kuin kerran kuukaudessa. Kuntoutuslaitosten, erikoissairaanhoidon ja oppilaitosten kanssa tehtävä yhteistyö osoittautui vähäiseksi. Kaikkein vähiten arvioiduista tahoista työkykykoordinaattorit tekevät yhteistyötä työvoimahallinnon kanssa.

Henkilöstöhallinnossa tuki ja tieto lähellä

Tutkimuksessa havaittiin, että suurin osa (63 %) työkykykoordinaattoreista kokee yhteistyön sujuvan hyvin oman organisaation henkilöstöhallinnon ja muiden henkilöstöasioista vastaavien kanssa. Työkykykoordinaattorit kuvaavat yhteistyön olevan helppoa, luontevaa, välitöntä, joustavaa ja luottamuksellista. Hyvään yhteistyöhön liittyy sen säännöllisyys, tiiviys ja saatavuus. Ongelmia tuodaan esille varsin vähän, mutta toisaalta maininnat yhteistyön kehittämiskohteista heijastelevat olemassa olevia haasteita. Työkykykoordinaattorit kokevat sekä yhteistyön että tuen saamisen hyvinä erityisesti silloin, kun he itse työskentelevät henkilöstöhallinnossa ja kokevat olevansa osa sen tiimiä. Joka viides tutkimukseen osallistunut työkykykoordinaattori toi tämän selvästi esille. Työkykykoordinaattorin sijoittuminen henkilöstöhallintoon esimerkiksi työterveyshuollon sijaan saakin tässä tutkimuksessa tukea.

Olen henkilöstöhallinnon työntekijä, joka luonnollisesti määrittää työnkuvan toisenlaiseksi kuin jos olisin esim. työterveyshuollon työntekijä. Pidän luontevana, että olen sijoitettuna henkilöstöhallintoon. Teen paljon yhteistyötä palkkasihteerien kanssa. Saan tukea henkilöstöjohtajalta ja palvelussuhdepäälliköltä.

Henkilöstöhallinnossa toimimisen etuna koetaan olevan erityisesti tiedon saaminen palkka- ja palvelussuhdeasioista, eläkeasioista ja avoimista tehtävistä, sekä ajantasaisen henkilöstö seurannan saatavuus. Henkilöstöhallinnossa työskentelevät työkykykoordinaattorit pitävät arvokkaana myös henkilöstöasiantuntijoiden osaamisen yhdistämistä ja yhteistyötä osatyökykyisten työntekijöiden työssä jatkamisen tukemisessa – niissä vaikeimmissakin tapauksissa. Suurin osa vastaajista arvioikin tekevänsä henkilöstöhallinnon kanssa yhteistyötä päivittäin tai useita kertoja viikossa. Juvonen-Postin ym. (2014, 74) tutkimuksen mukaan työkykykoordinaattori pystyy parhaiten räätälöimään yksilöllisiä ratkaisuja toimiessaan henkilöstöjohtamisen osajana.

Puolet tutkimukseen osallistuneista työkykykoordinaattoreista kokee saavansa henkilöstöasiantuntijoita tai muilta yhteistyötahoilta riittävästi tukea työhönsä. Henkilöstöpäälliköltä saatavan tuen merkitys nousi tärkeäksi. Samoin kuin yhteistyön sujuvuuden, myös tuen saamisen kokemukseen vaikuttaa myönteisesti kuuluminen henkilöstöhallintoon.

Kokemukset tuen puutteellisuudesta liittyvät ainoana oman alan asiantuntijana työskentelyyn organisaatiossa. Työkykykoordinaattorit kokevat, että mahdollisuus keskustella toisen asiantuntijan kanssa asiakkaan tilanteesta ja ratkaisumahdollisuuksista olisi tärkeää. Työkykykoordinaattorit peräänkuuluttavat yhteistyökumppaneilta ymmärrystä vaikeista työkykyasioista sekä kollegiaalista tukea työlleen.

Kumppanuus olisi tärkeää juuri sellaisen henkilön kanssa, joka ymmärtää, että ratkaisuja on tehtävä ja arvioitava useista eri näkökulmista.

Noin neljännes työkykykoordinaattoreista kokee myös haasteita yhteistyössä ja tuen saamisessa henkilöstöasioista vastaavien kanssa. Yhteistyötä hankaloittavat eniten työkykyä ja työssä jatkamista tukevan toiminnan puutteellinen ohjeistus, työkykykoordinaattorin roolin epäselvyys ja organisaatiossa ilmenevät kielteiset asenteet ja ennakkoluulot, joiden kehittämiseen tarvittaisiin enemmän henkilöstöhallinnon panostusta. Työkykykoordinaattorit pitävät tärkeänä osallistumisensa lisäämistä erilaisiin yhteistyöfoorumeihin ja toimintaohjeisiin panostamista erityisesti toimijoiden vastuiden osalta.

TYÖKYKYKOORDINAATTORIN OSAAMINEN

Osaamistausta

Kuten työkykykoordinaattoreiden tehtäväkuvaukset osoittivat, työkykykoordinaattoreilta vaaditaan monipuolista osaamista. Tutkimuksessa havaittiin, että työkykykoordinaattoreiden osaaminen perustuu vahvasti aikaisempaan koulutukseen ja työkokemukseen. Vain kahdeksan kyselyyn vastanneista työkykykoordinaattoreista oli osallistunut työkykykoordinaattorikoulutukseen. Heistä Kuntoutussäätiön työkykykoordinaattorikoulutukseen on osallistunut viisi ja OTE-kärkihankkeen (STM) työkykykoordinaattorikoulutukseen kolme.

Yli puolella kyselyyn vastanneista työkykykoordinaattoreista on ylempi korkeakoulututkinto. Ammattikoulun/ opistoasteen tai muun tutkinnon

Taulukko 3. Työkykykoordinaattoreiden aikaisempi työkokemus ja sen hyödyt nykyiselle työlle.

Aikaisempi sosiaali- ja terveysalan työkokemus

Sairauksien ja vammojen tuntemus ja niiden vaikutus työkykyyn
Osatyökykyisyyden ja jäljellä olevan työkyvyn ymmärrys
Holistinen ja yksilöllinen lähestymistapa
Asiakkaan kohtaaminen ja vuorovaikutustaidot
Tieto tukikeinoista, sosiaaliturvasta

Henkilöstöhallinto- tai esimiestyökokemus

Työkyvyn tukitoimintojen ymmärtäminen
Työelämän pelisääntöjen ymmärtäminen
Henkilöstön ja organisaation toimintatapojen tuntemus (kun kokemus omassa organisaatiosta)
Esimiestyön ymmärtäminen

Henkilöstöedustus- ja työsuojelutyökokemus

Organisaation tuntemus
Työterveysyhteistyökokemus
Työntekijän edun ymmärtäminen

Asiakaspalvelu-, toimisto- ja projektityökokemus

Verkostoyhteistyö
Kolmannen sektorin tuntemus
Tiedonhakutaidot

Monipuolinen koulutushistoria ja työkokemus

Osaamisen laaja-alaisuus työhyvinvointiin liittyen
Verkostotyötaidot ja moniammatillisuus

suorittaneita on jonkin verran enemmän (28 %) kuin alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita (19 %). Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneista 13 %:lla oli ammattikorkeakoulututkinto. Ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneista neljäsosalla on terveystieteiden maisterin tutkinto, joka viidennellä yhteiskuntatieteiden maisterin ja kasvatustieteiden maisterin tutkinto ja 12 %:lla valtiotieteiden maisterin tutkinto. Ylempiä ammattikorkeakoulututkintoja on 16 %:lla vastaajista.

Lähes joka toisella tutkimukseen osallistuneella työkykykoordinaattorilla on taustallaan jokin sosiaali- ja terveysalan tutkinto. Näitä olivat työterveyshoitajan, sairaanhoitajan, fysioterapeutin, työfysioterapeutin ja sosionomin tutkinnot. 14 %:lla työkykykoordinaattoreista on liiketalouden/kaupallisen alan tutkinto. Työkykykoordinaattoreilla on eniten työkokemusta sairaanhoidosta, työterveyshuollon tehtävistä ja sosiaalityöstä. Lähes yhtä monella on kokemusta henkilöstöhallinto- ja esimiestyöstä.

Suurin osa työkykykoordinaattoreista nosti esille työkykykoordinaattorin työssä hyödyttäviä työkokemuksia, joista oli muodostettavissa viisi aloittain luokiteltua kokonaisuutta (taulukko 3).

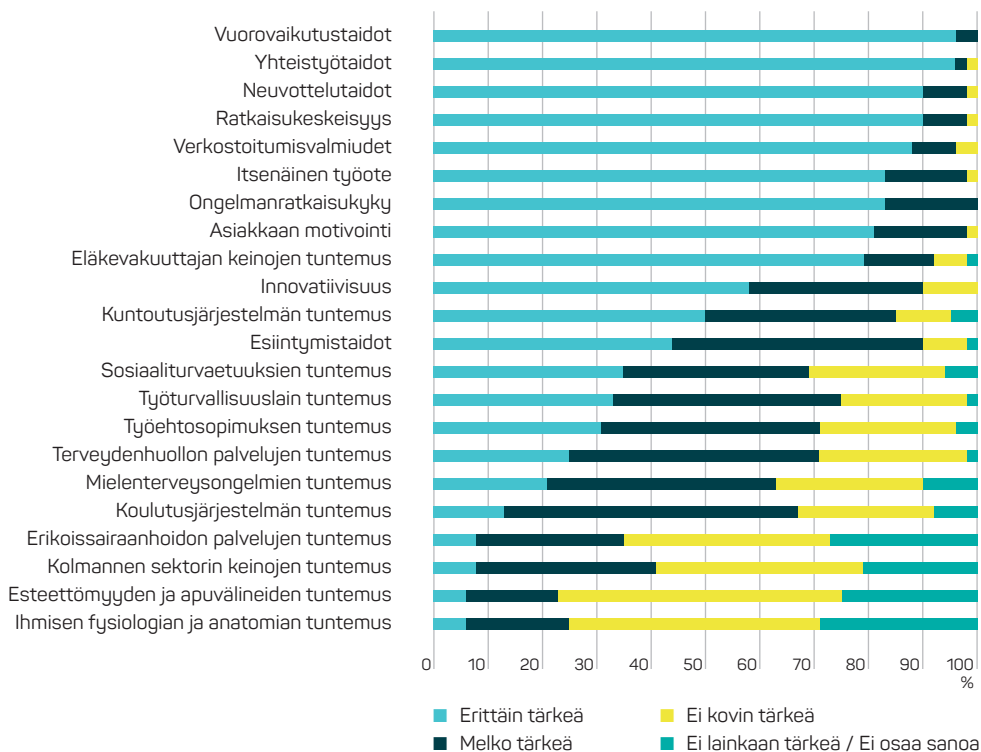
Sosiaalisia taitoja, ratkaisukeskeisyyttä ja itsenäistä ongelmanratkaisua

Kun työkykykoordinaattorit arvioivat eri osaamisalueiden merkitystä työnsä, havaittiin, että tärkeimpiä ovat sosiaaliset taidot ja persoonallisuuteen liittyvät valmiudet. Ne koetaan esimerkiksi palvelu- ja kuntoutusjärjestelmän tuntemusta tärkeämmiksi. Sosiaalisten taitojen korostuminen on ymmärrettävää, kun tarkastellaan tehtävänkuvasta ja työajan käytöstä muodostunutta kokonaiskuvaa.

Työssä onnistumisen kannalta tärkeimpiä ovat vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaidot.

Työkykykoordinaattorit arvioivat työssä onnistumisen kannalta tärkeimmiksi vuorovaikutustaidot ja yhteistyötaidot. Lähes yhtä tärkeäksi arvioitiin neuvottelutaidot ja ratkaisukeskeisyys, jonka keskeinen merkitys työkykykoordinaattorin työotteena on todettu aikaisemminkin. Esimerkiksi työkykykoordinaattorikoulutuksissa osallistujia valmennetaan käyttämään ratkaisukeskeistä lähestymistapaa työntekijän, esimiehen ja työyhteisöjen tukemisessa, sekä ratkaisukeskeisiä välineitä työssä jatkamisen ja työelämään pääsemisen edistäjinä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2017.) Suurin osa, yli 80 %, vastaajista arvioi työssään onnistumiselle erittäin tärkeiksi myös verkostoitumisvalmiudet, itsenäisen työotteen, ongelmanratkaisukyvyyn ja asiakkaan

Kuvio 5. Työkykykoordinaattoreiden osaamisalueiden merkitys työssä onnistumiselle.



motivoinnin. Joka toinen pitää erittäin tärkeänä innovatiivisuutta. Esiintymistaidot osoittautuivat erittäin (44 %) tai melko tärkeiksi (46 %). (Kuvio 5)

Suurin osa työkykykoordinaattoreista arvioi eläkevakuuttajan tarjoamien keinojen tuntemuksen erittäin tärkeäksi työssä onnistumisen kannalta. Työkykykoordinaattoreiden arviot etuuskien, järjestelmien ja lakien tuntemisen merktyksestä työssä onnistumiselle vaihtelevat. Sosiaaliturvaetuuksien tuntemus on yhtä monen (n. 30 %) työkykykoordinaattorin mielestä erittäin, melko tai ei kovin tärkeää. Kuntoutusjärjestelmän tuntemusta puolet vastaajista pitää erittäin tärkeänä, ja lähes yhtä moni melko tai ei kovin tärkeänä. Työturvallisuuslain tuntemus näyttytyi enimmäkseen melko tai ei kovin tärkeänä osaamisalueena, mutta kolmannes piti sitä myös erittäin tärkeänä. Työehtosopimuksen tuntemustakin arvostettiin melko paljon – joka toisen mielestä se on melko tai ei kovin, ja noin neljänneksen mielestä erittäin tärkeää työssä onnistumisen kannalta.

Vähiten merkitystä työssä onnistumiselle on erikoissairaanhoidon palvelujen tuntemuksella, kolmannen sektorin keinojen tuntemuksella,

esteettömyyden ja apuvälineiden tuntemuksella ja ihmisen fysiologian ja anatomian tuntemuksella. Joka viidennen mielestä nämä olivat niitä osaamisalueita, jotka eivät ole lainkaan tärkeitä työssä onnistumiselle.

Työssä kehittymisen edellytys on oma aktiivisuus

Osaamista kehitetään koulutuksilla, omaehtoisesti oppimalla ja asiantuntijayhteistyön kautta.

Työkykykoordinaattorit kuvaukset työssä kehittymisen keinoista on hahmoteltavissa kolmeen kokonaisuuteen: koulutukset, omaehtoinen oppiminen ja asiantuntijayhteistyö. Erilaiset koulutukset ovat vastausten perusteella merkittävien osaamisen kehittämisen kanava työkykykoordinaattoreiden työssä. Suurin osa hankkii ajantasaista tietoa ja käytäntöjä osallistumalla aktiivisesti lisäkoulutuksiin, erilaisille kursseille ja koulutuspäiviin. Kevan järjestämät koulutukset ja työpajat osoittautuivat keskeiseksi tiedon lähteeksi.

Omaehtoinen oppiminen osoittautui tärkeäksi osaksi työkykykoordinaattoreiden työssä kehittymistä ja työmotivaation säilymistä. 69 % työkykykoordinaattoreista kuvasi vastauksissaan omaa aktiivisuutta ja tiedonhakutaitoja edellyttäviä tapoja kehittyä ja hankkia tietoa työn tueksi. Omaehtoista oppimista ja tiedon jakamista pidetään myös osana työkykykoordinaattorin ammattitaitoa.

Vastauksissa toistui usein itsenäiset tiedonhankkimistavat, joita olivat lukeminen (erilaiset materiaalit, lait, väitöskirjat, työehtosopimukset, ammattikirjallisuus ja -lehdet), kyseleminen (Kevan asiantuntijat, kollegat) ja Internet. Suosituin tiedonhakukanava on internet. Kevan, Kelan, Työterveyslaitoksen, Sosiaali- ja terveysministeriön (Osku – tie työelämään portaali) ja Työturvallisuuskeskuksen internetsivuilta on saatavissa ajankohtaista osatyökykyisyyteen ja työssä jatkamiseen liittyvää tietoa. Myös käytännön työssä oppiminen tuli esille osaamisen kehittämisen keinona. Tätä kuvattiin haastavaksi, usein kantapään kautta oppimiseksi, mutta palkitsevaksi.

Merkittäväksi tavaksi kehittyä työssä osoittautui asiantuntijoiden ja kollegoiden kanssa toimiminen. Yhteistyöverkostoihin osallistuminen on tärkeä työn kehittämisen keino lähes puolelle työkykykoordinaattoreista. Tämä vaati työkykykoordinaattoreiden mukaan verkostoitumista, sekä yhteistyön kehittämistä ja ylläpitämistä.

Viidennes kyselyyn vastanneista työkykykoordinaattoreista kertoi saavansa tietoa ja tukea kollegoilta. Vertaistuen, keskustelun ja konsultoinnin mainittiin olevan jopa ehdotonta työssä kehittymiselle. Moni vastaaja oli työskennellyt työkykykoordinaattorina varsin vähän aikaa, jolloin pidempään alalla toimineiden konsultointi koettiin erittäin tärkeäksi.

TYÖSSÄ ONNISTUMINEN, TYÖN HAASTEET JA KEHITTÄMISKOHTEET

Asiakkaan motivaatio, yhteistyö ja organisaation tuki onnistumisen edellytyksinä

Työkykykoordinaattorit kertoivat avoimissa vastauksissaan tekijöistä, jotka parhaiten auttavat keskeisten tavoitteiden saavuttamisessa. Vastausten pohjalta voidaan todeta, että samat tavoitteen saavuttamisen edellytykset toistuvat kaikkien tavoitteiden kohdalla. Näitä olivat asiakkaan rooli ja vastuu, työkykyä ja työssä jatkamista tukevat keinot, sekä organisaation toimintatavat ja -kulttuuri. Niihin liittyi erilaisia keinoja ja toimia, jotka painottuvat eri tavoin eri tavoitteiden kohdalla. Taulukkoon 4 on laskettu työkykykoordinaattoreiden mainitsemien keinojen ja toimien osuus tavoitteittain. Keskeinen havainto on, että työntekijän asenne, motivaatio ja aktiivisuus, oikeat toimenpiteet ja etuudet, toimenpiteiden oikea-aikaisuus ja sujuvuus sekä yhteistyö tukevat yleisesti tavoitteiden saavuttamisessa.

Työkykykoordinaattoreiden vastauksista nousi esille, että uudelleensijoituksen onnistumisessa korostuvat asiakkaan asenne, motivaatio ja aktiivisuus. Asiakkaalta tarvitaan myös muutosvalmiutta ja sopeutumiskykyä. Sujuva yhteistyö erityisesti työterveyshuollon ja esimiesten kanssa on tärkeää. Samoin tiivis yhteistyö Kevan ja rekrytoinneista vastaavien henkilöiden kanssa nousi esille ratkaisevana tekijänä. Toimenpiteistä ja etuuksista tärkeintä on käyttää ammatillisen kuntoutuksen keinoja. Esimiesten asenteet ja sitoutuminen onnistumisen edellytyksenä tuotiin usein esille vastauksissa. Työkykykoordinaattorit toivoivat heiltä ”ennakkoluulottomuutta”, ”myötämielisyyttä” ja ”rohkeutta”. Uudelleensijoitustoiminnan onnistumiseen vaikuttavat myös työkykyjohtamiskäytännöt, joissa korostuu esimiesten tieto työkykyä ja työssä jatkamista tukevista toimista. Onnistuminen edellyttää johdolta taloudellisten resurssien kohdentamista uudelleensijoitusten rahoittamiseen ja avointen tehtävien osoittamista uudelleensijoituspaikoiksi. Organisaatiolta tarvitaan oikeaa tahtotilaa ja osatyökykyisyyttä arvostavaa kulttuuria, jotka tulisi omaksua myös työyhteisöihin. Lisäksi vastauksista nousi esille, että uudelleensijoituksen onnistumiseen vaikuttavat työkykykoordinaattorin ajantasainen tieto työpaikoista, ymmärrys erilaisten tehtävien vaatimuksista sekä työntekijän vahvuuksien ja työn vaatimusten yhteensovittamisesta.

Työntekijän motivaatio, tarkoituksenmukaiset, sujuvat ja oikea-aikaiset keinot sekä yhteistyö ratkaisevat onnistumisen.

Taulukko 4. Työkykykoordinaattoreiden nimeämiä keinoja ja toimia työn tavoitteiden saavuttamiseksi.

Edellytykset	Keinot ja toimet	Tavoitteet			
		Uudelleen-sijoittumisen onnistuminen	Sairauspoissaolojen pitkittymisen ehkäisy	Työntekijän sitoutuminen ammatilliseen kuntoutukseen	Ennen-aikaisten eläköitymisen ehkäisy
Asiakkaan rooli ja vastuu	Asenne, motivaatio ja aktiivisuus	54	9	26	17
	Osaaminen ja työkyky	15	-	-	17
Työkykyä ja työssä jatkamista tukevat keinot	Toimenpiteet ja etuudet	22	33	7	43
	Yksilöllinen ohjaus	11	17	33	4
	Motivointi	9	-	24	20
	Oikea-aikaisuus ja sujuvuus	13	39	9	41
	Suunnittelu	13	9	33	-
	Seuranta	9	7	4	13
	Yhteistyö	28	35	7	15
Organisaation toimintatavat ja -kulttuuri	Toimintaohjeet	-	13	7	-
	Resurssit	11	-	4	4
	Asenneilmapiiri ja sitoutuminen	28	11	-	17
	Työkykyjohtamiskäytännöt	11	33	-	15

Sairauspoissaolojen pitkittymisen ehkäisyyn liittyvissä vastauksissa korostuvat oikea-aikaisuus ja sujuvuus, tarkoituksenmukaiset keinot ja etuudet, yhteistyö sekä johtamis- ja esimieskäytännöt. Sen sijaan asiakkaan rooliin ja vastuuseen liittyviä tekijöitä mainittiin tässä yhteydessä varsin vähän. Oikea-aikaisuutta tarvitaan toimenpiteisiin ja etuuksiin, kuten ammatillisen kuntoutuksen aloittamiseen ja yhteistyöhön työterveyshuollon kanssa. Hoito- ja kuntoutustoimenpiteiden nopeus, sujuvuus ja portaattomuus ovat sairauspoissaolojen pituuden kannalta tärkeitä. Erilaisten toimenpiteiden ja etuuksien tehokas hyödyntäminen ehkäisee joka kolmannen työkykykoordinaattorin mukaan tehokkaasti sairauspoissaolojen pitkittymistä. Näitä ovat erityisesti ammatillinen kuntoutus, työntekijän tehtävänkuvan muokkaaminen sekä korvaavan työn käyttäminen. Työntekijän tehtäviä tulisi mukauttaa työkyvylle sopiviksi tai keventää työaikaa osa-aikaiseksi. Työterveysyhteistyön merkitys korostui sairauspoissaolojen pitkittymisen ehkäisyssä. Lähes yhtä tärkeää on työkykykoordinaattorin avoin, oikea-aikainen ja aktiivinen yhteistyö esimiesten ja organisaation johdon kanssa. Sairauspoissaolojen pitkittymistä ehkäiseviä työkykyjohtamiskäytäntöjä ovat esimiehen antama varhainen tuki, yhteydenpito työntekijään sairausloman

aikana sekä esimiehen asiantuntemus ja aktiivisuus työkykyä ja työssä jatkamista tukevassa toiminnassa. Esimieheltä kaivataan ”tilannetajua” ja ”rea- gointia”. Yksilöllinen ohjaus ja tuki auttavat sairauspoissaolojen pitkittymisen ehkäisyssä lähes joka viidennen työkykykoordinaattorin mielestä. Tähän liittyy keskeisesti yhteydenpito sairausloman aikana. Työntekijää tulisi myös kannustaa ja haastaa ottamaan itse vastuuta työhön paluustaan.

Ammatilliseen kuntoutukseen sitoutumisen tukemisessa työkykykoordinaattorit korostivat suunnittelua, yksilöllistä ohjausta ja motivointia. Ammatillisen kuntoutuksen suunnitelman on oltava realistinen, innostava ja selkeä. Sen toteuttamiseksi tulee olla valittuja toimenpiteitä koordinoiva henkilö. Sitoutumisen edellytyksenä on lisäksi työntekijäasiakkaan realistinen tieto ja ennen kaikkea ymmärrys ammatillisen kuntoutuksen tavoitteista ja sisällöistä, työuraa koskevista vaihtoehdoista ja mahdollisuuksista, toimeentulosta ja työsuhteen ehdoista. Työkykykoordinaattoreiden mukaan asiakkaan yksilöllinen ohjaus on luottamuksellista ja arvostavaa dialogia, jossa asiakas tulee kuulluksi. Yksilöohjaus on luottamuksellista, arvostavaa ja rehellistä dialogia, jossa asiakas tulee kuulluksi. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että asiakkaat kokevat tärkeäksi, että työkykykoordinaattori tukee heitä ratkaisujen etsimisessä ja päätöksen tekemisessä, ja että kuulluksi tuleminen lisää asiakkaiden toiveikkuutta ja auttaa heitä tavoitteiden asettamisessa (Nevala ym. 2015, 24; Mertala & Mäkelä-Pusa 2014).

Työkykykoordinaattoreiden mukaan ennenaikaisen eläköitymisen ehkäisemisessä merkittävintä on tavoitteellinen toimenpiteiden ja etuuksien käyttö ja niiden oikea-aikaisuus. Työkyvyn selvittäminen ja työterveysyhteistyö on aloitettava riittävän varhain. Työkykykoordinaattorit pitävät tärkeänä työntekijän omaa vastuuta ja aktiivisuutta oman työkykynsä ylläpitämisessä. Työssä jatkamista tukevat työn kuormituksen ja työkyvyn arviointiin perustuva tehtävien mukauttaminen ja työajan keventäminen (mm. osa-aikaratkaistut), työnjaon muuttaminen työyhteisössä, uudelleensijoitus ja kuntoutus. Eläkevakuuttaja yhteistyökumppanina mahdollistaa tarkoituksenmukaiset etuudet, kuten osatyökyvyttömyyseläkkeen tai ammatillisen kuntoutuksen. Ennenaikaisen eläköitymisen kohdalla työkykykoordinaattorit kuvasivat varsin vähän yksilöllistä asiakastyötä. Työntekijän motivointia ja realistista keskustelua pidetään kuitenkin tärkeänä. Mertalan ja Mäkelä-Pusan (2014, 30–32) mukaan motivoinnin tärkeyttä työkyvyttömyyseläkkeen ehkäisyssä selittää se, että oireiden kanssa pitkään eläminen ja pitkittyneet sairauslomat aiheuttavat asiakkaissa näköalattomuutta tulevaisuutensa suhteen, heikentävät motivaatiota pohtia uusia ratkaisuja, ja aiheuttavat työkyvyttömäksi leimaantumista. Organisaation ja työpaikan roolissa painottuu työkyky- ja ikäjohtaminen, sairauspoissaolojen hallinta

ja toimintaohjeiden mukaiset toimintaprosessit. Organisaatiossa vallitsevilla asenteilla voidaan vaikuttaa osatyökykyisten työurien pidentämiseen. Työkykykoordinaattorit toivat esille, että työkyvyttömyyseläkkeiden ehkäisemiseen tarvittaisiin organisaatiossa uusia näkökulmia ja luovuuttakin.

Ajankohtaiset haasteet ja kehittämiskohteet työkykykoordinaattorin työssä

Lähes kaikki kyselyyn osallistuneista työkykykoordinaattoreista kuvailivat työhönsä liittyviä haasteita ja kehittämiskohteita. Keskeiset haasteet liittyvät työssä jatkamista tukeviin prosesseihin, organisaation työkykyjohtamiseen, omaa organisaatiota ja työelämää koskeviin muutoksiin, osatyökykyisiin asiakkaisiin sekä työkykykoordinaattorin tehtävänkuvaan. Merkittävimmät kehittämiskohteet taas liittyvät työkykykoordinaattorin tehtävänkuvaan ja osaamiseen, verkostoihin ja yhteistyöhön sekä organisaation käytäntöihin.

Erityisen haastavana koetaan sovelletun työn ja uudelleensijoitusten mahdollisuudet organisaatiossa.

Haasteet

Työkykykoordinaattorit kokevat työssään olevan eniten työkykyä ja työssä jatkamista tukevia toimintatapoja ja -prosesseja koskevia haasteita. Erityisen haastavana koetaan sovelletun työn ja uudelleensijoitusten mahdollisuudet organisaatiossa. Tätä ongelmaa lisää se, että kuntatyönantajat ovat säästösyistä vähentäneet työpaikkoja ja työn vaatavuudet ovat samalla kasvaneet. Kevyitä, avustavia tehtäviä on niukasti tarjolla. Tämä trendi näkyy myös sairauspoissaolojen pitkittymisenä ja työhön paluun kynnyksen nousemisena.

Työkykykoordinaattorit kuvasivat, että heidän organisaatioissaan tarvittaisiin toimivia, yhteisesti sovittuja toimintaohjeita, joita myös noudatetaan. Toimintaohjeiden käyttämisessä haasteeksi koetaan erityisesti oikea-aikaisuus – ne olisi otettava tehokkaammin käyttöön mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tämän onnistumiseksi tarvittaisiin yhteistyössä tehtävää kehittämistyötä ja tiedottamista. Toimivia ja ohjeistettuja käytäntöjä kaivataan eniten uudelleensijoitukseen, työsuhteen päättämiseen ja monia ongelmia sisältäviin asiakastapauksiin.

Työkykykoordinaattorit kokevat pulmallisiksi työkykyä ja työssä jatkamista tukevien toimenpiteiden ajoituksen ja sujuvuuden. Näiden taustalla vaikuttaa erityisesti panostuksen puute ennaltaehkäisevään ja varhaiseen tukeen. Jotkut näkivät myös haasteita palveluntuottajan ja työnantajan välisessä yhteistyössä: ulkopuolisen palveluntuottajan tukea pitäisi saada

joustavammin, nopeammin ja helpommin. Vastauksista nousi esille myös kuntoutukseen pääsemiseen ja hoidon sujuvuuden merkitys työssä jatkamista tukevan prosessin etenemiselle.

Toinen työkykykoordinaattoreiden esille nostama haaste liittyy organisaation työkykyjohtamiseen. Osa työkykykoordinaattoreista kaippaa roolinsa selkiyttämistä työhyvinvoinnin johtamisessa, ja johdon tukea työlleen. Nämä parantaisivat kehittämistyötä ja resurssien kohdentamista. Erityisesti työkykyjohtamiseen kaivataan johdon ja esimiesten sitoutumista. Tämä koskee johdon tasolla koko toimintaan sitoutumista ja uudelleensijoitusten tukemista, ja esimiestasolla erityisesti varhaiseen tukeen panostamista.

Johdon tuki ylimmälle tasolle asti on ensiarvoisen tärkeää, jos se puuttuu niin prosessin jossain vaiheessa putoaa pohja pois koko touhusta, eikä koordinaattorilla ole työkaluja toimia.

Työkykykoordinaattorit tuovat esille, että työkykyjohtamisen laatuun ja johtajien sitoutumiseen vaikuttivat usein osatyökykyisyyteen liittyvät kielteiset asenteet, jotka heikentävät esimiesten motivoitumista työssä jatkamista tukevaan toimintaan. Osatyökykyisten tukemista jarruttavat kielteiset asenteet taas aiheutuvat usein kuntatyönantajan taloudellisista paineista. Työkykykoordinaattorit näkevätkin haasteena johdon ja esimiesten motivoimisen ja asennemuutoksen aikaansaamisen.

Kolmanneksi haasteeksi vastauksista on nostettavissa yhteiskunnalliset organisaatiotasolle heijastuvat ajankohtaiset muutokset, jotka luovat epävarmuutta ja paineita. Erityisesti sote-uudistukseen ja maakuntauudistukseen liittyvät haasteet nousivat esille. Muita työkykykoordinaattoreiden työhön vaikuttavia työelämämuutoksia ovat väestön ikääntyminen, työn vaatimusten kasvu ja säästöjen heijastumiseen koulutusjärjestelmään.

Työkykykoordinaattorit kokevat, että vaikutuksiltaan ennakoimattomat muutokset heikentävät esimiesten kiinnostusta työkykyasioihin ja jarruttavat työnantajan taloudellista panostusta työkykyä tukevaan toimintaan. Työntekijöiden ja esimiesten keskuudessa sote ja muut työelämämuutokset aiheuttavat huolta ja pelkoa, joka näkyy työpahoinvoinnin lisääntymisenä ja lisääntyvinä sairauspoissaoloina. Lisäksi työntekijöiden eläköitymis- halukkuuden lisääntyminen muutosten seurauksena lisää haasteita työkykykoordinaattorin työssä. Sote-uudistus luo myös epävarmuutta työkykykoordinaattorin työn jatkuvuudesta. Työkykykoordinaattorit peräänkuuluttivatkin hyvää muutosjohtajuutta.

Seuraavaksi merkittävimmät haasteet liittyvät työkykykoordinaattoreiden asiakkaisiin – heidän motivaatioonsa, osaamiseen, ikään ja työkykyyn.

Nämä liittyvät usein toisiinsa tehden ratkaisujen löytämisestä ongelmallista. Esimerkiksi osatyökykyisen työntekijän kapea-alainen osaaminen ja korkea ikä yhdessä vaikeuttavat soveltuvan työn löytymistä. Samoin asiakkaiden korkea ikä ja heikko motivaatio nähdään haastavana yhdistelmänä. Työssä jatkamisen kannalta ongelmallisin ”yhdistelmä” on asiakkaan motivaation puute yhdistettynä vanhentuneeseen ammattitaitoon tai rajalliseen osaamistasoon. Viimeaikaiset säästöpainet ja työelämän vaatimusten kasvu korostavat tätä haastetta entisestään: osatyökykyisen työntekijän rajallinen tai vanhentunut osaaminen on muodostunut erityisen haastavaksi uudelleensijoittumisen kannalta, koska kuntaorganisaatioissa on säästösyistä vähennetty avustavia tehtäviä, ja samalla työn vaatimukset olivat kasvaneet.

Ikää ei nähty haasteena vain työntekijöiden korkean keski-ikävuoksi. Nykyisin myös nuorten työntekijöiden lisääntyvät työkykyongelmat ja niihin puuttuminen riittävän varhain nähdään haasteena työkykykoordinaattorin työssä.

Työkykykoordinaattorit nostivat esille asiakkaan motivaation puutteen itsessään pulmalliseksi työssään. He näkevät usein osatyökykyisen asiakkaan rohkeuden ja sitoutumisen puutetta omaa tulevaisuutta koskevissa ratkaisuissa. Asiakkaiden työkykyyn liittyviä haasteita ovat lisääntyneet työuupumukset, mielenterveysongelmat, tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä monidiagnostisuus. Niiden työntekijöiden määrä, joilla työkyvyttömyyden uhka on todellinen, on suuri ja kasvaa koko ajan.

Viides työkykykoordinaattoreiden kuvaama haaste on työkykykoordinaattorin työnkuva. Se koetaan haastavaksi erityisesti tehtävänkuvan selkiytymättömyyden, työn rajaamisen sekä vastuiden ja vaatimusten osalta. Myös yhteistyökumppaneiden vastuualueiden selkiytymättömyys työkykyä tukevassa toiminnassa kuormittaa työkykykoordinaattoreita.

Ajankohtainen haaste on tällä hetkellä kuitenkin se, että toimijavastuut ovat osin selkiytymättömät, ja ”työkykykoordinaattorilta” tilataan se, mitä ei tunnisteta omaan vastuualueeseen kuuluvaksi.

Vastauksissa esille tulleet työn määrään ja vaatimuksiin liittyvät haasteet ovat toisaalta vastakkaisia: Osa työkykykoordinaattoreista kokee työmäärän suureksi ja vaatimusten lisääntyvän jatkuvasti, kun taas osa haluaisi laajentaa vastuualuettaan esimerkiksi henkilöstösuunnitteluun tai työkyvyn johtamiseen. Nämä haasteet liittynevät organisaation kokoon ja asiakasmääriin. Yksi haaste työkykykoordinaattorin työssä oli tiedon saanti ja ajan tasalla pysyminen työhön vaikuttavien asioiden, kuten työssä jatkamista tukevien keinojen ja vaikeiden tilanteiden ratkaisumallien suhteen.

Työkykykoordinaattorit pitävät haasteena yksin työskentelyä ja esimieheltä tai kollegoilta saadun tuen puutetta työssään, jossa usein ratkotaan vaikeita ihmisten elämänlaatuun vaikuttavia ongelmia. Työkykykoordinaattorit tuovatkin esille tarvitsevansa kollegiaalista tukea, työnohjausta ja keskustelukumppania.

Työ on henkisesti erittäin vaativaa, toimijaa ei saa jättää yksin.

Kehittäminen

Työkykykoordinaattoreiden esille tuomat työn kehittämiskohteet liittyvät työkykykoordinaattorin tehtävänkuvaan ja osaamiseen, verkostoihin ja yhteistyöhön sekä organisaation käytäntöihin. Työtehtävien tarkentamisen ja rajaamisen sekä ammatillisen osaamisen myötä työkykykoordinaattorit voisivat kohdistaa työpanoksensa oleelliseen, ja heidän asemansa ja roolinsa organisaatiossa selkiytyisi. Työn painopistettä haluttiin lisätä ennakoivaan tukeen, mikä vaatisi työkykyjohtamiseen panostamista.

Lähes puolet työkykykoordinaattoreista pitää osaamista yhtenä työn kehittämiskohteena. Työkykykoordinaattorit kaipaavat lisää tietoa hankalien työkykyasioiden ratkaisumalleista ja toimivista käytännöistä. Osatyökykyisen asiakkaan tukemiseen liittyen tietoa tarvitaan taloudellisista tukikeinoista, uudelleen koulutusväylistä ja yleisesti ajankohtaisista osatyökykyisyyteen liittyvistä asioista. Tiedon lisäksi työhön kaivataan toimivia työkaluja asiakkaan tukemiseen, erityisesti asiakkaan motivoimisen keinoja.

Yksi esille noussut panostamisen kohde on tuen saaminen omalle työlle. Suhteellisen uuden ja haasteellisen työn kehittäminen vaatisi erityisesti kollegiaalista ja ammatillista tukea. Myös työnohjausta ehdotettiin tueksi haastavissa tilanteissa. Esimieheltä ja organisaation johdolta kaivataan enemmän tukea ja palautetta.

Työkykykoordinaattoreille suunnattuihin koulutustilaisuuksiin ja oman alan asiantuntijaverkostoihin osallistuminen mainittiin tärkeiksi tuen saamisen ja tiedon sekä hyvien käytäntöjen jakamisen foorumeiksi. Moni työkykykoordinaattori pitää verkostoihin osallistumista ja niiden kehittämistä edellytyksenä työssä kehittymiselle.

Työkykykoordinaattoriverkosto, jossa yhdessä kehitetään toimintaa toinen toisilta oppien ja toinen toistamme kannustaen. Yhdessä syntyy enemmän ideoita kuin yksin työskennellessä.

Työkykykoordinaattoriverkostojen lisäksi tärkeitä työn kehittämistä tukevia verkostoja ovat organisaation sisäiset työhyvinvointi- / työkykyasiantuntijoi-

Työkyky- koordinaattoreiden työn kehittäminen vaatii koko organisaation tuen.

den työryhmät, kuntaorganisaatioiden yhteiset verkostot ja eri toimijoista koostuvat verkostot.

Työkykykoordinaattorit painottivat, että heidän työnsä kehittäminen vaati taustalleen koko organisaation tuen. Organisaatiossa tulee olla käytössä toimivat työkyvyn tukemisen toimintaohjeet, joihin on sitouduttu, ja joita noudatetaan. Parantamista vaativiksi kohteiksi mainittiin lisäksi riittävät taloudelliset resurssit ja toimivat tietojärjestelmät. Keskeisimmäksi kehittämisen kohteeksi nousivat osatyökykyisyyteen liittyvät asenteet, jotka mainittiin aikaisemmin ratkaiseviksi työn tavoitteiden onnistumisessa. Asenneilmapiirin muutoksen tarve koskee johdon ja esimiesten lisäksi työyhteisöjä.

Organisaation sairastamiskulttuurin muuttuminen työskulttuuria ja osatyökykyisyyttä tukevaksi Isoin juttu on se, miten onnistuu muokkaamaan ilmapiiriä, että meillä välitetään työntekijöistä ja täällä tuetaan työssä pysymistä. Se jo ehkäisee osaltaan, kun voidaan tukea työssä pysymistä ja ilmapiiri on sellainen, ettei sei ole ykkösvaihtis olla aina pois.

Työkykyä ja työssä jatkamista tukevien toimintaohjeiden kehittäminen nousi tärkeäksi työkykykoordinaattorin työn kehittämisessä. Tämä selittää osaltaan sitä, miksi työkykyä ja työssä jatkamista tukevan toiminnan kehittämistyöhön käytetään runsaasti työaika. Toimintaohjeita tulisi tarkentaa ja selkiyttää erityisesti toimijoiden vastuiden osalta. Lisäksi toimijat tulisi saada sitoutumaan paremmin yhteisten ohjeiden noudattamiseen. Nämä tavoitteiden eteen tehtävän kehittämistyön tulisi perustua työkykyä tukevan toiminnan vaikuttavuuden seuraamiseen erilaisin mittarein. Pelkät taloudelliset tunnusluvut eivät riitä toiminnan kehittämiseen. Vaikuttavuuden osoittaminen on myös keino saada taloudellisia resursseja toimintaan.

Johtopäätökset

Työkykykoordinaattoreiden laajoissa tehtäväkuvauksissa toistuneet käsitteet, asiantuntijuus, kehittäminen, koordinointi ja yhteistyö kuvaavat hyvin myös työkykykoordinaattoreiden ydinosaamista, joka perustuu pitkälti aikaisempaan työkokemukseen ja koulutustaustaan. Tämän tutkimuksen mukaan vain harvalla kuntaorganisaatiossa toimivalla työkykykoordinaattorilla on työkykykoordinaattorikoulutus. Yli puolella on taustallaan ylempi korkeakoulututkinto. Toisaalta työkykykoordinaattoreiden osaamisalueissa korostuvat henkilökohtaiset kyvyt, joita ei voida suoraviivaisesti hankkia kouluttautumalla. Suurin osa kuvaa hyötyvänsä työssään sosiaali- ja terveysalan työkokemuksesta, joka antaa valmiuksia holistiseen ja yksilölliseen lähestymistapaan, asiakkaan kohtaamiseen ja vuorovaikutustaitoihin. Kuviossa 6 havainnollistetaan työkykykoordinaattoreiden arvioita eri taitojen merkityksestä työssä onnistumiselle Viitalan (2008) ammattiaidon rakentumista kuvaavan pyramidimallin mukaan. Mitä lähempänä osaaminen on alinta kerrosta, sitä lähempänä se on toimialasta ja tehtävästä riippu-

Kuvio 6. Työkykykoordinaattoreiden osaaminen Viitalan (2008) pyramidimallia soveltamalla.



mattomia metavalmiuksia ja persoonallisuuteen sekä ihmisenä kehittymiseen liittyviä valmiuksia. Mitä lähempänä kvalifikaatio taas on pyramidin huippua, sitä läheisemmin se liittyy suoritettavaan tehtävään. (Viitala 2008, 114–116). Pyramidissa ylimpänä on työkykykoordinaattoreiden vähiten tärkeäksi, ja alimpana tärkeimmäksi arvoima osaamisalue. Kuviosta nähdään, että vain eläkevakuuttajan tarjoamien keinojen ja kuntoutusjärjestelmän tuntemus nousivat persoonallisten valmiuksien, luovuuden ja ongelmanratkaisukyvyyn sekä sosiaalisten taitojen rinnalle.

Yhteistyö toistuu työkykykoordinaattoreiden tehtävänkuvauksissa ja ajankäytössä, ja nousee ratkaisevaksi tekijäksi työn keskeisten tavoitteiden kannalta. Osaamisalueena yhteistyö arvioidaankin tärkeimmäksi, ja sen sujumiseksi tarvittavat vuorovaikutustaidot ja neuvottelutaidot erittäin tärkeiksi työssä onnistumisen kannalta. Tutkimuksessa havaittiin, että työkykykoordinaattoreiden keskeisintä tehtävää, yksilöllisten ratkaisujen löytämistä työntekijän työuran jatkumiseksi, hankaloittavat niin osatyökykyisiin asiakkaisiin, työssä jatkamista tukeviin prosesseihin kuin työkykyjohtamiseenkin liittyvät haasteet. Ratkaisukeskeisyyden ja ongelmanratkaisukyvyyn kokeminen tärkeäksi työssä onnistumiselle on tässä valossa ymmärrettävää. Itsenäinen työote korostuu, sillä suurin osa tutkimukseen osallistuneista työkykykoordinaattoreista toimii ammattinsa ainoa edustajana organisaatiossa, ja kollegiaalista tukea on saatavilla niukasti.

Tutkimukseen osallistuneet työkykykoordinaattorit pitävät tärkeänä ajantasaisen tiedon ja työkalujen lisäämistä käytännön työn tueksi. Tietoa tarvitaan erityisesti taloudellisista tukikeinoista, uudelleen koulutusväylistä ja ajankohtaisista osatyökykyisyyteen liittyvistä asioista. Asiakkaan motivoimiseen kaivataan keinoja. Työkykykoordinaattorit kaipaavat myös enemmän työssä kehittymistä tukevaa keskustelua ja palautetta omalla työpaikalla. Aikaisemmissa tutkimuksissa työkykykoordinaattorit ovat samaan tapaan kaivanneet enemmän osaamista keinoista ja palvelujärjestelmästä sekä kuntoutuksen kentästä. (Terävä & Vuorento 2014, 57; Mertala & Mäkelä-Pusa 2014, 34).

Tulosten pohjalta on havaittavissa, että vaikka eri kuntaorganisaatioissa toimivien työkykykoordinaattoreiden laajoissa tehtävänkuvuissa on löydettävissä samankaltaiset painopisteet, he käyttävät työaikaansa eri tavoin erilaisen työtehtävien suhteen. Myös työn erilaisten nimikkeiden kirjo kuvastaa tehtävänkuvien vaihtelevuutta. Työnantajien määrittelemissä tehtävänkuvauksissa nousevat esille työn hajanaisuus ja pirstaleisuus. Vaikka työn painopisteet ovat työkykyä tukevan toiminnan ohjauksessa ja käytännön toimissa, nousee niiden rinnalle erilaiset yksittäiset tai laajemmat työhyvinvointitoimintaan liittyvät tehtävät. Moni työkykykoordinaattori kaippaa

tehtävänkuvansa rajaamista ja painopisteiden määrittelyä, joka saattaa liittyä jo itsessään laajojen työhyvinvointi- ja työkykykenttien koordinointiin ja kehittämiseen organisaatioissa. Useammalta kuin joka viidenneltä tutkimukseen osallistuneelta työkykykoordinaattorilta puuttuu kokonaan työnantajan tehtävänkuvauus. Useimmin se puuttuu vähiten aikaa (alle kaksi vuotta) työskennelleiltä. Myös organisaatioissa käytössä olevissa toimintaohjeissa työkykykoordinaattorin työpanos on kuvattu hyvin vaihtelevasti. Tämä selittää osaltaan kokemuksia epäselvyyksistä vastuiden ja tehtävien suhteen, mutta myös sitä, miksi työkykykoordinaattorin vastuualue on epäselvä organisaation muille toimijoille. Tehtävänkuvauksen puute ja lyhyt työhistoria työssä, joka on suhteellisen uusi, ja jossa osaaminen perustuu lähinnä aikaisempaan kokemukseen, on haastava yhdistelmä.

Työkykykoordinaattorin työn ajankohtaisimmat haasteet liittyvät työssä jatkamista tukeviin prosesseihin. Pulmallisimmaksi osoittautuvat uudelleensijoitukset ja sovelletun työn mahdollisuudet sekä toimenpiteiden oikea-aikaisuus. Haasteita todetaan olevan myös toimintaohjeiden käytettävyydessä ja noudattamisessa. Ohjeistettuja käytäntöjä kaivataan eniten uudelleensijoitukseen, työsuhteen päättämiseen ja moninaisia ongelmia sisältäviin asiakastapauksiin. Vaikka Pekkarisen ja Pekan (2014, 34) tutkimuksessa kuntaorganisaatioiden henkilöstöjohtajat arvioivat, että toimijoiden vastuut ja roolit on määritelty aktiivisen tuen toimintaohjeessa, tähän kyselyyn vastanneet työkykykoordinaattorit pitävät toimintaohjeiden kehittämistä juuri tältä osin kehittämiskohteena. Toimijavastuiden selkiytymättömyys kuormittaa työkykykoordinaattoreita, kun heiltä ”tilataan” sellaista mikä ei kuulu tehtäväkenttään. Työnjaon täsmentämiseen panostamisen oltiin myös jo nähty kehittävän yhteistyötä ja prosesseja. Nevalan ym. (2015) tutkimuksessa tuli esille, että eri toimijoiden tavoitteet ja vastuut tulisi määritellä selkeästi, jotta asiakastyö sujuisi yhteisten pelisääntöjen mukaan. Erityisesti esimiesten olisi tunnettava paremmin työssä jatkamista tukeva prosessi keinoineen, ja oma roolinsa työkykyjohtajana prosessissa. (Nevala ym. 2015, 24.) Tutkimuksessa tuli esille, että tämän onnistumiseksi tarvitaan yhteistyössä tehtävää kehittämistyötä ja tiedottamista.

Muutoksiin ja organisaation työkykyjohtamiseen liittyvät haasteet tulevat esille monen työkykykoordinaattorin vastauksissa. Muutoksissa korostuvat sote- ja maakuntauudistusten ennakoimattomat vaikutukset omaan työhön, ja esimiesten sitoutumiseen ja jaksamiseen. Seurauksena muutoksista nähdään työpahoinvoinnin lisääntyminen, lisääntyvät sairauspoissaolot ja asiakkaiden eläköitymishalukkuuden lisääntyminen. Muutosten hallinnan voidaan ajatella olevan myös osa työkykykoordinaattoreiden osaamista, sillä heidän on tuettava työntekijöitä muuttuvassa työelämässä

ja ennakoitava muutosten vaikutuksia. Osatyökyisten asiakkaiden heikko motivoituminen, rajallinen ammattitaito ja korkea keski-ikä yhdessä luovat haasteellisia tilanteita, joissa ratkaisujen löytämistä vaikeuttavat työelämän vaatimustason kasvu, jatkuvat muutokset ja niiden luoma epävarmuus.

Tutkimuksessa selvisi, että verkostojen ja yhteistyön kehittäminen on tärkeää. Tämä liittyy vahvasti osaamisen kehittämiseen ja tuen saamiseen työlle – verkostojen kautta saadaan tietoa hyvistä ja toimivista käytännöistä sekä arvokkaaksi koettua tukea muilta asiantuntijoilta ja kollegoilta. Tämä selittää osaltaan sitä, että työkykykoordinaattorit arvioivat verkostoitumisvalmiudet tärkeiksi työssä onnistumisen kannalta. Aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että työkykykoordinaattoreiden työn kehittämien vaatii yhteisiä foorumeita, joissa he voivat jakaa kokemuksiaan ja osaamistaan sekä verkostoja joissa on mukana mm. työterveyshuollon, työvoimahallinnon, kuntoutuksen ja koulutuksen asiantuntijoita. Verkostot mahdollistavat yhteistyön kehittämisen. (Mertala & Mäkelä-Pusa 2014, 34; Terävä & Vuorento 2014, 57–58, 85.) Myös työkykykoordinaattorikoulutuksen yhdeksi tavoitteeksi on määritelty osallistujien verkostoitumisen edistäminen keskeisten toimijoiden kanssa, sekä sellaisten työkykykoordinaattoreista muodostuvien verkostojen muodostuminen, joissa työkykykoordinaattorit voivat jakaa tietoja, osaamista ja ideoitaan. (Kuntoutussäätiö 2017.)

Edellä kuvattujen haasteiden voidaan ajatella myös vaikuttavan vahvistavasti toinen toisiinsa. Asiakkaan heikkoon motivoitumiseen vaikuttavat työssä jatkamista tukevien prosessien haasteet, esimerkiksi toimenpiteiden aloittamisen viivästyminen tai hitaus, sekä organisaation kielteinen asenneilmapiiri ja ennakkoluulot. Muutoksiin ja organisaation työkykyjohtamiseen liittyvät haasteet taas heijastuvat työkykykoordinaattorin tehtävänkuvan haasteisiin. Tämän vuoksi kehittämistoimenpiteillä voidaan vaikuttaa samalla useampiin haasteisiin. Esimerkiksi verkostojen ja yhteistyön kehittämisellä voidaan vaikuttaa niin muutosten hallintaan, organisaation työkykyjohtamiseen kuin työkykykoordinaattorin tehtävänkuvaan liittyviinkin haasteisiin.

Organisaation työkykyjohtamisessa nousee esille toisiinsa vahvistavasti vaikuttavia ongelmia: kielteinen asenneilmapiiri, osatyökykyisyyteen liittyvät ennakkoluulot ja johdolta saatavan tuen vähäisyys. Esimiesten ja johdon asenteiden muuttuminen osatyökykyisyyttä tukevaksi on työkykykoordinaattoreiden mielestä ajankohtainen kehittämiskohde. Pekkarisen ja Pekan (2015) tutkimuksen mukaan kuntaorganisaation johdon sitoutumisella ja asenteella on merkitystä työkyvyn tukemisessa ja johdon tulee näyttää asiaansa erimerkkiä. He havaitsivat, että kuntien organisaatiokulttuuri ei kuitenkaan aina tue aktiivisen tuen toimintatapaa. (Pekkarinen & Pekka 2015, 29,

33.) Aikaisemmin on todettu myös, että työkykynsä alentuneeksi arvioivista kuntatyöntekijöistä noin joka viides arvioi työnantajan suhtautumisen heihin kielteiseksi (Pekka & Perhoniemi 2014, 57). Tässä tutkimuksessa tulee esille, että esimiehet tarvitsevat ohjausta, tukea ja tietoa työkykyä ja työssä jatkamista tukevista prosesseista. Moni työkykykoordinaattori kouluttaa tai valmentaa esimiehiä kuukausittain. Myös aikaisemmissa tutkimuksissa on todettu, että osatyökykyisen työssä jatkamisen kannalta avainhenkilöinä toimivilla esimiehillä on erilainen tietotaso ja hajanaiset toimintatavat aktiivisen tuen prosessissa. Esimiesten osaamista tulisi parantaa, jotta he osaisivat tukea työntekijää ja tarjota soveltuvia työpaikan keinoja. (Nevala ym. 2015, 72; Pekkarinen & Pekka 2015, 35.)

Niin oman työn, kuin työssä jatkamista tukevan toiminnan edellytyksenä pidetään organisaation johdon osalta suunnitelmallisuutta ja tavoitteellisuutta – strategiaa johon sitoudutaan. Tehtäväkuvausten perusteella osa kuntatyönantajista myös edellyttää työkykykoordinaattorilta strategisen työkyvyn johtamisen tukemista. Pekkarisen ja Pekan (2015) mukaan työkyvyttömyyden vähentämiseksi kunnissa asetetaan vain harvoin selkeitä tavoitteita, ja luodaan niiden mukaisia toimintasuunnitelmia ja mittareita. (Pekkarinen & Pekka 2015, 4, 66.) Mäkelä-Pusa (2014, 79) taas toteaa, että säännöllinen henkilöstön työkyvyn tilan seuranta ja tavoitteellinen kehittäminen ei toteudu, mikäli sitä ei ole suunniteltu ja sidottu osaksi johtamisen strategiaa (Mäkelä-Pusa 2014, 79). Tässä tutkimuksessa työkykykoordinaattorit tuovat esille, että tavoitteiden tueksi tarvitaan toiminnan vaikutavuuden osoittamista erilaisin mittarein. He käyttävät suhteellisen paljon työaikaansa työkykyä ja työssä jatkamista tukevien prosessien kokonais-seurantaan – jopa tiiviimmin kuin aktiivisen tuen toimintoihin. Työkykykoordinaattoreiden panos kehittämistyöhön näyttäytyy vahvana. Tätä kuvaa se, että työkykyä tukevan toiminnan seuranta ja kehittämistyö osoittautuivat sekä työnantajan tehtäväkuvauksissa, että työkykykoordinaattoreiden ajankäytössä lähes yhtä merkittäväksi kuin asiakastyö. Työnantajan tietoisuutta kehittämistarpeista kuvaa se, että työkykyä tukevien käytäntöjen ja toimintaohjeiden, työhyvinvointitoiminnan, yhteistyön ja työkykykoordinaattorin työn kehittäminen määritellään osaksi työkykykoordinaattoreiden tehtäväkuvia.

Lähteet

Juvonen-Posti P., Joensuu M., Reiman A., Heusala T., Takala E.-P., Ahonen G. (2014) Työkykyjohtaminen – johdettua yhdessä tekemistä. Tapaustutkimus käytännön johtamismenettelyistä ja taloudellisesta vaikuttavuudesta kunnallisessa liikelaitoksessa. Työterveyslaitos, Tietoa työstä -julkaisusarja. Tampere. https://www.tsr.fi/documents/20181/40645/112258-loppuraportti-Tyoykyjohtaminen_final_nettiin.pdf/adbb6ffc-0632-4f76-86f4-40b22107638b

Keva (2017) Aktiivisen tuen toimintatapa – työkalu sujuvan työn varmistamiseen. <https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/tue-tyokyky/>

Koski-Pirilä A. (2011) Osatyökyvyttömyyseläkkeiden käyttö kunta-alalla. Kevan tutkimuksia 5/ 2011. Helsinki.

Kuntoutussäätiö (2017) Työkykykoordinaattorikoulutus – ammatillinen täydennyskoulutus 2017. <https://kuntoutussaatio.fi/tapahtumat/tyokykykoordinaattorikoulutus-ammattillinen-taydennyskoulutus-2017/>

Kuuva N., & Liukko J. (2015) Toimijoiden yhteistyö työkykyongelmien hallinnassa. Ammattilaisten haastatteluihin perustuva tutkimus. Eläketurvakeskuksen raportteja 5/2015. Tampere.

Laisola-Nuotio A., Mäkelä-Pusa P., Tiainen R. (2013) Selvitys työssä jatkamisen onnistumiseen liittyvistä hyvistä käytännöistä. Kuntoutus 3/ 2013, 36-43.

Mertala S. & Mäkelä-Pusa P. (2014) Osatyökykyisen työntekijän tukeminen työelämässä – Työluotsikokeilu JAMIT-hankkeessa. Teoksessa Mäkelä-Pusa P. (toim.) Työurien jatkamisen tuki. Kuntoutussäätiön työselosteita 47/2014. Lahti.

Mäkelä-Pusa P. (2014) JAMIT-hankkeen kehittämistyön johtopäätökset. Teoksessa Mäkelä-Pusa P. (toim.) Työurien jatkamisen tuki. Kuntoutussäätiön työselosteita 47/2014. Lahti.

Nevala, N., Tutunen, J., Tiainen R., & Mattila-Wiro P. (2015) Osatyökykyiset työssä -toimintamallin (Osku) toteutuminen ja hyödyt erilaisissa toimintaympäristöissä. Sosiaali- ja terveysministeriö. Työterveyslaitos. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129576/Tutkimusraportti2015-Osatyokykyiset-tyossa-toimintamallin.pdf?sequence=1>

Pekka & Perhoniemi (2014) Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2014. Kevan tutkimuksia 1/ 2014. Helsinki.

Pekkarinen, L. ja Pekka, T. (2015) Työkyvyn ja työhyvinvoinnin strateginen johtaminen ja työterveysyhteistyö kunta-alalla vuonna 2015. Kevan tutkimuksia 1/2015. Helsinki.

Saari P. (2012) Onnistuneesti työhön ammatillisella kuntoutuksella. Kevan tutkimusjulkaisuja 2/2012. Helsinki.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2017). Työkykykoordinaattorikoulutus. http://stm.fi/documents/1271139/3022628/STM_OTE-koulutusite_210x135.pdf/da6cde3d-c3e0-4861-9304-63eeb406d6cc

Terävä, K. & Vuorento, M. (2014) Osatyökykyisen työssä jatkamisen ja työllistymisen tukeminen. Kirjallisuuskatsaus ja haastattelututkimus. Kuntoutussäätiön työselosteita 48. Lahti.

Viitala, R. (2005) Johda osaamista! Osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Keuruu.

Työkykykoordinaattorit kunta-alalla -raportissa tarkastellaan, millaista on kuntaorganisaatioissa työskentelevien työkykykoordinaattoreiden työ. Raportissa esitetään työkykykoordinaattoreiden arvioita keskeisistä tehtävistään, yhteistyötahoistaan ja osaamisestaan, sekä kokemuksia yhteistyön sujuvuudesta ja tuen saamisesta. Lisäksi tuodaan esille työkykykoordinaattoreiden näkemyksiä työn ajankohtaisista haasteista ja kehittämiskohteista.



Käyntiosoite Unioninkatu 43, Helsinki

Postiosoite Keva, 00087 KEVA

Nettiosoite www.keva.fi

Puhelin 020 614 21