

Henna Kuivala

KORVAAVAN TYÖN SOVELTAMINEN PRISMOISSA

Case: Osuuskauppa Arina

RAPORTIN NIMIÖSIVU

KORVAAVAN TYÖN SOVELTAMINEN PRISMOISSA

Case: Osuuskauppa Arina

Henna Kuivala
Opinnäytetyö
Kevät 2014
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Oulun ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä: Henna Kuivala

Opinnäytetyön nimi: Korvaavan työn soveltaminen Prismoissa Case: Osuuskauppa Arina

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistuminen: Kevät 2014

Sivumäärä: 65 + 2 liitesivua

Opinnäytetyö toteutettiin Osuuskauppa Arinan kahdessa Prismassa, Limingantullissa ja Linnanmaalla. Työn tavoitteena oli selvittää työntekijöiden tietämystä korvaavan työn mallista, heidän kokemuksista sen hyödyntämisestä sekä saada mahdollisia kehitysehdotuksia työntekijöiltä.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja tutkimusongelmaan haettiin vastauksia teemahaastatteluilta. Teemoina haastatteluissa olivat määritelmä, kokemus ja kehittäminen. Tutkimuksessa haastateltiin viittä (n=5) työntekijää, jotka ovat tehneet korvaavaa työtä sen aikana, kun korvaavan työn malli on ollut Osuuskauppa Arinassa käytössä.

Opinnäytetyön tietoperusta koostui kohdeyrityksen esittelystä eli Osuuskauppa Arinasta ja Prisma-ketjusta sekä korvaavasta työstä ja työhyvinvoinnista. Teoria-aineisto on kerätty kirjallisuudesta ja Internetistä. Työn taustatiedoissa käsiteltiin Osuuskauppa Arinan henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon edustajilta saatuja tietoja korvaavan työn mallista ja sen toteuttamisesta.

Tutkimustulokset osoittivat, että työntekijät ymmärtävät, mitä korvaava työ on. Sillä hetkellä, kun haastateltaville ehdotettiin korvaavaa työtä työterveyshuollossa, he eivät välttämättä muistaneet, että on olemassa toimintamalli, joka mahdollistaa töissä pysymisen, vaikka ei olisi täysin työkykyinen. Korvaavan työn mallia on käytetty vähän, mutta kokemusten perusteella korvaava työ koettiin positiiviseksi toimintamalliksi. Tiedottaminen korvaavan työn tekemisestä todettiin haasteelliseksi. Kehittämissuositukset, mitä haastatteluiden kautta saatiin, liittyivät tiedottamisesta korvaavaa työtä tehdessä ja toimintamallin esiintuomisesta työntekijöille. Työntekijät kannattivat myös aivoriihen järjestämistä korvaavaa työtä tehneille työntekijöille.

Tutkimustulosten perusteella voitiin päätellä, että korvaava työ olisi hyvä pitää esillä palavereissa, jotta toimintamalli tulisi tutuksi työntekijöille. Korvaavaan työhön liittyvän mielipiteeseen vaikuttivat työntekijöiden omat kokemukset mielipiteeseen korvaavasta työstä. Kehittämissuositusten perusteella haluttiin tuoda korvaavaa työtä esiin enemmän työntekijöille ja painotettiin, että korvaavan työn aikana tehtävien työtehtävien tulisi olla tarkoituksenmukaisia. Toimintamalli todettiin hyväksi sellaisille työntekijöille, joilla on sairaus tai vamma, joka rasittaa välillä niin, ettei pysty välttämättä olemaan töissä.

Asiasanat: korvaava työ, työhyvinvointi, osuuskauppa

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Author: Henna Kuivala
Title of thesis: Having alternative duties at workplace Case: Osuuskauppa Arina
Supervisor: Jaana Kuusipalo
Term and year when the thesis was submitted: Spring 2014 Number of pages: 65 and 2 attachments

This thesis was carried out in two Prismas, Limingantulli and Linnanmaa which are part of Osuuskauppa Arina cooperative. The aim was to find out the employees' awareness of the possibility to have alternative duties and the employees' experiences of this system, as well as possible suggestions they could make.

The research was conducted as a case study and the research sought answers to the problems in the theme interviews. The themes of the interviews were the definition of the phenomenon, the employees' experiences and the development of this kind of model. The research included interviews with five (n = 5) employees' who have had alternative duties during the time the model has been used in the case company.

The theoretical framework of thesis consisted of the company's presentation, i.e. the Osuuskauppa Arina cooperative and Prisma chain. In addition it discussed alternative duties and workplace well-being. The theoretical framework has been collected from the literature and the Internet. The background information dealt with information about the model of alternative duties and its implementation in the case company. This information was received from the representatives of HRM and occupational health care.

The results showed that employees understand what the model of alternative duties is. When alternative duties were suggested to the interviewees in health care, they did not necessarily remember that there is a model that makes it possible to stay at work, even though the person has reduced working capacity. This model has been used a little but the experiences were seen as a positive operations model. Informing about the alternative duties was found to be challenging. Development proposals which were obtained through interviews were related to informing about the model. Employees also expressed support for arranging a brainstorming session for the employees who have experience of this model.

The results suggest that the alternative duties should be present in meetings so the approach would be familiar to the employees. Employees' own experiences of the alternative duties affected their opinions on the model. Development suggestions aim at bringing up the model to the employees and having appropriate alternative duties. The model was found good for those employees who have disease or injury which easily become overstrained so that person cannot necessarily be at work.

Keywords: alternative duties, well-being at work, cooperative

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 OSUUSKAUPPA ARINA.....	8
2.1 Prisma.....	8
2.2 Työhyvinvointi Osuuskauppa Arinassa	9
3 TYÖHYVINVOINTI JA KORVAAVA TYÖ.....	13
3.1 Työhyvinvointi.....	14
3.2 Työkyvyn varhainen tuki	20
3.3 Korvaava työ.....	24
3.4 Työkykyä ylläpitävä toiminta	30
4 TUTKIMUSPROSESSI	33
4.1 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät.....	33
4.1.1 Laadullinen tutkimus	33
4.1.2 Tapaustutkimus	35
4.1.3 Puolistrukturoitu teemahaastattelu.....	37
4.2 Tutkimuksen toteuttaminen.....	40
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET.....	43
5.1 Taustatietojen hankinta.....	44
5.1.1 Henkilöstöhallinnon näkökulma korvaavan työn mallista	44
5.1.2 Työterveyshuollon näkökulma korvaavan työn mallista	45
5.2 Määritelmä	46
5.3 Kokemus.....	48
5.4 Kehittäminen.....	52
6 POHDINTA	57
LÄHTEET.....	61
LIITTEET	66

1 JOHDANTO

Työhyvinvointi on tärkeä osa hyvinvointia ja nykyään työnantajat panostavat siihen yhtä lailla kuin työntekijätkin. Työnantajat pyrkivät pitämään työntekijät työkykyisinä mahdollisimman pitkään ja minimoimaan sairauslomien useiden erilaisten toimintamallien avulla. Korvaava työ on yksi näistä toimintamalleista. Korvaava työ on työtä, jota työntekijän on mahdollista tehdä sairaudesta tai vammasta huolimatta eli työntekijälle, joka ei kykene tekemään työtään, järjestetään muita tehtäviä. Korvaava työ on uusi toimintamalli kaupan alalla, eikä sitä ole vielä määritelty työehtosopimukseen.

Korvaavan työn malli hyväksyttiin toimintamalliksi maaliskuussa 2012 Osuuskauppa Arinassa. Tämän jälkeen malli on käyty läpi toimipaikoissa ja sitä on alettu toteuttamaan yhteistyössä työterveyshuollon kanssa. Korvaavaa työtä on toteutettu jonkin verran sen käyttöönoton jälkeen, mutta toimintamallin uskotaan lisääntyvän tulevaisuudessa. Korvaava työ on hyvä erityisesti niille työntekijöille, jotka ovat aktiivisia ja haluavat pysyä työelämässä pidempään, mutta sairauden tai vamman ehdoilla.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työntekijöiden tietämystä korvaavan työn mallista, heidän kokemuksista sen hyödyntämisestä sekä saada mahdollisia kehitysehdotuksia työntekijöiltä. Tutkimusongelmana opinnäytetyössä oli selvittää työntekijöiden näkökulmasta mitä korvaavan työn malli on ja miten työntekijät kokevat korvaavan työn mallin sekä miten korvaavan työn mallia voitaisiin kehittää.

Haastattelut tehtiin Osuuskauppa Arinan Prismoissa, Limingantullissa ja Linnanmaalla. Tutkimukseen haastateltiin viittä työntekijää. Tutkimus rajattiin koskemaan vain niitä työntekijöitä, jotka ovat soveltaneet korvaavaa työtä, koska he ovat kokeneet toimintamallin käytön omalla kohdallaan ja osaavat sanoa konkreettisia mielipiteitä aiheesta ja sen kehittämistä omaan kokemukseen pohjautuen.

Teoreettinen viitekehys muodostui kohdeyrityksen ja ketjun esittelyistä sekä korvaavan työn ja työhyvinvoinnin määritelmien esittelemisellä. Teoreettisen viitekehyyksen lisäksi opinnäytetyö sisältää tutkimusosan, jossa käsitellään tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmää.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin tapaustutkimusta, kun haluttiin tutkia tiettyä aihetta, joka tässä tapauksessa on korvaavan työn malli, ja saada tarkempaa tietoa selville. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna, koska se antaa haastattelijalle vapauden edetä haastatteluissa haastateltavan tahtiin ja kysymykset voidaan esittää eri järjestyksessä jokaiselle haastateltavalle. Teemahaastatteluissa on määritelty tietyt teemat, joihin pyritään saamaan vastauksia ja tämän tutkimuksen teemat olivat korvaavan työn määritelmä, kokemus ja kehittäminen. Haastatteluiden avulla pyrittiin saamaan selville tietävätkö työntekijät mitä korvaava työ on ja heidän omiin kokemuksiin liittyviä mielipiteitä korvaavasta työstä sekä miten korvaavaa työtä voitaisiin kehittää.

Opinnäytetyö on merkityksellinen, koska korvaavaa työtä ei ole tutkittu Osuuskauppa Arinassa aikaisemmin ja toimintamallia on käytetty vähän sen olemassa olon aikana. Korvaava työ tulee tulevaisuudessa yleistymään, mutta siihen tarvitaan isoja ponnistuksia niin työnantajalta kuin työntekijäiltäkin. Työnantajan tulee vaikuttaa työntekijät korvaavan työn hyödyllisyydestä ja kannustaa työntekijöitä tekemään korvaavaa työtä. Työntekijöiden tulisi olla avoimia korvaavalle työlle ja hyödyntää mallia oman terveyden ehdoilla.

2 OSUUSKAUPPA ARINA

Osuuskauppa Arina (myöhemmin Arina) on pohjoissuomalainen osuuskunta, jonka omistavat yli 151 000 asiakasta, 67 % alueen kotitalouksista (12/2013) (SOK 2014a, hakupäivä 27.3.2014). Arinan tehtävänä on tuottaa palveluja ja etuja omistajille sekä huolehtia Pohjois-Suomen ja pohjoissuomalaisten hyvinvoinnin kehittämisestä. Arina tuottaa Pohjois-Suomessa monipuolisia market- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan sekä matkailu- ja ravitsemiskaupan palveluja. (SOK 2012a, hakupäivä 26.1.2014.) Osuuskaupan tehtävänä on myös hankkia omistajilleen ruokaa pysyvästi edullisesti ja tarjota markkina-alueittain ja myymäläkokoluokittain edullisin ruokakori. Eri toimialojen tuote- ja palvelueduilla täydennetään edullista hinnoittelua. (SOK 2014a, hakupäivä 27.3.2014.)

Arina on investoinut 2000-luvulla uusiin palveluihin noin 300 miljoonaa euroa, avaten eri toimialoille kymmeniä uusia toimipaikkoja (SOK 2012a, hakupäivä 26.1.2014). Arinan investoinnit painottuivat vuonna 2013 marketkauppaan ja kauppakeskushankkeeseen. Arina on edelläkävijä rakentaen myymälänsä yhdistämällä kylmä- ja lämmitystekniikan sekä talotekniikan. Arinan palveluksessa on tällä hetkellä lähes 2 600 työntekijää (12/2013). (SOK 2014a, hakupäivä 27.3.2014.) Arinan kasvusta ja menestymisestä syntyvät hyödyt kohdistetaan aina suoraan tai välillisesti pohjoissuomalaisten omistajien hyväksi (SOK 2012a, hakupäivä 26.1.2014). Arina jatkaa osuuskaupan perustehtävää, kehittäen palveluja ja hyötyjä osuuskaupan omistavilla kotitalouksille. Investoinnit näkyvät työntekijämäärän ja myynnin kasvuna sekä omistajahyötyjen lisäyksenä. (SOK 2014a, hakupäivä 27.3.2014.)

2.1 Prisma

Prisma on perheystävällinen hypermarket, jossa on pysyvästi edullinen hintataso ja monipuolinen valikoima. Prisma tarjoaa tärkeimmille asiakaskohderyhmilleen eli lapsiperheille ja pientalouksille paikkakunnan parhaan ja edullisimman ruokakaupan, jonka ympärille rakennetaan kilpailutilanteeseen sopiva käyttötavaratarjonta. Prisma tarjoaa palveluja ja etuja ruokaan ja juomaan, kotiin, asumiseen, vapaa-aikaan ja pukeutumiseen saman katon alta. Prismassa voi siis

hoitaa kaikki kodin hankinnat yhdellä kauppamatkalla. (SOK 2012b, hakupäivä 26.1.2014.) Oheispalvelut täydentävät tarjontaa. Prisma asiakaslupaus on ratkaisevan edullinen. (Salo 2013,16.)

Salon (2013, 16) artikkelissa haastateltiin ketjujohtaja Jari Karjalaista, jossa hän kiteytti Prisman menestystekijät ytimekkäästi seuraavan kommenttiin. ”Prisman hinnat ovat edullisimmat tehokkaasti toimivan arvoketjun ansiosta. Luotettava Prisma on miellyttävän ja helpoin asioida. Avainasemassa ovat henkilöstön osaaminen, hyvä sijainti, myymäläsuunnittelu ja monikanavainen toimintatapa. Prismassa on omistajatarpeisiin suunniteltu paras valikoima, johon sisältyy paikalliseen kysyntään räätälöity valikoima.”

Toimipisteet sijaitsevat keskeisillä paikoilla, hyvien liikenneyhteyksien varrella. Pysäköintitilaa on runsaasti. Isot ja selkeät myymälät, laaja valikoima, opasteet ja esillepano tekevät asiointista helppoa ja sujuvaa. Myymälöiden yhteydessä on usein myös erikoisliikkeitä ja muita oheispalveluja. Prisman asiakaspalvelupisteessä voit hoitaa asiakasomistaja- ja S-Pankkiasioita. (SOK 2012b, hakupäivä 26.1.2014.) Arinan palveluverkosto tarjoaa omistajille hyötyjä kahdeksassa Prismassa: Rovaniemellä, Torniossa, Kemissä, Oulussa Limingantullissa, Linnanmaalla ja Raksilassa sekä Kempeleessä ja Raahessa. Prisma palvelee myös verkossa. (Salo 2013, 16.)

2.2 Työhyvinvointi Osuuskauppa Arinassa

Työhyvinvointi koostuu kolmesta osa-alueesta: osaamisesta, motivaatiosta ja työkyvystä. Työntekijöiden hyvinvoinnista aidosti kiinnostunut yritys auttaa työntekijöitä jaksamaan työssään ja sitoutumaan yrityksen tavoitteisiin. Henkilöstön osaaminen varmistetaan riittävällä perehdytyksellä ja tarvittavalla koulutuksella. Osaamisessa ei ole niinkään kyse määrästä, vaan asioiden tekemisestä laadukkaasti kehittämällä jatkuvasti ammattitaitoa. Osaamisen sisällön määrittely lähtee yrityskulttuurista, yhteisestä ymmärryksestä. Esimerkiksi Osuuskauppa Arinassa osaaminen tarkoittaa omistajalähtöisen ajattelutavan varmistamista. (Savikko 2012a, hakupäivä 11.4.2014.)

Motivoituneet työntekijät haluavat tehdä työnsä entistä paremmin ja kehittyä alansa ammattilaisiksi. Motivaatio on voima, joka ohjaa toimintaamme; tahtotila käyttää osaamista yhdessä sovittujen

tavoitteiden saavuttamiseksi. Olemme valmiita tekemään töitä sen eteen, että tavoitteet ovat mahdollista saavuttaa. Esimiehen on tunnettava työryhmänsä yksilöt pystyäkseen ohjaamaan heidän työtä oikeaan suuntaan ja asettamaan tarpeeksi haasteelliset, mutta samalla realistiset tavoitteet. Johtaessaan työkykyä esimies havainnoi työyhteisön ilmapiiriä ja tarttuu tarvittaessa esiin tuleviin ongelmiin keskustelemalla ja etsimällä aktiivisesti ratkaisuja niiden selvittämiseksi. Varhaisen tuen malli on esimiehelle tehokas työväline, jolla voi puuttua ajoissa mahdollisiin työpaikan ongelmiin. Varhainen tuki luo hyvinvointia ja säästää myös kustannuksia. (Savikko 2012a, hakupäivä 11.4.2014.)

Arina huolehtii henkilöstön hyvinvoinnista kouluttamalla henkilöstöä, tukemalla liikuntaa sekä tarjoamalla laajat työterveyshuollon palvelut. Arinan kannustepalkkiojärjestelmä kattaa koko henkilöstön. Henkilöstö osallistuu toiminnan kehittämiseen ja työyhteisötutkimuksen arvosana oli kiitettävä viidettä kertaa peräkkäin. (SOK 2014a, hakupäivä 27.3.2014.) Arinan työntekijällä on mahdollisuus saada oman toimipaikkansa kustantamaa tukea kulttuuri- ja liikuntatoimintaan kulttuuriseteleiden muodossa. Osan työvierahasta voi käyttää työkenkien hankintaan. Arinan työntekijöillä on oma jääkiekko-, sähly- ja jalkapallojoukkue, joiden harraste-, vuoro- ja turnausmaksuja tuetaan. Työntekijöillä on mahdollisuus osallistua pitkäkestoiisiin liikuntasuorituksiin, joihin Arina maksaa muun muassa osallistumismaksun. Pitkäkestoisesta liikuntasuorituksesta työntekijä palkitaan, mikäli suoritus täyttää henkilöstöhallinnon määrittelemät ehdot palkitsemiseen. (SOK 2011, hakupäivä 19.4.2014.) Henkilöstöllä on myös mahdollisuus osallistua terveyttä, työkykyä ja hyvinvointia kehittävään hyvinvointivalmennukseen. Muita kuntoutusryhmiä ovat ASLAK-kurssi sekä työkykyä ylläpitävä ja parantava valmennus TYK. (Savikko 2013, 4 - 5.)

Arinassa on ollut mahdollisuus kevästä 2012 lähtien väliaikaisesti teettää työntekijällä korvaavaa työtä eli työtä, jota työntekijä voi tehdä sairaudesta tai vammasta huolimatta. Malliin liittyviä periaatteita ovat muun muassa työssä käynnin mahdollisuus, vaikka työntekijä ei pysty tekemään kaikkia työsopimuksessa määriteltyjä työtehtäviä, korvaavan työn pitää olla tarkoituksenmukaista ja mahdollisuuksien mukaan työntekijän normaaleja työtehtäviä vastaavia. Näiden lisäksi työnantajan päätöksen korvaavan työn osoittamisesta työntekijälle on perustuttava työpaikalla yhdessä käsiteltyihin periaatteisiin sekä lääketieteellisesti perusteltuun kannanottoon, joka ilmenee työterveyslääkärin kirjoittamasta lausunnosta. Toimipaikan henkilöstön kanssa on listattu toimenkuvaan

liittyviä työtehtäviä, joita työntekijällä on mahdollista teettää kun työntekijän työkyky on rajoittunut sairauden tai vamman vuoksi. (Savikko, 2012c, hakupäivä 12.5.2013.)

Arinassa on otettu käyttöön toimintamalli, jossa työkykykoordinaattori keskittyy niiden työntekijöiden jäljellä olevan työkyvyn tukemiseen, joilla on pidempiaikainen tai pysyvä työkyvyn alenema. Työkykykoordinaattori yhdessä työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon kanssa miettivät vaihtoehtoja sairauspoissaololle ja työhön paluun mahdollisuuksia esimerkiksi työkokeilun tai osasairauspäivärahan turvin. Tärkeitä kumppaneita ovat myös eläkevakuutusyhtiöt ja Kela. Lisäksi työkykykoordinaattori selvittää keinoja, joilla voidaan edistää työntekijän työssä pysymistä. Työn kuntouttava vaikutus ei ole vähäinen. Joskus paluu entiseen työhön ei ole mahdollista. Tällöin yhteistyö eläkevakuutusyhtiön kanssa tiivistyy ja samalla mietitään uutta ammattia esimerkiksi uudelleen koulutuksen kautta. (Savikko 2012b, 5.)

Arinassa on käytössä varhainen tuki, joka kuuluu esimiehen perustehtäviin. Varhaisen tuen avulla tuetaan henkilöstön pysyvyyttä, jaksamista, työkykyä ja halua kehittää työtapoja yhdessä yhtä paremmiksi. Sillä myös varmistetaan, että työyhteisössä tehdään oikeita asioita oikeaan aikaan ja oikeilla resursseilla sekä ehkäistään turhia poissaoloja työstä ja ennenaikaista eläköitymistä. Varhaisen tuen avulla parannetaan myös työn tuloksellisuutta. Varhainen tuki on siis välittämistä ja ennakoimista. Yhteistyöllä pidetään henkilöstö työkykyisenä. (SOK 2014b, hakupäivä 27.3.2014.)

Keväällä 2014 Arinassa otettiin käyttöön omailmoitus sairauslomista. Käytäntö on voimassa määräajan vuoden 2015 loppuun saakka, sen jälkeen tehdään päätös otetaanko käytäntö pysyväksi. Työntekijän lyhyet yhdestä kolmeen päivään kestävät sairauspoissaolot hyväksytään oman esimiehen luvalla ilman työterveyshoitajan tai lääkärin kirjoittamaa sairauspoissaolotodistusta, kun kyseessä on flunssa tai mahatauti. Esimiehen luvalla poissa saa olla yhdellä ilmoituksella päivän kerrallaan, maksimissaan kolme kalenteripäivää. Mikäli työntekijä ei saa esimiestä kiinni, tulee työntekijän hakea sairauspoissaolotodistus työterveyshuollosta. Ilmoitus sairaudesta tehdään esimiehelle, joka hyväksyy poissaolon. Sairastumisesta ilmoitetaan välittömästi puhelimitse tai työpaikalla omalle esimiehelle. Tarvittaessa työnantajalla on oikeus ohjata työntekijä työterveyteen tai viikonloppuna muualle terveystalteen. Työntekijän työhönpaluun jälkeen käydään työhönpalu keskustelu ja täytetään omailmoituslomake yhdessä esimiehen kanssa. Omailmoituskäytäntöä pilotoitiin vuonna 2013 osassa Arinan toimipaikoista ja käytännöstä saadut palautteet olivat

erittäin positiivisia sekä työntekijöiden että myös esimiesten osalta. (Kurvinen 29.4.2014, sähköpostiviesti.)

Työkyvyn mittareita ovat muun muassa sairauspoissaolot (%), eläkeyhtiön maksuluokka ja työhyteisötutkimustulokset. Nämä mittarit ovat käytössä myös Osuuskauppa Arinassa. Työkykyyn panostaminen kannattaa, sillä sen ansiosta sairauspoissaolot ja työkyvyttömyystapaukset ovat vähentyneet. Työtyytyväisyys on ollut Arinan henkilöstön arvioimana kiitettävällä tasolla useita vuosia. Mittareiden avulla pystytään arvioimaan kehitystoimenpiteiden vaikuttavuutta, mutta hyviin tuloksiin ei voi tuudittautua. Henkilöstön työhyvinvoinnin varmistamiseksi työvälineitä on kehitettävä jatkuvasti unohtamatta ihmisten välistä vuorovaikutusta. Jokaisen yrityksen työntekijän tulisi kokea tekevänsä työtä, jolla on merkitystä. (Savikko 2012a, hakupäivä 11.4.2014.)

Työnantajana Arina panostaa työntekijöihin monella eri tavalla; kannustaa liikkumaan ja pitämään itsestään huolta sekä muokkaa työtehtäviä työntekijälle sopivammaksi korvaavan työn avulla. Varhaisen tuen malli ja pärjäämisen mallin hyödyntäminen tukevat esimiestä seuraamaan työntekijän työkykyä. Varhaisen tuen mallissa tuetaan henkilöstön pysyvyyttä, jaksamista, työkykyä ja halua kehittää työtapoja eli huolehtia henkilöstön työkyvystä kaikissa tilanteissa. Pärjäämisen mallissa esimies keskustelee työntekijän kanssa alentuneesta työkyvystä, joka voi ilmetä työtehtävien laiminlyöntinä tai asiakaspalvelutyön laadun heikkenemisenä. Johtamis- ja esimiestaidot ovat tärkeä osa työhyvinvointia, koska ne vaikuttavat työkykyyn ja haluun tehdä töitä. Joka vuosi tehtävässä työtyytyväisyystutkimukseen sisältyy esimiestä arvioivia kysymyksiä, jotta esimiestaitoja osataan kehittää entisestään.

3 TYÖHYVINVOINTI JA KORVAAVA TYÖ

Tässä luvussa kerrotaan työhyvinvointiin ja työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvistä määritelmistä. Määritelmien avulla perehdytään, miten voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin ja minkälaisilla tavoilla voidaan edesauttaa työssä jaksamista. Työhyvinvointi on työntäjän huolehtimista työntekijöistä, heidän hyvinvoinnistaan, työtehtävistä ja työoloista. Korvaava työ on yksi keino edesauttaa työhyvinvointia, koska se mahdollistaa työntekijän pysymisen työssä, vaikka hän ei pystyisi tekemää töitä täysipainoisesti. Sairauspoissaolot vähenevät, kun yritykset hyödyntävät työhyvinvointiin kehitettyjä malleja ja tätä kautta saadaan työntekijät myös kiinnostumaan työhyvinvoinnista ja sen merkityksestä työelämään.

Työhyvinvointi on noussut keskeiseksi puheenaiheeksi työelämässä viimeisen kymmenen vuoden aikana. Hyvinvoivan työyhteisön ymmärretään olevan keskeinen kilpailutekijä, joka parantaa työn tuottavuutta ja luo pohjan yrityksen menestymiselle ja kehittymiselle. Työhyvinvoinnin lisääminen on muodostunut tärkeäksi tavoitteeksi työelämässä, minkä johdosta sairauspoissaolojen hallinnan ja ennaltaehkäisemisen merkitys työpaikoilla on korostunut. Työhyvinvoinnilla on keskeinen rooli sairauspoissaolojen ehkäisemisessä. Sairauden lisäksi sairauspoissaolot voivat johtua huonosta työilmapiiristä, johtamisesta, työmotivaatiosta taikka työpaikalla vallitsevasta poissaolokulttuurista. Työhyvinvointi tulee ymmärtää siten, että se on työterveyttä laajempi ja parempi asia. (Kess & Seppänen 2011, 66 - 69.) Sairauspoissaolojen hallinnan avainsanoja ovat ennakoivuus ja varhainen puuttuminen. Käytössä olevien menettelytapojen pitää olla sellaisia, että sairauspoissaolot tulevat riittävällä tavalla tilastoiduksi ja käsitellyksi. (Seuri & Suominen 2009, 198 - 199.) Poissaoloihin liittyvien toimintamallien tulee olla työpaikalla systemaattisia. Tämä tarkoittaa, että toimitaan aina samalla tavalla ja sovitut mallit koskevat kaikkia. (Rauramo 2008, 78.)

Työntekijöiden hyvinvointi riippuu työnantajan mahdollistamasta työelämän laadusta. Tyytyväisyyden tunne ja onnellisuus muodostuvat työstä ja työympäristöstä, joka on luotu heidän terveyttä ja turvallisuutta ajatellen. On kolme syytä, miksi yritysten tulisi huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Ensinnäkin työnantajalla on huolenpitovelvollisuus, joka tarkoittaa sosiaalista vastuuta työntekijöitä kohtaan. Toiseksi työnantajien on keskityttävä luomaan hyvä työympäristö. Ei vain siksi koska se on heidän velvollisuus tehdä niin, vaan se on myös keino parantaa organisaa-

tion sitoutumista. Kolmanneksi on työnantajien etujen mukaista tehdä niin, koska tämä lisää todennäköisyyttä, että työntekijät ovat sitoutuneet organisaatioon ja auttavat luomaan parhaan työpaikan. (Armstrong 2010, 313.) Työhyvinvointi mahdollistuu siis yksilön ja työpaikan, työn ja esimiehen sekä työtovereiden positiivisen ja aktiivisen vuorovaikutussuhteen mukana. Työhyvinvointi näkyy yksilössä työnä ja -imuna ja organisaation voimavarana, koska hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvän tuloksen ja hyvä ilmapiiri mahdollistaa luovuuden ja houkuttelee hyviä työntekijöitä. Se kestää myös tilapäiset vastoinkäymiset. (Manka 2011, 73.)

3.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on käsitteenä monisäikeinen ja lukuisiin aiheisiin viittaava kokonaisuus. Työhyvinvoinnin käsitteestä näkyvät työn sisältöön liittyvät tekijät, yksilöön liittyvät tekijät, joita perinteisesti on käsitelty työtyytyväisyyden, stressin ja työmotivaationkin käsitteillä, ilmapiiriin liittyvät tekijät kuten organisaatioilmapiiri ja ilmapiiri työryhmässä, johtamiseen liittyvät tekijät sekä organisaatioon liittyvät tekijät. Viime aikoina työhyvinvoinnin käsitteen yhteydessä on puhuttu toisaalta työnä, mutta myös työuupumuksen käsitteistä. Näiden käsitteiden tuleminen perinteisten ilmapiiri-, stressi- ja tyytyväisyys -käsitteiden rinnalla viittaa siihen, että töiden sisällöt ovat muuttuneet luonteeltaan henkiseksi ja sosiaalista vuorovaikutusta sisällään pitäviksi. (Juuti 2010, 47.)

Työhyvinvointi voidaan määritellä monella tavalla. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä työympäristössä ja työyhteisössä. Näin määriteltynä se on keskeinen edellytys sille, että työssä saadaan aikaan sille asetetut tavoitteet. Lisäksi tämän määritelmän mukainen työhyvinvointi edistää työntekijöiden terveyttä ja hillitsee heikentävästä terveydestä ja työkyvyttömyydestä aiheutuvia kuluja. Näin työhyvinvoinnista huolehtiminen on myös työkyvyn edellytyksistä huolehtimista. (Ahola 2011, 113.) Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan myös sellaista työolojen kehittämistä ja työn sisällön rikastuttamista, töiden järjestämistä ja johtamista, joka tyydyttää sekä yksilöitä että organisaatiota. Kaikkia näitä osa-alueita on kehitettävä samanaikaisesti optimaalisen tuloksen aikaansaamiseksi. Työhyvinvointi vaatii panostuksia esimerkiksi työterveyshuoltoon, työolosuhteisiin, työvälineiden suojaukseen, vapaa-ajan liikuntatoimintaan ja niin edelleen, mutta se myös pienentää tulevaisuuden sairauspoissaolojen määrää ja ennenaikaisia kalliita eläkeratkaisuja sekä muita kuluja. (Kauhanen 2010, 201 - 202.)

Työhyvinvointi voidaan ymmärtää hyvinvoinnin osa-alueeksi. Ihmisen hyvinvointi koostuu työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Arkielämän sujuminen kuten toimeentulo ja työ, joka vastaa yksilön edellytyksiä ja johon liittyy aikaansaamisen tunne sekä oppimiskokemuksia edistää hyvinvointia niin työssä kuin vapaa-aikanakin. Terveelliset elintavat, yksilön kannalta mielekkään vapaa-ajan harrastukset ja läheiset ihmissuhteet tasapainottavat työn aiheuttamaa rasitusta. Hyvinvointi ja sen osa-alueet näyttävät erilaisina eri elämänvaiheissa. (Suonsivu 2011, 41 - 42.) Työhyvinvointi on käsitteenä kirjallisuudessa ja puhekielessä kirjavasti määritelty asia. Suurin osa ajattelee työhyvinvointiin kuuluvan hyvinkin erilaisia asioita. Hyvinvointi työelämässä onkin moniulotteinen tekijä. Sen tärkeyttä korostaa se, että yrityksen menestyminen on kiinni henkilöstön hyvinvoinnista. Työelämää ajatellen hyvinvoinnissa on kyse ihmisten, työn ja työolojen kehittämisestä. Näiden avulla on mahdollisuus kestävästi menestyä tehtävissämme. Yksilöinä työntekijät ovat ennen kaikkea vastuussa itsensä kehittämisestä. Työnantajat ovat vastuussa työolojen kehittämisestä ja hyvän työn mahdollistamisesta. Työnantajan rooli on siis mahdollistaa työntekijöilleen kestävästi hyvinvoinnin ylläpito. Kun tämä yhteisvastuullinen yhtälö toimii, syntyy hyvinvointia työssä. (Leskinen & Hult 2010, 79 - 80.)

Työhyvinvointi käsitteenä on erotettava työviihtyvyydestä tai tyytyväisyydestä. Jälkimmäiset kuvaavat sitä, minkälaiseksi työntekijät kokevat organisaation, jossa työskentelevät eli minkälaisista on työskennellä juuri siinä organisaatiossa, työyhteisössä ja työtehtävässä. Työviihtyvyyttä pidetään usein työolojen kehittämisen ja työsuojelun tavoitetilana, mutta vaarana on, että mittaus- tuloksia tulkitaan yksipuolisesti. Ajatellaan, että tyytyväinen työntekijä on aina yrityksen kannalta hyvä ja tyytymätön vastaavasti huono. Työyhteisöt tarvitsevat sopivassa määrin tyytymättömyyttä ja kilpailua, sillä niistä kumpuaa kriittisyyttä, kehitystä ja voimavaroja muutokseen sekä motivaatiota seurata omaa yksilöllistä kehitystä. (Rauramo 2004, 33.)

Työhyvinvoinnin suurimmat esteet liittyvät usein työyhteisön kulttuuriin, arvoihin ja ihmisten toimintamotiiveihin. Työelämän kokemukset osoittavat, että terveyden ja turvallisuuden eteen täytyy työpaikoilla tehdä työtä. Henkilöstön tulisi ymmärtää, että hyvä ammattitaito ja työkyky luovat pohjan sekä fyysiselle että henkiselle hyvinvoinnille. Näin voidaan myös osaltaan parantaa elämänlaatua. Organisaatioiden ylin johto taas luottaa yleensä vain numeroihin, siksi se pitää työhyvinvointiin panostamista entistä useammin investointina eikä kuluna. Kun työhyvinvoinnilla voidaan vähentää työtapaturmia, sairauspoissaoloja ja ennenaikaisia eläkkeelle siirtymisiä sekä parantaa

työilmapiiriä ja työtehoa, nämä asiat tulisi pystyä osoittamaan myös taloudellisina lukuina. Hyvin usein organisaatioiden ylin johto, talous- ja henkilöstöjohto mukaan luettuna, ei todellakaan tiedä, miten eläkevakuutusmaksut muodostuvat ja miten niihin voidaan vaikuttaa erilaisilla toimenpiteillä, esimerkiksi juuri työkykyä ylläpitävällä toiminnalla. (Kauhanen 2010, 201.)

Työhyvinvoinnin suotuisa kehittäminen edellyttää sitä, että kaikkia toimenpiteitä pohdittaessa on jatkuvasti pidettävä mielessä sekä ihmisen etu että organisaation hyöty. Lisäksi näiden keskenään usein ristiriidassa olevien seikkojen välille ei voi suotuisassa kehittämisessä lähteä hakemaan kompromisseja, vaan on pyrittävä löytämään synergiaetuja, jotka ovat hyödyllisiä molemmille osapuolille. Vain sellaiset ratkaisut, joissa synergiaetuja on löydettävissä, voivat tarjota perustaa työhyvinvoinnin strategialle. Työhyvinvoinnin käsitteen historian tarkastelu osoittaa, kuinka työhyvinvointi on vähitellen noussut marginaalisesta asemasta organisaation strategiseksi tekijäksi. On oletettavaa, että myös strategia-käsitteen analysointi osoittaa saman asian. Työhyvinvoinnin strateginen merkitys nousee esille juuri kaoottisissa tilanteissa. Tämä on kuitenkin loogista, sillä silloin, kun suunnittelun ja järjestelmien avulla ei enää voida ottaa haltuun, jäävät jäljelle vain ihmiset, heidän ammattitaitonsa ja yhteistyökykynsä. Tämä pakottaa organisaatiot pohtimaan osaamisen ohella myös työhyvinvointiin liittyviä kysymyksiä. (Juuti 2010, 47 - 55.)

Yleisesti voidaan todeta, että kokonaisuudessaan hyvin hoidettu yritys ja hyvä johtaminen ovat paras tae myös siellä toimivien ihmisten hyvinvoinnille. Työhyvinvoinnin johtaminen rajataan kuitenkin useimmiten niin, että siihen kuuluvat työntekijöiden fyysinen ja psyykinen hyvinvointi. Tehtäväkenttä sisältää muun muassa osittain lain määräämänä ja osittain vapaaehtoisesti laadittavat työhyvinvointia edistävät ohjelmat ja toimintamallit. Niistä puhutaan usein käsitteellä työhyvinvointia ylläpitävä toiminta. (Viitala 2013, 231 - 232.) Työpaikan työhyvinvointia johdettaessa on otettava huomioon työn voimavarat ja vaatimukset. Samalla nimikkeellä työtä tekevien työolot ja kokemukset oloista voivat poiketa huomattavasti toisistaan, jolloin hyvinvoinnin edistäminen ja tukeminen edellyttävät heidän kohdalla erilaisia toimia. Jokaisella työpaikalla ja jokaisessa tiimissä tai työssä on tunnistettava sille ominaiset vaatimukset ja voimavarat sekä arvioitava vaatimusten kohtuullisuus ja voimavarojen riittävyys ja osuvuus. (Hakanen 2011, 107.) Johtamisen tarkoitus on ohjata toimintaa kohti tavoitteita. Työhyvinvoinnista huolehtiminen kuuluu yrityksen toimintaedellytysten varmistamiseen ja takaa työkyvyn edellytykset työpaikan osalta. Jotta työhyvinvoinnista huolehtiminen ei jäisi yksittäisten esimiesten valistuneisuuden, kyvykkyyden ja voimavarojen

varaana, on välttämätöntä, että organisaatiossa todetaan johtoryhmän tasolla tai toimitusjohtajan suulla organisaation tahtotila työhyvinvoinnin ja työkyvyn tuen suhteen. Terveiden ja turvallisuuden edistämiseen sitoudutaan julkisesti, mikä näkyy käytännön toiminnassa. Tahtotilaa voidaan purkaa auki organisaation arvoiksi tai työhyvinvoinnin edellytyksiksi. (Ahola 2011, 125.)

Tasapainoinen organisaatio perustuu terveiden ihmisten työskentelyyn yhdessä. Monissa organisaatioissa on tunnustettu, että työyhteisöä tulee kehittää sellaiseksi, että ihminen voi niissä hyvin. Näissä organisaatioissa on havaittu, että vain terve ihminen voi tehdä hyviä tuloksia. Terveydellä tarkoitetaan ihmisen kokonaisuutta: sekä fyysistä, psyykkistä että sosiaalista puolta. (Juuti & Vuorela 2011, 29.) Henkilöstön hyvinvointi on yhtä aikaa strateginen, taktinen ja operatiivinen kysymys. Henkilöstön hyvinvointia on syytä arvioida koko henkilöstön tasolla ja mahdollisuuksien mukaan eritellymminkin esimerkiksi henkilöstö- ja ikäryhmittäin silloin, kun tarkastellaan tarpeita ja mahdollisuuksia hyvinvoinnin parantamiseen. (Seuri & Suominen 2009, 185.) Työhyvinvointi on nykyään niin yksilön kuin organisaationkin kannalta keskeinen tekijä. Nykyistä organisaatioelämää kuvaavat epävarmuus, hektinen muutos, tilapäisyys ja nopealiikkeisyys. Maailmanlaajuinen kilpailu on asettanut organisaatiot venymiskykensä rajoille. Haasteet seuraavat toisiaan. Kaikki tietävät, että on muututtava ja kehityttävä jatkuvasti, jos aikoo menestyä. Tämä heijastuu aika ajoin voimakkaana organisaatioiden sisäiseen tunnelmaan ja heittää ahdistavan varjonsa kaikkien työssä olevien ihmisten ylle. (Juuti 2010, 50.)

Työhyvinvoinnin ja työterveyden edistäminen työpaikoilla on pitkälti noudattanut hedonistista viisautta. Työyhteisöjen toteuttamien virkistys- ja työkykytapahetkien voi ajatella tarjoavan mielihyvää ja kokemuksia mukavasta yhdessäolosta työtovereitten kanssa. Hedonistinen malli on ennen kaikkea näkynyt työhyvinvointitoiminnassa, joka liittyy mielipahan välttämiseen eli jonkin kielteisen torjumiseen: työhyvinvointia on pyritty edistämään hoitamalla epäkohtia ja oireita sekä tarttumalla riskeihin ja haitallisiin työoloihin. Tämän ajattelumallin mukaisesti toimien ei kuitenkaan onnistuta riittävästi edistämään sellaista huippuhyvinvointia, jonka turvin voisi toteutua työpaikan johdon ja henkilöhallinnon odotusten mukainen ihanne sujuvasti yhdessä ja itsekseen operoivasta, aloitteellisesta ja taitavasta työntekijästä. Tämä huippuhyvinvoiva työntekijä ei myöskään uupuisi vaan päinvastoin voisi hyvin ja kukoistaisi työssään. (Hakanen 2011, 18 - 19.)

Työntekijää velvoittavat myös työpaikan muut hyvinvointia tukevat yhteistyössä laaditut käytännöt, kuten työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen menetelmät sekä sairauspoissaoloista sovitut menetelmät, häirinnän ja epäasiallisen kohtelun toimintamalli sekä päihdeohjelma. Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta käyttäytymisestä työyhteisössä. (Koho 2013, 97.) Työyhteisön jäsenten tulee omalta osaltaan huolehtia henkisestä ja fyysisestä terveydestään ja työnantajan tulee toiminnallaan tukea. Työhyvinvoinnissa korostuvat paitsi työhön liittyvät tekijät, myös kokonaiselämän hyvinvointi, jolloin työhyvinvointia ei voi rajata koskemaan vain työtä. (Suonsivu 2011, 43 - 44.) Työntekijällä itsellään on tärkeä rooli työhyvinvoinnin edistämisessä. Aktiivinen osallistuminen omaa ja työyhteisön työtä koskevien parannusehdotuksien esittämiseen ja kehittämiseen on suotava. Rakentava ristiriitojen käsittely auttaa niin työntekijää itseään kuin työyhteisöäkin oppimaan tilanteista ja kehittämään ratkaisukykyä kaikkien parhaaksi. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on velvollisuus edistää toiminnallaan yhteisöllisyyttä, suvaitsevuuksia ja tasa-arvoa työssä. (Koho 2013, 97.) Työhyvinvointi on vahvasti kokemuksellista ja tunteet ovat subjektin kokemuksia. Kokemus kahtena päämerkityksenään voi olla välittömiä tunteita tässä ja nyt tai se voi myös tarkoittaa kertynyttä kokemusta eli koneisuutta. Kokemuksissa on sisällä aina merkitys. Valtuva näkökulma auttaa ymmärtämään työhyvinvoinnin ilmiön yksilöllisyyttä ja monimuotoisuutta. (Suonsivu 2011, 44.)

Hyvinvoiva työyhteisö kykenee vastaamaan menestyksellä sekä sidosryhmien odotuksiin että liiketoimintatavoitteisiin. Yritys ei kykene saavuttamaan kovennevia tavoitteita useista syistä, esimerkiksi jos työpaikalla on paljon poissaoloja, ihmiset eivät toimi yhdessä ja hyödynnä toistensa osaamista. Muita syitä voivat olla heikko johtaminen, joka vie ihmisiltä työhalut, ihmiset ovat uupuneita tai, kun taidot eivät vastaa vaatimuksia. Työhyvinvointi parantaa tuottavuutta. Se vaikuttaa suoraan henkilökustannuksiin vähentämällä sairauspoissaoloja ja tapaturmia, jolloin yrityksen kustannustehokkuus lisääntyy. Työhyvinvointi liittyy laatuun: työhönsä tyytyväinen henkilöstö ja hyvä työyhteisön ilmapiiri heijastuvat suoraan asiakastyytyväisyyteen, jolloin työhyvinvointi turvaa markkina-aseman säilymisen. (Ojala 2003, 14.)

Yksilön työhyvinvointia voidaan tukea työpaikalla monin tavoin. Ensimmäinen on se, että henkilöstön työhyvinvoinnista kerätään tietoa ja tietojen mukaan korjataan ongelmia ja kehittää työyhteisöä. Perinteiset työyhteisön hyvinvointiasiat, kuten työterveys- ja turvallisuusasiat, ovat tärkeitä. Työilmapiiri on tunnetusti työssä viihtymisen ja työhyvinvoinnin kannalta keskeinen tekijä. Työ-

hyvinvoinnin kannalta on tärkeintä se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana. Työhyvinvointi tarkoittaa toisaalta jokaisen yksilön hyvinvointia eli henkilökohtaista tunnetta ja viretilaa. Työhyvinvointi on ennen kaikkea ihmisten ja työyhteisön jatkuvaa kehittämistä sellaiseksi, että jokaisella on mahdollisuus olla mukana onnistumassa ja kokea työn iloa. Työhyvinvointi on vaikea käsitellä, koska se ei ole konkreettinen asia kuten koneet ja rakennukset. Lisäksi työhyvinvointi tarkoittaa yhdelle ihmiselle yhtä ja toiselle toista; yksi arvostaa turvallisuutta ja toinen vapautta. Yhdessä työyhteisössä on tärkeä säännöllisesti valvoa ihmisten terveyttä, toisessa taas on paljon tärkeämpää vaalia ihmisten innostusta ja tarkkailla jatkuvasti työyhteisön ilmapiirin kehitystä. Ihminen on mielen, tunteiden ja fyysisen kehon muodostama kokonaisuus, jonka pitää voida hyvin kaikilla näillä alueilla. Kun työ on monelle yhä suurempi ja keskeisempi osa elämää, on entistä tärkeämpää tarkastella työhyvinvoinnissakin ihmistä kokonaisuutena. Ei ole erikseen ”työminää” ja ”yksityisminää”, vaan on vain yksi kokonaisminä. Esimerkiksi yksityiselämän muutokset heijastuvat suoraan työhön sairauspoissaolojen lisääntymisenä, terveyden ja suorituskyvyn heikentymisenä, psyykkisinä ongelmina ja epäterveellisinä elämäntapoina. (Ojala & Ahonen 2003, 14 - 20.)

Työyhteisön hyvinvointiin sisältyvät kaikki työhyvinvointia tukevat näkyvät asiat ja järjestelmät, joilla tuetaan henkilöstön hyvinvointia. Näitä ovat työterveyshuolto, työturvallisuustoiminta, virkistystoiminta, liikunta, työpaikan ruokailu ja työympäristön viihtyvyys. Se, miten työyhteisössä käytetään näitä työhyvinvointiresursseja ihmisten hyvinvoinnin tukemiseen, on pitkälti kiinni johtamisesta. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat suoraan ihmisten motivaatioon, sitoutumiseen, töiden järjestelyyn, yhteistyömahdollisuuksiin ja ihmisten resurssien tehokkaaseen tai tehottomaan hyödyntämiseen. Johtamisella on lukuisissa tutkimuksissa todettu olevan suuri vaikutus työhyvinvointiin. Työhyvinvoinnin hoitaminen on yrityksille osittain jo lakisääteinen velvollisuus. Perusasioiden, eli lakisääteiset asioiden, pitäisi jo olla kaikilla työpaikoilla kunnossa. Niiden jälkeen tulee sitten paljon sellaisia asioita, jotka erottavat työpaikat toisistaan, joissa korostuu johtaminen ja yrityksen strategia. Niiden avulla yritys menestyy ja luo tulevaisuuden varallisuutta. (Ojala & Ahonen 2003, 23.)

Työhyvinvointi on subjektiivinen tunne, joka syntyy monista asioista. On asioita, joihin työnantajat voivat vaikuttaa linjausten ja valittujen toimintatapojen avulla. Esimiehet ovat tällöin tärkeässä asemassa, samoin kuin henkilöstöalan ammattilaiset ja työhyvinvointiin liittyvät yhteistyökumppanit. On monia asioita, jotka voimme jokainen itse päättää. Työhyvinvointia voidaan kehittää ja pa-

rantaa työn ääressä jokaisena työpäivänä. Kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista voimme kukin huolehtia joka päivä. Ei tarvita suuria ponnistuksia vaan arjen pieniä oikeita valintoja. Näihin talkoisiin tarvitaan meitä kaikkia! Kun kukin meistä tekee näin, on varmaa, että menemme kohti parempaa. (Hyppänen 2010, 311.)

Työhyvinvointiin liittyvät tutkimukset osoittavat, että yksilöllisestä vaihtelusta huolimatta työhyvinvointi liittyy esimerkiksi erilaisten roolien väliseen tasapainoon, työn ja perheen tasapainoon sekä työn ja muun elämän koettuun tasapainoon. Kaikkein haitallisinta työhyvinvoinnin näkökulmasta näyttäisi olevan jatkuva riittämättömyyden tunne. Myös jatkuva kiire, epätasapaino haasteiden ja koettujen voimavarojen välillä jatkuva epävarmuus sekä elämän monimutkaisuuden kokemus tuntuu kuormittavalta. (Kauko-Valli & Koironen 2010, 109 - 110.)

Pitkään jatkunut huono taloustilanne ei näytä heikentäneen työntekijöiden hyvinvointia. Suomalaisen näkemys omasta työkyvystä on parantunut viime vuosina, kertoo työeläkevakuutusyhtiö Varman ja työhyvinvoinnin asiantuntijayritys Odum Oy:n tutkimus. Suomalaiset kokevat edelleen työkykynsä suurimmaksi uhaksi liian kovan työtahdin ja työn kovat vaatimukset. ”Työpaikoilla pitäisi pysähtyä kunnolla miettimään, mitkä ovat työn tavoitteet ja mitä tavoitteet tarkoittavat itse kunkin työntekijän näkökulmasta. Tavoitteiden kirkastuminen auttaa priorisoimaan työtä ja sitä kautta vähentää koettua kiirettä”, sanoo Varman asiantuntijalääkäri Tanja Rokkanen. Hän uskoo, että suomalaisten työkykyä voitaisiin vielä parantaa paneutumalla työn johtamiseen. Työpaikoilla keskitytään usein liikaa pelkästään sairauspoissaolojen hallintaan. Sairauspoissaolot ovat vähentyneet kaikissa ikäryhmissä. Tutkimuksen mukaan sekä lyhyet että pitkät sairauslomot ovat kääntyneet laskuun. ”Viime vuosina työpaikoilla on panostettu varhaisen tuen malliin sekä työhön paluun tukemiseen. Tämä alkaa nyt näkyä poissaolojen vähentymisenä.” Pitkiä poissaoloja on eniten korkean työkyvyttömyysriskin ryhmään kuuluvilla työntekijöillä. Lyhyet poissaolot korreloivat Rokkasen mukaan työilmapiirin ja -kulttuurin kanssa. Tutkimuksen mukaan työkykyä edistävä terveystyökalu on kehittynyt myönteisesti. (Sormunen 2014.)

3.2 Työkyvyn varhainen tuki

Työkyvyn hallinnalla, seurannalla ja varhaisella tuella tarkoitetaan työpaikan ja työterveyshuollon yhdessä sopimia ja työpaikan tarpeisiin perustuvia käytäntöjä, joiden avulla huolehditaan työnte-

kijöiden työkyvyn edistämisestä ja työkyvyttömyyden ehkäisemisestä työuran kaikissa vaiheissa. Tavoitteena on, että jokainen selviytyy työstään ja työtehtävistään mahdollisimman hyvin omilla voimavaroillaan ja tarpeen mukaan toteutettavien työkykyä tukevien toimenpiteiden avulla. Tätä tarkoitusta varten työpaikka ja työterveyshuolto laativat yhteistyössä kirjallisen kuvauksen työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen toteutuksesta sekä sairauspoissaolojen hallintaan liittyvistä työpaikan omista ja yhteistyössä työterveyshuollon kanssa tehtävistä toimintakäytännöistä, jotka käsitellään ja vahvistetaan yhteistoimintakäytäntöjen mukaisesti. (Koho 2013, 83 - 84.)

Työkyky-käsite on laajentunut käsittämään lähes kaikki työn onnistumiseen vaikuttavat tekijät. TYKY-toiminnan rinnalla on yleistynyt käsite työhyvinvoinnin edistäminen, joka mielletään työpaikoillakin laaja-alaiseksi eri alueille ulottuvaksi kehittämistoiminnaksi. Henkilöstön hyvinvointi on myönteisesti yhteydessä myös yrityksen taloudelliseen onnistumiseen. Onnistunut TYKY-toiminta perustuu ennen kaikkea yhteistyöhön. Sekä työnantajalla, että työntekijällä on siinä oma roolinsa. Yhteistyötä tarvitaan niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolella. Työkykyä ylläpitävä toiminta työpaikalla tukee laatutoimintaa. Laadun kehittäminen edistää toiminnan johdonmukaisuutta, jatkuvuutta sekä tulosten arviointia. Hyvinvointi auttaa jaksamaan työssä ja vapaa-aikana. Hyvinvoiva henkilöstö kykenee paremmin vastaamaan uusiin haasteisiin ja muutoksiin. Työkykyyn panostaminen näkyy tuottavuuden kasvuna sekä säästöinä eläke- ja sairauskustannuksissa. (Rauramo 2003, 10 - 12.)

Henkilöstön työkyky edistää niin työn sujuvuutta, laatua kuin vaikuttavuuttakin. Sillä on merkitystä myös kustannusten kohtuullisuuden kannalta. Työhyvinvoinnin edistäminen ja työkyvyn ylläpito tulee nähdä osana organisaation jatkuvaa toimintaa, mutta sitä voidaan aktivoida myös erillisillä henkilöstön motivaatiota kohottavilla hankkeilla. Hyvinvointi auttaa jaksamaan työssä ja vapaa-aikana. Hyvinvoiva henkilöstö kykenee paremmin vastaamaan uusiin haasteisiin ja muutoksiin. Työkykyyn panostaminen näkyy paitsi tuottavuuden kasvuna ja henkilöstömenojen alenemisena myös säästöinä eläke- ja sairauskustannuksissa. Henkilöstön terveys ja motivoituneisuus on tärkeää myös työn laadun ja asiakaspalvelun kannalta. (Rauramo 2004, 31 – 32.)

Työpaikalla ilmenneiden ongelmien kohdalla tärkeää on varhainen puuttuminen. Tämä viestii välittämisestä. Mitä varhaisemmassa vaiheessa ongelmaan puututaan, sitä helpompi se on ratkaista ja hoitaa pois päiväjärjestyksestä. Hyvään työkuulttuuriin kuuluu, että ratkaisuja ongelmiin hae-

taan siinä vaiheessa, kun ongelmat ovat vielä pieniä. Ongelmia ei pitäisi päästää pitkittymään. (Rauramo 2008, 79.) Jotta ongelmien ilmaantuessa pystytään toimimaan hyvin ja johdonmukaisesti, on työpaikalla hyvä olla olemassa etukäteen sovittu toimintamalli työkyvyn tukemiseksi. Mallin laatimisesta päättää ja vastaa ylin johto, mutta malli laaditaan yhteistoiminnassa. Työkyvyn tuen malleissa kuuluu kuvata ainakin, mihin mallilla pyritään, milloin mallia käytetään ja miten mallin mukaisesti edetään. Lisäksi mallissa on hyvä määritellä selkeästi eri osapuolten toimintavelvollisuudet ja toivottava yhteistyö sekä ne tavat, joilla mallin toimivuutta seurataan ja joilla mallia kehitetään edelleen. (Ahola 2011, 37.)

Sairauspoissaoloista ja työntekijän työkyvyn alenemisesta aiheutuu kustannuksia paitsi työnantajalle myös koko yhteiskunnalle ja on siksi perusteltua pyrkiä vaikuttamaan niihin. Työkyvyn varhaisella tuella tarkoitetaan toimintamallia, jonka tavoitteena on havaita mahdollisimman varhaisessa vaiheessa oireet ja sairaudet ja käynnistää oikea-aikaisesti hoito ja kuntoutustoimet ja mahdolliset työolosuhteiden korjaustoimenpiteet. Toimintamallista sovitaan yhteistoiminnassa työsuojelutoimikunnassa ja se kirjataan työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan. Työterveyshuollon tehtävänä ei ole kontrolloida sairauspoissaoloja, vaan tarjota asiantuntija-apua sekä työnantajalle, että työntekijälle työkyvyttömyyden vähentämiseksi ja työkyvyn palauttamiseksi. Sairauspoissaolojen seurannasta tulee sopia yhteistoiminnassa. Esimerkiksi poissaolojen määrään liittyvät ”hälytysrajat” tulee määritellä yhdessä työntekijöiden edustajien kanssa. Työntekijäliiton mielestä korvaava työ ei ole oikea keino vähentää sairauspoissaoloja. (Pam 2014a, hakupäivä 10.2.2014.)

Sovittuun toimintamalliin voi kuulua työntekijän ja esimiehen välinen työkykykeskustelu. Keskustelun tulee olla sävyiltään rakentava, ei syyttelevä. Keskustelussa ei käsitellä työntekijän sairauksia eikä henkilökohtaiseen elämään liittyviä asioita, esimerkiksi perhesuhteita. Keskusteltavaksi tulee ottaa vain työhön liittyvät asiat kuten työntekijän osaaminen, työn kuormitustekijät, työolosuhteet, työergonomia, työvälineet, johtaminen ja työilmapiiri. Jos työkykykeskustelussa on tullut ilmi terveysongelma, keskusteluun osallistuu myös työterveyshuollon edustaja, mikäli työntekijä antaa siihen suostumuksensa. Työntekijän niin halutessa myös työsuojeluvaltuutettu tai luottamusmies voi osallistua keskusteluun. Neuvottelun ensisijaisena tavoitteena on, että työntekijä voi sovittujen muutosten jälkeen jatkaa omassa työtehtävässään tai ainakin sijoittua yrityksessä toi-

siin työkyvyllään sopivampiin tehtäviin. Jollei se ole mahdollista, ratkaisuna voi olla ammatillinen kuntoutus tai uudelleen koulutus, jolloin myös eläkevakuutusyhtiöt osallistuvat kustannuksiin. (Pam 2014a, hakupäivä 10.2.2014.)

Pitkäkestoinen sairaus aiheuttaa usein jonkinlaisen työkyvyn vajauksen joko määräajaksi tai pysyvästi. Paluu sairauslomalta töihin vaatii sopeutumista sekä palaajalta että muulta työyhteisöltä. Paluuta helpottaa, jos sairauden aikana työpaikalta on pidetty yhteyttä, ellei sairastunut ole sitä nimenomaan kieltänyt. Työntekijän mahdollisesti muuttunut tilanne ja hänen toiveensa työtehtävien suhteen kannattaa käydä läpi niin sanotussa työhönpaluu keskustelussa ennen töiden aloittamista. (Pam 2014a, hakupäivä 10.2.2014.)

Tutkimustulokset vahvistavat, että työnantajilla ja esimiehillä on erinomaiset mahdollisuudet havaita monenlaisia ongelmia ja tarttua niihin varhaisessa vaiheessa. Työkyvyn vaikuttavien asioiden riittävän varhainen puheeksi ottaminen kehittyy ajan oloon suunnitelmallisella yhteistyöllä kaikkien toimijoiden kesken. (Koho 2013, 90.)

Varhaisen tuen toimintakäytäntö edellyttää uudenlaisen, keskusteleavan työkuultuurin vahvistamista työpaikoilla ja varsinkin esimiehen ja hänen alaisensa välillä. Ennalta sovitun, varhaisen tuen keskustelun tulee tapahtua luottamuksellisessa ilmapiirissä, ilman tunnelatauksia. Keskustelujen perustana on tavoitteellinen, tilannetta selkeyttävä ja yhteisen ratkaisun löytämiseen tähtäävä keskustelu työntekijän parhaaksi. Esimiestyössä puheeksi ottamiseen sisältyy huolenpidon ja välittämisen sekä työn tuottavuuden näkökulma. Esimiehellä on merkittävä vastuu huolehtia työntekijöiden työkyvystä ja tunnistaa sitä uhkaavat haitat ja ongelmat sekä reagoida niihin mahdollisimman varhain. Tarkoituksena on myös vähentää työyhteisön häiriökuormitusta ja parantaa edellytyksiä tuottavan työn tekemiselle. Mitä varhaisemmin työkyvyn heikkeneminen havaitaan, sitä helpommilla toimenpiteillä voidaan työssä selviytymistä tukea. Mahdollisimman varhainen puuttuminen työntekijän työkyvyn alenemiseen on keino paitsi vähentää työntekijän sairauspoissaoloja ja niistä johtuvia kustannuksia, myös pidentää ja parantaa hänen työuraansa ja elämänlaatua merkittävästi. Työntekijälle työssä jatkaminen merkitsee parempaa toimeentuloa ja aikanaan parempaa eläkettä. On kuitenkin hyvä muistaa, että vain osa työssä selviytymisen ongelmista johtuu pelkästään terveydentilasta. Suurin osa ongelmista on ratkaistavissa työpaikalla toteutettavien toi-

menpitein. Kokenut esimies huomaa nopeasti, jos jotain poikkeavaa työkäyttäytymistä ilmenee. (Koho 2013, 91 - 92.)

Suunniteltaessa henkilötason varhaisen puuttumisen mallia on välttämätöntä keskustella henkilöstön tai sen edustajien kanssa uuden toimintatavan tavoitteista. Samalla on syytä kerrata eri osapuolten vastuut. Esimies vastaa työn tekemisen edellytyksistä mukaan lukien työn ja työolojen turvallisuus ja terveellisyys sekä sopivuus työntekijälle. Työntekijä vastaa työn tekemisestä, valmiuksistaan ja toiminnastaan työyhteisön jäsenenä. Työterveyshuolto tukee molempia osapuolia. Näistä lähtökohdista uusi toimintatapa on helppo perustella. Vastaavasti voidaan jopa sanoa, että väliintulon tekemättä jättäminen tai pitkittäminen lähestyy tehtävien laiminlyöntiä. Kaikki syyt olla menemättä väliin ovat tekosyitä. (Seuri & Suominen 2009, 204 - 205.)

3.3 Korvaava työ

Korvaavalla työllä pyritään siihen, että työntekijälle, joka ei kykene omaan työhön, järjestetään muita tehtäviä. Toive on, että korvaavan työn käyttö ennaltaehkäisee sairauspoissaoloja ja korvaavaa ja osa-aikaista työtä koskevia järjestelyitä käyttämällä työntekijät pysyvät työelämässä ja pitkäaikaissairaita olisi mahdollisimman vähän. (Kess & Seppänen 2011, 128.) Sellaisten sairauksien kohdalla, jotka rajoittavat työkykyä mutta eivät vie sitä kokonaan, voidaan harkita korvaavaa työtä. Korvaavan työn tarjoaminen edellyttää yleensä, että työpaikalla on etukäteen sovittu sen tarjoamisen periaatteista työnantajan ja työntekijöiden edustajien kesken. Korvaavan työn tarve ja mahdollisuus on perustuttava lääkärin arvioon. Korvaava työ on aina työntekijälle vapaaehtoinen valinta ja tällaisen työn pitää olla mielekästä ja vastata työntekijän osaamista. (Ahola 2011, 54.)

Työntekijä ei välttämättä aina ole sairauden tai tapaturman vuoksi täysin työkyvytön. Työntekijälle saattaa olla mahdollista osoittaa jotakin muuta kuin hänen vakituista työtään eli niin sanottua korvaavaa työtä. Korvaavasta työstä on Suomessa puhuttu vuosikymmeniä, mutta sen käyttö ei ole yleistynyt. Työkyvyttömyyttä omaan työhön on pidetty niin oikeutettuna, että korvaavan työn käyttö ei ole yleistynyt. Varsinkaan työntekijät eivät ole siitä innostuneita, koska vaihtoehtona on ollut täydellä palkalla ja hyvässä toimintakyvyssä vietettävä sairausloma. (Seuri & Suominen 2009, 73-74.) Työnantajalla on tietyn ehdoin mahdollisuus väliaikaisesti teettää työntekijällä korvaava työtä eli työtä, joka työntekijän on mahdollista tehdä sairaudesta tai vammasta huolimatta. Korvaavan

työn käsitettä ei ole määritelty työsopimuslaissamme. Työntekijän velvollisuus työsopimuksensa perusteella on tehdä sopimuksen mukaista työtä. Työsopimustasolla työntekijällä on velvollisuus tehdä vain kyseisen sopimuksen mukaista työtä, jollei muusta sovita. (Kess & Seppänen 2011, 26.)

Työkyvyn heikentymisen ei tarvitse aina johtaa sairauslomaan eli työstä poissaoloon. Sairausloma ei estä työnantajaa teettämästä työntekijällä väliaikaisesti muuta, korvaavaa työtä. Korvaavan työn pitää kuitenkin täyttää laeissa ja työsopimuksissa asetetut ehdot. Korvaava työ ei saa haitata eikä estää työntekijän paranemista ja toipumista sairaudestaan. Työn pitää olla myös mielekästä ja sellaista, että työntekijä kykenee sitä sairaudestaan huolimatta kohtuudella tekemään. Korvaavassa työssä ei kuitenkaan välttämättä tarvitse järjestää täysin uudenlaista työtä, vaan osa järjestelyistä voi tarkoittaa esimerkiksi entisen työn tekemistä uusissa olosuhteissa. Koulutuksen saaminen luetaan myös korvaavaan työhön. Jokainen asianmukaisesti järjestetty korvaavan työn päivä vähentää sairauspoissaolopäiviä. Mikä tahansa tarkoituksenmukainen työsuoritus työpäikällä on työnantajalle kannattavampaa kuin maksaa palkkaa kotona olemisesta. (Koskinen 2009, hakupäivä 14.5.2013.)

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestön SAK:n Palkkatyöläinen -lehden (08/2007) mukaan korvaava työ on tullut Suomeen kansainvälisten konsernien myötä, koska se on käytössä monissa Euroopan maissa ja Yhdysvalloissa. Sairauspoissaoloja konsernitasolla seuraavat kiinnittävät herkästi huomiota Suomen korkeisiin sairauspoissaololukuihin ja ehdottavat toimenpiteitä. Palkkatyöläinen -lehden artikkelissa todetaan, että korvaavan työn käytäntö on yleistynyt hitaasti, ja sielläkin, missä se on käytössä, korvaavaa työtä käytetään harvoin. Hidas yleistyminen hankaloittaa käytännön toteuttamista ja tulee oletettavasti koskemaan lähinnä vain niitä pitkittyneitä sairauspoissaoloja, joissa työntekijöillä on selkeä taloudellinen intressi työhön paluuseen. Sairauspoissaolojen hallinnan välineeksi korvaavasta työstä ei nykyisessä suomalaisessa käytännössä ole. (Seuri & Suominen 2009, 74 - 75.) Korvaava työ ei siis ole uusi asia, vaan sitä on toteutettu jo vuosia työpaikkakohtaisesti sopien. Lainsäädäntö, työehtosopimukset tai työsopimus eivät ole estäneet sen käyttöä, kunhan korvaavaa työtä on tarjottu työsopimuksen puitteissa. Mikäli korvaava työ menee työsopimuksen ulkopuolelle, sen tekeminen edellyttää sekä työnantajan että työntekijän suostumusta. Oleelliset toiveet ja odotukset liittyvät korvaavassa työssä siihen,

mitä työpaikalla voidaan saavuttaa vajaakuntoisen työntekijän aikaisessa vaiheessa aloitetulla työkyvyn arvioinnilla ja työtehtävien sopeuttamisella. (Koskinen 2009, hakupäivä 14.5.2013.)

Korvaava työ voi lähteä liikkeelle työnantajan, työntekijän tai työterveyslääkärin aloitteesta. Jokainen tapa käynnistää prosessi edellyttää työ sopimuksen toisen osapuolen suostumusta ja mukana oloa. Kukin niistä voi myös johtaa väärinkäsityksiin tai -käytöksiin. Työnantajasta lähtevä prosessi voidaan tulkita sairaiden henkilöiden työssä pitämiseksi tai tilastoitavien tapaturmapäivien vähentämiseksi. Työntekijälähtöinen toimintatapa voidaan ymmärtää tavaksi etsiä parempia tai helpompia töitä. Työterveyslääkärin näkökulmasta ongelmana voi olla se, että potilaat näkevät lääkärin painostavan heidät pysymään töissä. (Koskinen 2009, hakupäivä 14.5.2013.) Työnantaja ei voi olla asiantuntija siinä, onko työntekijän sairaus, vamma tai haitta sellainen, että korvaavan työn käyttö on mahdollista. Korvaavan työn käytön edellytyksiä tutkittaessa korostuu tässäkin mielessä työnantajan ja työterveyshuollon tiivis yhteistyö. Työnantajan omien vastuiden ja velvoitteiden kannalta korvaavan työn edellytyksiä koskevat tiedot tulisi myös vaatia ennen korvaavan työn käytön aloittamista. Lääkärit eivät ota vastuuta asiassa, vaan se on viime kädessä työnantajalla. Työnantajan velvollisuudet näiltä osin liittyvät siihen, että työnantaja selvittää ja tutkii eri työntekovaihtoehtot eli tuo esille työn vaativuuden ja edellytykset juuri työntekijän sairauden ja vamman kannalta. Työnantaja siis seuloa sopivat tehtävän työntekijän jäljellä olevan työkyvyn kannalta. Tätä varten työnantajalla on luonnollisesti oikeus saada tiedot siitä, onko sairauden tai vamman rasittama työntekijä sopiva vai soveltumaton suunniteltuun työtehtävään. (Kess & Seppänen 2011, 29.)

Korvaavan työn osoittaa työntekijän esimies tai vastaava työnantajan edustaja työntekijää ja työterveyttä kuullen. Korvaavan työn osoittaminen edellyttää riittävää tiedon kulkua työnantajan, lähi-esimiehen, työntekijän ja työterveyshuollon välillä käytännön järjestelyiden sujumiseksi ja hidastavien seikkojen karsimiseksi. Korvaavan työn suunnittelu ja järjestäminen vaativat työnjohdolta riittävää tutustumista työntekijän kokonaistilanteeseen. Sairauden ja sen heikentämän työkyvyn huomioimisen lisäksi pitää korvaavan työn suunnittelussa arvioida työntekijän jaksaminen ja ammatillinen osaaminen. Työolojen pitää mahdollistaa korvaava työ; toisin sanoen pitää olla työtä, työvälineitä, tiloja ynnä muita työhön liittyvää, joita voidaan osoittaa työntekijälle. Mitä moninaisempia työpaikan eri työtehtävät ovat, sitä paremmat mahdollisuudet tähän ovat. Oleellinen seik-

ka on lähiesimiehen ja työntekijän aktiivinen ote, motivaatio ja osaaminen korvaavaan työhön. (Koskinen 2009, hakupäivä 14.5.2013.)

Korvaava työ voi olla muutettujen tai kevennettyjen omien työtehtävien lisäksi kokonaan toisia työtehtäviä tai koulutusta, joka on tarpeellista oman työn tekemisen kannalta. Lähtökohtaisesti korvaava työ on vapaaehtoista, ja sen on myös tarkoitettu olevan väliaikaista. Yhtä tärkeää on se, että korvaava työ ei koskaan hidasta tai estä sairaudesta paranemista. Tässä vastuu on myös työterveyslääkärillä. Kun korvaava työ päättyy, työntekijällä on oikeus palata aikaisempaan työhönsä. (Kess & Seppänen 2011, 28.)

Koskisen (2009, hakupäivä 14.5.2013) artikkelin mukaan onnistunut korvaavan työn prosessi voi paljastaa työstä uusia ja aikaisempia parempia toimintatapoja sekä työntekijästä kykyjä ja taitoja, joiden hyödyntäminen on kaikille eduksi. Korvaava työ voi näin ollen johtaa ammatilliseen kuntoutumiseen ilman varsinaista ammatillisen kuntoutuksen prosessia. Työntekijä hyötyy korvaavasta työstä monin tavoin. Ensinnäkin hän saa tilaisuuden aktiivisesti kehittää omaa työtään yhdessä työnantajan kanssa. Samalla korvaavasta työstä saa palkkaa, mikä on työkyvyttömyydestä saatavaa sosiaalietuutta parempi.

Teknolohiateollisuuden ja Metalliliiton tällä hetkellä voimassa olevassa työehtosopimuksessa on sovittu korvaavasta työstä. Muissa työehtosopimuksissa ei ilmeisesti korvaavaa työtä ole mainittu. Metalliliitto on siis uranuurtajana roolissa, ja siksi on hyvä tarkemmin katsoa, mitä alan työehtosopimukseen on kirjattu korvaavasta työstä. Sopimuksessa todetaan, että korvaavan työn on oltava tarkoituksen mukaista ja mahdollisuuksien mukaan työntekijän normaaleja työtehtäviä vastaavaa. Tilanteesta riippuen aika voidaan hyödyntää myös työntekijän koulutukseen. Metallialan työehtosopimuksessa todetaan, että työkyvyttömyyttä koskevassa lääkärintodistuksessa olisi suotavaa kuvata ne mahdolliset rajoitukset, jotka sairaus tai vamma työn tekemiselle aiheuttaa. Tämä on täysin uusi vaatimus sairauslomia kirjoittavalle lääkärille, eikä lääkäreitä ole tällaiseen ohjeistettu. Käytäntö saattaa toimia niiden työterveyshuollon lääkäreiden osalta, jotka tuntevat huollossaan olevien työpaikkojen työolosuhteet hyvin. (Seuri & Suominen 2009, 74 - 75.)

Korvaavan työn sisällyttäminen työehtosopimukseen ja toisaalta osa-aikasairauspäivärahan käyttö tuovat irtisanomisvaihtoehdon harkintaan uusia ulottuvuuksia. Voidaan sanoa, että työnantaja on

velvollinen tarjoamaan myös osa-aikasopimusta, jos olisi mahdollista, että työntekijä työkykynsä puolesta tästä selviäisi tai toisaalta ehdottaa korvaavan työn käyttöä (noudatettavan työehtosopimuksen mukaisesti) myös sairausperusteisen irtisanomisen vaihtoehtona. On muistettava kuitenkin edellä esitellyt korvaavan työn ja osatyötä koskevien järjestelyiden lääketieteelliset ja muut käyttöedellytykset sekä se lähtökohta, että kyseessä on aina sopimuksenvarainen asia – molemmat järjestelyt perustuvat joka tapauksessa työntekijän ja työnantajan väliselle sopimukselle, ja siten työntekijän suostumukselle. Työehtosopimussäännökset edellyttävät lähes säännönmukaisesti, että työnantajan päätöksen korvaavan työn käytöstä tulisi perustua lääketieteellisesti perusteltuun kannanottoon. Sen lisäksi, että korvaavan työn käyttö edellyttää työterveyslääkärin konsultaatiota, sen tulisi perustua työnantajan menettelytapasääntöihin, jotka on käsitelty etukäteen yhdessä työntekijöiden kanssa. (Kess & Seppänen 2011, 27, 129.)

Viime aikoina on keskusteltu otetaanko korvaavan työn malli käyttöön laajempaan kokonaisuutena kaupan alalla. Irtisanomissa (Leinonen, 2014) julkaistussa lehtiartikkelissa mainittiin, että työterveyslääkäreiden mielestä korvaava työ olisi joissakin tapauksissa sairausloman sijaan kaikkien osapuolten etu. Artikkelissa kävi ilmi se, että osa sairauslomista ovat helposti myönnettyjä, koska lääkärivastaanotoilla on kiirettä. Lääkärit korostavat, ettei työntekijää saa koskaan pakottaa työhön vaan järjestelyiden aloittaminen on sovittava tapauskohtaisesti. Aina ei ole mahdollista hyödyntää korvaavan työn mallia ja on pyrittävä myös välttämään sitä ajatusta, että työntekijä pakotetaan töihin, jotta sairauspoissaolotilastot näyttäisivät paremmilta. PAM ja Kaupan liitto neuvottelivat korvaavan työn soveltamishjeista tammikuun 2014 loppuun saakka. Neuvotteluissa ei saavutettu yhteisymmärrystä korvaavan työn käytöstä, korvaavasta työstä ei siis tullut työehtosopimukseen pykälää. Suurin erimielisyys liittyi korvaavan työn vapaaehtoisuuden rajaamiseen. (Pam 2014b, hakupäivä 4.5.2014.)

Martimon (2009, hakupäivä 14.5.2013) artikkelissa todetaan, että työterveyshuollon näkökulmasta on toivottavaa, että ihminen voisi sairauksistaan huolimatta jatkaa työssään. Riippuu sairaudesta ja työstä, kuinka suositeltavaa on työskennellä sairaudesta huolimatta. On olemassa sairauksia, jotka estävät työn jatkamisen joko alentuneen toimintakyvyn tai hoitojen vaatiman poissaolon vuoksi. Kuitenkaan, jos sairaus on aiheutunut työstä (ammattitauti tai työperäinen sairaus) ei ole syytä jatkaa altistumista samalle haittatekijälle, joka on aiheuttanut haittaa terveydelle. Laki ei takaa kenellekään oikeutta sairauslomaan, vaan sairausloman tarve

perustuu lääkärin arvioon. Vakavastakin taudista huolimatta monet haluavat jatkaa työssä oman työhyvinvointinsa ja toimentulonsa turvaamiseksi. Mitä enemmän voi itse vaikuttaa työtahtiinsa ja järjestykseen sekä missä työnsä tekee, sitä helpompi on jatkaa töissä hieman alentuneellakin työkyvyllä.

Työehtosopimuksessa käytetään termiä korvaava työ, lääkärin näkökulmasta järjestelyillä tuetaan kuntoutumista ja estetään syrjäytyminen. Tässä korostuu se, että korvaavan työn tulee olla luonteeltaan ”kuntouttavaa”. Tieteellisissä tutkimuksissa korvaavalla työllä on osoitettu selvää vaikuttavuutta ja kustannushyötyä sairauslomien pitkittymisen ehkäisyssä. Korvaavan työn tulisi olla myös osa työpaikan laajempaa sairauspoissaolojen seuranta- ja hallintamallia. Mallin onnistunut käyttöönotto edellyttää esimiehille valmennusta, jossa käydään läpi sekä perustelut korvaavan työn aiheuttamalle lisätyölle että korvaavan työn käytännön soveltaminen. (Martimo 2009, hakupäivä 14.5.2013.)

Martimo (2009, hakupäivä 14.5.2013) kirjoitti artikkelissaan myös korvaavan työn käytön kolmesta periaatteesta, jotka ovat erittäin tärkeitä. Periaatteet ovat korvaavan työn tarpeen ja mahdollisuuden tulee perustua lääkärin arvioon, korvaava työ on aina työntekijälle vapaaehtoinen valinta ja esimiehen tulee aina tarjota korvaavana työnä mielekästä, työntekijän osaamista vastaavaa työtä. Koskinen (2009, hakupäivä 14.5.2013) mukaan, korvaavan työn ensisijainen tavoite ei ole pysyväluonteinen työtehtävän vaihto. Ensisijaisesti kyse on väliaikaisesta työn aiheuttaman rasituksen vähentämisestä niin, että vajaakuntoinen saa kuntoutua entiseen työhönsä tekemällä vaihtoehtoista korvaavaa työtä. Korvaavan työn tavoite on, ettei kenenkään tarvitse olla sairauslomalla sellaisista syistä, joihin yhdessä voidaan vaikuttaa. Töitä uudelleen miettimällä ja järjestelemällä voidaan työpanos hyödyntää. Loppujen lopuksi tämä hyödyttää kaikkia – henkilöä itseään, työpaikkaa ja koko yhteiskuntaa.

Korvaava työn prosessi tulee mieltää osaksi kuntoutusta ja samalla se on työntekijän tulevan työkyvyn laaja-alaista arviointia hänen työhönsä suhteutettuna. Kun työntekijöiden ikääntyminen on laajasti hyväksytty tosiasia, työn sovittaminen työntekijän ominaisuuksiin ja tarpeisiin korvaavan työn tavoin tulee olemaan yleistyvä toimintamalli. Toisaalta, mitä laajamittaisemmin korvaavaa työtä tullaan tulevaisuudessa tarvitsemaan, sitä helpommin toteuttava käytännön malli tähän tarvitaan. Koska tulevaisuudessa keskeinen tarve on työn ja työntekijän ominaisuuksien yhteenso-

vittaminen, kohdistuvat voimallisimmat muutostarpeet työnantajan suuntaan. Kun vajaakuntoisen työntekijän työpanosta halutaan työmarkkinoilla hyödyntää, on syytä kehittää työtä ja sen tarjontaa. (Koskinen 2009, hakupäivä 14.5.2013.)

Korvaavan työn käytön pelisäännöistä sopiminen on hyvä osa työnantajan sairauspoissaolojen hallintaa. Pelkällä korvaavan työn käytöllä ei todennäköisesti saada niin hyviä tuloksia kuin osana kokonaisuutta. Korvaavan työn pelisäännöistä sopiminen olisikin toimivin osana työpaikan muita sairauspoissaolojen hallintakäytäntöjä kuten sairauspoissaoloista ilmoittaminen, lääkärintodistusten toimittaminen, poissaolojen aikainen yhteydenpito ja työhön paluuta koskevat keskustelut ja menettelyt. (Kess & Seppänen 2011, 26.)

3.4 Työkykyä ylläpitävä toiminta

Työkykyä ylläpitävän toiminnan tarkoitus on parantaa työntekijän edellytyksiä toimia onnistuneesti työelämässä eläkeikään saakka. Toiminta lisää työntekijän hyvinvointia, vähentää terveydellisiä riskejä ja edistää sekä fyysistä että psyykkistä toimintakykyä. Toiminta lisää työn mielekkyyttä ja tätä kautta motivoitumista, joka kohtaa työn tuottavuuden kasvuun. Toimintakyvyn ja hyvinvoinnin lisääntyminen johtaa myös nautittavampaan eläkeikään sitten, kun se koittaa. Työkykyä ylläpitävä toiminta perustuu ennen kaikkea yhteistyöhön. Sekä työnantajalla että työntekijöillä on oma roolinsa yhteistyössä. Työnantajan vastuulla on työterveyshuollon järjestäminen ja sitä kautta osavastuu myös työntekijöiden työkyvystä. Työntekijöiden on myös tiedostettava oma vastuunsa terveytensä ja työkykynsä edistämisestä. Yhteistyötä tarvitaan sekä työpaikan sisällä että sen ulkopuolella. Keskeisimpiä yhteistyön sisäisiä ja ulkoisia osapuolia ovat työntekijät, johto, henkilöstöhallinto, työsuojelu, työterveyshuolto, kuntoutusjärjestelmä, Kansaneläkelaitos, työeläkelaitokset ja työsuojeluhallinto. (Matikainen 1995, 47.)

Näkemykset sitä, mitä yksilön työkyvyllä tarkoitetaan, ovat muuttuneet ja monimutkaistuneet ajan myötä. Työkyvyn määrittelyn laajentuessa työkyvyn edistämisen suuntaan siitä on tullut yksilön kannalta ”työssä selviytymisen mahdollisuuksia kuvaava väline”. Työkykyyn sisältyvät ne ominaisuudet, joita työntekijä tarvitsee toimiessaan aktiivisesti työssään. Työkyvyn ”asteeseen” vaikuttavat työn vaativuuden aste ja ihmisen fyysinen ja psyykinen rakenne. Psyykkisistä tekijöistä keskeisiä ovat persoonallisuuden rakenne, käsitys omasta itsestään ja älyllinen ja psykomotorinen

suorituskyky sekä asenteet. Työkyvyn käsitteen monimuotoisuus tekee työkyvyn arvioinnin ja mitaamisen haastavaksi. Puutteellisen määritelmän vuoksi työkyky on työhyvinvoinnin edeltävä käsite, jota käytetään yhtä aikaa työhyvinvoinnin käsitteen kanssa eli käsitteiden käyttö ei ole vakiintunut vielä selkeäksi. Työkyvyn ulottuvuudet ovat laajentuneet yksilön voimavaroista ja työorganisaation ominaisuuksia yhteiskunnallisiin ja eri toimijoiden rooleja kuvaaviin tekijöihin. Kokonaisvaltaisuus työkyvyn määrittelyssä on tärkeä tavoite, mutta on hyvä muistaa, että työkyvyn kantava tekijä ja kokija on aina ihminen. (Suonsivu 2011, 15 - 18.)

Suomessa on ollut pitkään käytössä sosiaali- ja terveysministeriön 1980-luvulla tekemä niin sanottu kolmiomalli, jossa työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky-toiminta) on tarkoittanut sitä, että samanaikaisesti ja koordinoitusti kehitetään työntekijän terveyttä ja toimintakykyä, työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta sekä työyhteisöä. Malliin lisättiin myöhemmin myös osaaminen. Mallilla on haluttu korostaa, että kehittäminen edellyttää työyhteisön ja työpaikan eri osapuolten yhteistoimintaa perustuvaa aktiivista sitoutumista ja osallistumista. Työterveyshuollolla on ollut lainsäädännöllisesti tärkeä rooli työpaikkojen tyky-toiminnan kumppanina. (Manka 2011, 60.)

Kolmitasoisessa mallissa ensimmäinen tason toiminnan tarkoituksena on turvata kunkin työntekijän työ- ja toimintakyvyn säilyminen mahdollisimman hyvänä läpi työelämän. Tämän tason toiminta kohdistuu kaikkiin työntekijöihin. Pääpaino on ennaltaehkäiseivissä toimissa, kuten terveys- ja työsuojelukasvatuksessa sekä fyysisen, psyykkisen tai sosiaalisen työympäristön kehittämisessä. Keinoihin voivat kuulua työympäristön laadun parantaminen, työyhteisön kehittäminen, työympäristösuunnittelu ja esimerkiksi työn uudelleen organisointi. Toisen tason toiminta kohdistuu sekä työntekijöihin tai työyhteisöihin, joita jo uhkaa työ- ja toimintakyvyn aleneminen. Tavoitteena on estää työn vaatimusten ja työntekijän toimintakyvyn välisen epäsuhdan syntyminen tai sen pahentuminen. Yksilötasolla työ- ja toimintakykyä uhkaavat tekijät on selvitettävä ja ryhdyttävä toimenpiteisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. On tärkeää, että työkykyä ylläpitäviin toimiin ryhdytään riittävän nopeasti. Kolmannen tason toiminta kohdistuu työntekijöihin, joiden työkyky on jo sairauksien vuoksi heikentynyt. Heidän kohdallaan tarkoituksena on estää toiminnallisten rajoitusten kehittyminen työkyvyttömyydeksi. Kolmannen tason toimet ovat pääosin korjaavia, hoitavia ja kuntouttavia. Työkykyä ylläpitävän toiminnan kohteena eivät ole ainoastaan sairaat ja vajaakuntoiset, vaan kaikki työntekijät koko heidän työuransa ajan. (Matikainen 1995, 48 - 49.)

1990-luvulla erityisenä kehittämisen kohteena on ollut myös työntekijöiden fyysinen kunto. Tästä painotuksesta on käytetty nimitystä työkykylähestymistapa. Se perustuu ajatukseen, että yksilöllinen toimintakyky muodostaa yksilön tavoitteiden saavuttamisen ja toiminnan perustan. Työkyky on osa toimintakyvystä, jonka yksilön työtehtävien tekeminen vaatii. Toimintakykyä kuvataan usein fyysisten, psyykkisten ja sosiaalisten osa-alueiden kautta. Tyky-lähestymistavan johdosta työpaikoille on kehitetty niin sanottua tyky-toimintaa, joka on keskittynyt erilaisiin liikuntakampanjoihin testauksineen. Koko työhyvinvointi on ymmärretty usein suppeasti vain fyysisen kunnan ylläpitämiseksi tai hauskanpidoksi virkistyspäivänä. (Manka 2011, 60 - 61.)

Työhyvinvointia ylläpitävä toiminta yrityksessä (tyhy-toiminta) on parhaimmillaan jatkuva prosessi, jossa kiinnitetään laajalti huomiota erilaisiin työkykyä lisääviin ja ylläpitäviin asioihin. Asiasta puhutaan myös käsitteellä työkykyä ylläpitävä toiminta (tyky-toiminta). Se on normaali osa yrityksen toimintaa, jossa yhtenä yhteistyökumppanina on tyypillisesti yrityksen käyttävä työterveysorganisaatio. Tyky- tai tyhy-toimintaa seurataan esimerkiksi säännöllisten työhyvinvointikyselyjen avulla. Kyselyjen tuottaman tiedon varassa määritellään vuosittain kehittämiskohteita. (Viitala 2013, 232.)

Hyvinvointia tukevat toimet on istutettu monissa yrityksissä myös osaksi henkilöstölle tarjottavia etuja. Näin ne voivat olla siis myös osa henkilöstön palkitsemisjärjestelmää. Esimerkiksi yrityksen tarjoamat liikunta- ja virkistystilat sekä liikuntasetelit tai yrityksen osittain maksamat liput erilaisiin virkistystapahtumiin ja liikuntapaikkoihin ovat keinoja innostaa henkilöstöä vaalimaan omaa hyvinvointiaan. Yrityksen henkilöstölle lahjoittamat urheiluasut ja -välineet ovat niin ikään viesti ja tuki omaehtoisen kunnan kohentamiseen. Virkistyspäivien teatteri- tai konserttiretket tai luonnossa liikkumisen eri muodot ovat myös esimerkkejä yrityksen pyrkimyksistä tukea henkilöstönsä hyvinvointia. (Viitala 2013, 232.)

4 TUTKIMUSPROSESSI

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työntekijöiden tietämystä korvaavan työn mallista, heidän kokemuksista sen hyödyntämisestä sekä saada mahdollisia kehitysehdotuksia työntekijöiltä. Tutkimusongelmana opinnäytetyössä oli selvittää työntekijöiden näkökulmasta mitä korvaavan työn malli on ja miten työntekijät kokevat korvaavan työn mallin sekä miten korvaavan työn mallia voitaisiin kehittää.

Tässä kappaleessa esitetään tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät sekä tutkimuksen toteuttaminen haastatteluiden avulla.

4.1 Tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmät

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä on perehdytty Osuuskauppa Arinaan ja korvaavaan työhön kirjallisuuden, Internetin sekä sähköpostihaastatteluiden avulla. Opinnäytetyön empiirinen osa koostuu viiden työntekijän haastatteluiden avulla koostetusta aineistosta. Aineistolla selvitetään, mitä korvaavan työn malli työntekijöiden mielestään on, miten työntekijät kokevat korvaavan työn mallin ja miten sitä tulisi kehittää.

Laadullinen tutkimus kerää kokemuksia ja mielipiteitä laajemmin kuin määrällinen tutkimus. Haastatteleamalla saadaan tarkempaa tietoa tutkittavasta aiheesta, koska voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä ja sen myötä saadaan syvyyttä aiheeseen. Tutkimuksen avulla saadaan esille konkreettisia tuloksia, jolloin niitä on helpompi lähteä kehittämään. Kehittämissideoiden takana voi mahdollisesti olla haastateltavat itse, koska he osaavat kertoa mitä pitäisi kehittää ja miten tutkimuskohde saataisiin paremmin esille.

4.1.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa haastateltavat kertovat omista kokemuksistaan ja heidän omista näkökulmista korvaavaan työhön. Laadullisessa

tutkimuksessa keskitytään pieneen otantaan ja tuloksia pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti, joten kriteerinä ei ole laatu, vaan määrä. (Eskola & Suoranta 2001, 18.)

Laadullista tutkimusta voi luonnehtia prosessiksi. Kun laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun väline on inhimillinen eli tutkija itse, voi aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulkintojen katsoa kehittyvän tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimusprosessin edetessä. Kyse on tutkimustoiminnan ymmärtämisestä myös eräänlaisena oppimistapahtumana. Laadullista tutkimusta voi luonnehtia prosessiksi myös siinä mielessä, että tutkimuksen etenemisen eri vaiheet eivät ole välttämättä etukäteen jäsennettävissä selkeisiin eri vaiheisiin, vaan esimerkiksi tutkimustehtävää tai aineiston keruuta koskevat ratkaisut voivat muotoutua vähitellen tutkimuksen edetessä. Eräs selitys tämän kaltaiselle tutkimusotteen avoimuudelle on, että tavallisesti tutkijan pyrkimyksenä on tavoittaa tutkittavien näkemys tutkittavana olevasta ilmiöstä tai ymmärtää ihmisen toimintaa tietyssä ympäristössä. (Kiviniemi 2010, 70.)

Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Tähän sisältyy ajatus, että todellisuus on moninainen. Tutkimuksessa on kuitenkin otettava huomioon, että todellisuutta ei voi pirstoa mielivaltaisesti osiin. Tapahtumat muovaavat samanaikaisesti toinen toisiaan, ja onkin mahdollista löytää monen suuntaisia suhteita. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.) Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. Merkitykset ilmenevät suhteina ja niiden muodostamina merkityskokonaisuuksina. Merkityskokonaisuudet vuorostaan ilmenevät ihmisistä lähtöisin olevina ja ihmiseen päätyvinä tapahtumina, kuten toimintana, ajatuksina, päämäärien asettamisina ja esimerkiksi yhteiskunnan rakenteina. Tavoitteena ovat ihmisen omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Näiden kuvausten oletetaan sisältävän niitä asioita, joita ihminen pitää itselleen elämässään merkityksellisinä ja tärkeinä. (Vilka 2005, 97.)

Laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirteenä voisi todeta, että tällä tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Tutkimuksen tavoitteena on tutkimisen aikana muodostuneiden toimintojen avulla näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnasta tai hänen tuottamistaan kulttuurituotteista jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Välittömän havainnoinnin tavoittamattomissa olevat asiat ovat kuin arvoituksia ja tut-

kimuksen tavoite on näiden arvoitusten ratkaiseminen tutkimuksessa. Ihmisten kuvaamien kokemusten ja käsitysten avulla luodaan johtolankoja ja vihjeitä, joiden avulla voidaan tehdä tulkintoja eli ratkaista arvoituksia. (Vilkkä 2005, 98.) Laadullisessa tutkimuksessa on tapana puhua otoksen sijaan harkinnanvaraisesta näytteestä, koska pyritään ymmärtämään jotakin tapahtumaa syvällisemmin, saamaan tietoa jostakin paikallisesta ilmiöstä tai etsimään uusia teoreettisia näkökulmia tapahtumiin ja ilmiöihin. Tällöin jo muutamaa henkilöä haastattelemalla voidaan saada merkittävää tietoa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 58 - 59.)

4.1.2 Tapaustutkimus

Tapaustutkimus eli case study voidaan määritellä empiiriseksi tutkimukseksi, joka monipuolisia ja monilla tavoilla hankittuja tietoja käyttäen tutkii nykyistä tapahtumaa tai toimivaa ihmistä tietyssä ympäristössä. Toisaalta tapaustutkimus on määritelty myös yksinkertaisesti toiminnassa olevan tapahtuman tutkimukseksi. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu se, että tutkittavasta tapauksesta pyritään kokoamaan monipuolisesti ja monella tavalla tietoa. Pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä entistä syvemmin. Monipuolinen tiedon hankinta ei sulje pois myöskään tapausta valottavan tilastollisen aineiston käyttöä. (Metsämuuronen 2008, 16 - 17.)

Tapaustutkimus on yksi haastavimmista yhteiskuntatieteiden pyrkimyksistä. Tutkimusmenetelmänä tapaustutkimusta käytetään monissa tilanteissa; edistämään tietämystä yksilön, ryhmän, organisaation sosiaalisissa, poliittisissa ja siihen liittyvissä ilmiöissä. Tapaustutkimus on yleinen menetelmä liiketaloustieteisiin liittyvissä tutkimuksissa. (Yin 2014, 3 - 4) Tämän vuoksi tapaustutkimuksen lähtökohdat ovat tieteellisen tutkimuksen traditiossa. Tapaustutkimus soveltuu hyvin myös kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on tuottaa kehittämissuhteita ja -ideoita. Tutkimuksen kohde eli tapaus voi olla esimerkiksi yritys tai sen osa, yrityksen tuote, palvelu, toiminta tai prosessi. Tapaustutkimus tuottaa tietoa nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä sen todellisessa tilanteessa ja toimintaympäristössä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52.) Tapaustutkimusta käytetään, kun halutaan tutkia yhden organisaation ja siihen liittyviä käyttäytymistä (Ghauri & Grønhaug 2002, 172).

Tapaustutkimus on usein selittävä, kokeellinen tai kuvaileva (Ghauri & Grønhaug 2002, 172). Tapaustutkimusta luonnehtii siis pyrkimys tuottaa syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta

tapauksesta. Näin tapaustutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää yritystä tai muuta kehittämisen kohdetta kokonaisvaltaisesti hyvinkin realistisessa toimintaympäristössä. Tapaustutkimuksessa on siis tärkeämpää saada selville suppeasta kohteesta paljon kuin laajasta joukosta vähän. Kysymys ei ole siitä, kuinka yleistä jokin on, vaan siitä, kuinka jokin on mahdollista tai kuinka jokin tapahtuu. Tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin ”miten?” ja ”miksi?”. Kehittämistyössä tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52 - 53.) Tapaustutkimuksen lähestymistapaan liittyy siis kuvailevat tai kartoittavat tutkimukset, mutta niitä ei ole rajoitettu tarkemmin. Liiketaloustieteissä tapaustutkimus on hyödyllinen, kun tutkittavaa ilmiötä luonnollisessa ympäristössä on haasteellista tutkia ulkopuolelta. Tällöin myös käsitteet ja muuttujat ovat haasteellisia määrittää. (Ghuri & Grønhaug 2002, 171.)

Tapaustutkimukselle on luuteenomaista, että yksittäisestä tapauksesta tuotetaan yksityiskohtaista, intensiivistä tietoa. Aineistonkeruussa käytetään useita menetelmiä, ja tyypillisesti tavoitellaan nimenomaan ilmiöiden kuvailemista, mutta koska tapaustutkimuksessa ei kuitenkaan ole yksiselitteistä määritelmää, sitä voi tehdä kovin monella tavalla ja siten tapaustutkimus on käsitteenä monisyinen. Olennaista on, että käsiteltävä aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden, siis tapauksen. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 190 - 191.)

Tapaustutkimus ei ole menetelmä. Se on lähestymistapa, näkökulma todellisuuden ja ”todellisuuden” tutkimiseen. Se tavoittelee kokonaisempaa ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä kuin mihin staattinen, yhteen tiedonhankintamenetelmään perustuva pysäytyskuva tutkittavana olevan ilmiön jostakin osa-alueesta voi antaa. Tapaustutkimukselle on tyypillistä monipuolisuus ja joustavuus. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2010, 198.) Vaikka tapaustutkimus on erottuva muoto empiirisestä tutkimuksesta, monet tutkijat kuitenkin ylenkatsovat menetelmää. Toisissa tutkimushankkeissa tapaustutkimusta on pidetty epäsuotuisana muotona tutkimustyyppinä kuin kumpikaan testi tai kysely. (Yin 2014, 19.)

Tapaustutkimuksen kohde on yleensä jonkun yrityksen tietty prosessi, toiminto tai osasto, tapahtumasarja tai historia. Tapaus voi olla toimialatasoinen, organisaatiotasoinen, osasto- tai ryhmätasoinen tai yksilötasoinen. Menetelmä aineiston keräämiseksi valitaan siten, että se on mahdollisimman tarkoituksenmukainen. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 157.) Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun halutaan syvällisesti ymmärtää kehittämisen

kohdetta ja tuottaa uusia kehittämisehdotuksia. Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteita on siis vähän, usein vain yksi. Tutkittava tapaus voi olla esimerkiksi yksilö, ihmisryhmä, organisaatio, tapahtuma, toiminto, prosessi tai maantieteellinen alue. Tapaustutkimus voi myös kohdistua useampaan kuin yhteen tapaukseen. Oleellisinta on, että kohde ymmärretään tietynä kokonaisuutena, tapauksena. Tutkimuksen kohde valitaan työelämän kehittämistyössä aina käytännön tarpeen ja kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden ohjaamana. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 53.)

Tapaustutkimuksessa lähdetään tyypillisesti liikkeelle analysoitavasta tai tutkittavasta tapauksesta, ei pelkästään yleisistä teorioista. Kehittämisen kohteesta kiinnostuneella on usein ilmiöstä jonkinlaista aiempaa tietoa, mikä mahdollistaa alustavan kehittämistehtävän määrittelyn. Usein on lisäksi niin, että aiheeseen pitää ensin perehtyä, ennen kuin tietää, mitä siitä todella voi kysyä tai mikä todellinen kehittämistehtävä on. Tämän jälkeen voidaan lähteä kehittämään täsmentäviä kysymyksiä, jotka auttavat tarvittavan tausta-aineiston etsimisessä. Usein tapaustutkimus liitetään erityisesti laadulliseen tutkimukseen ja menetelmiin, mutta siinä on siis mahdollista hyödyntää myös määrällisiä menetelmiä. Erilaisia haastatteluja; teemahaastattelu, avoin haastattelu, ryhmähaastattelu käytetään usein tiedonkeruumenetelmänä tapaustutkimuksessa. Tämä johtuu siitä, että tapaustutkimus liittyy tyypillisesti ihmisen toiminnan tutkimiseen eri tilanteissa, jolloin itse toimijat eli kehitettävän ilmiön asiantuntijat voivat kuvata ja selittää ilmiötä. Haastattelu on joustava tutkimusmenetelmä, ja sitä voidaan soveltaa monella eri tavalla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 54.)

4.1.3 Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Laadullista aineistoa kerätään yleensä haastattelemalla. Haastattelun tavoitteena on selvittää mitä haastateltava ajattelee. Haastattelu pidetään haastattelijan aloitteesta ja hän johtaa keskustelua. Keskustelu on vuorovaikutusta haastattelijan ja haastateltavan kesken, jossa molemmat vaikuttavat toisiinsa. Vastuu on kuitenkin haastattelijalla, jotta hän saa mahdollisimman laadukasta materiaalia haastattelusta. Haastattelijan tulee motivoida haastateltavaa ja pitää keskustelua yllä sekä haastateltavalle pitää luoda ymmärrys, että hän kertomansa käsitellään luottamuksellisesti. (Eskola & Suoranta 2001, 85.)

”Kun tutkitaan ihmisiä, miksi ei käytettäisi hyväksi sitä etua, että tutkittavat itse voivat kertoa itseään koskevia asioita?” Näillä sanoilla voidaan aloittaa haastattelu. Haastattelu on ainutlaatuisen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Tiedonkeruumenetelmien valinnan tulee olla perusteltua, ei haastatteluakaan tule valita pohtimatta sen soveltuvuutta kyseisen ongelman ratkaisuun. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on ollut päämenetelmänä. Haastattelun etuna voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti tilanteen edellyttämällä tavalla ja vastaajia myötäillen. Haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista säädellä, samoin on enemmän mahdollisuuksia tulkita vastauksia kuin esimerkiksi postikyselyssä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161.)

Teemahaastattelussa haastatteluteemat on suunniteltu huolellisesti etukäteen mutta sanamuodot sekä kysymysten järjestys ja painotukset voivat vaihdella haastattelusta toiseen. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 41.) Teemahaastattelun nimi kertoo sen, mikä on tässä haastattelussa olennaisinta, koska haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Tämä vapauttaa pääosin haastattelun tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien äänen kuuluviin. Teemahaastattelu ottaa huomioon sen, että ihmisten tulkinnat asioista ja heidän asioille antamansa merkitykset ovat keskeisiä, samoin kuin sen, että merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 48.)

Puolistrukturoitu haastattelu, jota voidaan yksinkertaistamisen vuoksi nimittää myös teemahaastatteluksi, sopii hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa kohteena on intiimit ja arat aiheet tai joissa halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita: arvostuksia, ihanteita ja perusteluja. Haastattelu kohdistuu ennalta valittuihin teemoihin, mutta teemahaastattelussa ei ole tarkasti määritelty kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä. (Metsämuuronen 2008, 41.)

Puolistrukturoiduille menetelmille on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on vahvistettu, mutta ei kaikkia. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47) Puolistrukturoitu haastattelu sopii tilanteeseen, jossa ei täysin tunneta tutkimuksen kohdetta etukäteen eikä haluta liikaa ohjata vastaajia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 41.) Teemahaastattelu on usein käytetty aineiston keruun menetelmä liiketaloustieteissä ja sen merkitys on korostunut ajan saatossa. Teemahaastattelu on hyvin käytettynä erinomaisen tehokas menetelmä, koska tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä täysin. Huolellisesti suunniteltu ja tehty haastattelu on myös motivoiva kokemus, johon ih-

miset on helppo saada suostumaan. Heille ei aiheudu isoa vaivaa osallistumisesta haastatteluun. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105.)

Teemahaastattelu on yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto ja siitä käytetään myös nimitystä puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelukysymykset ovat kaikille samat, mutta vastaukset voivat vaihdella haastateltavasta riippuen. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta kerätään keskeiset aiheet tai teema-alueet, joista tutkimushaastattelussa olisi välttämätöntä tutkimusongelmaan vastaamiseksi käsitellä. Teemojen käsittelyjärjestyksellä ei ole merkitystä tutkimushaastattelun aikana. Tavoitteena on, että kaikista teema-alueista vastaaja voi antaa oman kuvauksensa. Teemahaastattelussa haastattelijan tehtävä on huolehtia, että haastateltava pysyy asetetuissa teemoissa. (Vilka 2005, 101 - 103.)

Teemahaastattelussa haastattelijan tulee huolehtia, että etukäteen päätetyt teemat käydään läpi, mutta niiden järjestys ja laajuus vaihtelevat haastattelusta toiseen. Haastattelijalla voi olla tukilista käsiteltävistä asioista, eikä valmiita kysymyksiä. (Eskola & Suoranta 2001, 86.) Teemahaastatteluun etukäteen laadittuja kysymyksiä voidaan myös jättää esittämättä mikäli ne eivät sovellu haastatteluun, mutta kysymyksiä voidaan myös muokata jos aiemmista haastatteluista on ilmennyt jotain merkityksellisiä asioita, joita ei ole osattu huomioida alunperin. Tarkentavia kysymyksiä voidaan esittää jos niitä tulee haastattelun aikana mieleen. Kysymysten sanamuodot saattavat myös vaihdella haastattelujen aikana. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 41 - 97.)

Tutkimushaastattelujen keräämisessä on omat haasteensa, joista valtaosa on ennakoitavissa ja ratkaistavissa. Vaikka kaikkia laadulliseen tutkimusmenetelmään ja sen tutkimusaineistojen keräämiseen liittyviä riskejä ei voi koskaan kokonaan poistaa. Teemahaastattelun kysymysten muotoilussa auttaa kohderyhmän tuntemus. Ongelmana on usein, että ne peilaavat kysymyksen ta-solla tutkijan käsityksiä tutkittavasta asiasta. Niihin on sisäänkirjoitettu tutkijan ennakkokäsitys asiasta. Vastaaja voi tunnistaa tämän ja vastata tutkijan toivomalla tavalla eikä omien kokemusten tai käsitysten mukaan. Laadullisen tutkimusmenetelmän tiedonintressiä kirjaimellisesti noudattaessa tulisi tutkimushaastatteluissa aina välttää kysymyksiä joihin haastateltava voi vasta kyllä tai ei. Kaikkea ei tarvitse suoraan kysyä haastateltavalta. (Vilka 2005, 104 - 105.)

Haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoa ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Laadullisen tutkimuksen haastattelua voidaan pitää joustavana myös siksi, että siinä haastattelua ei ymmärretä tietokilpailuksi. Haastattelussa tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Tällöin on perusteltua antaa haastattelukysymykset tai aiheet tiedonantajille jo hyvissä ajoin etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelun onnistumisen kannalta siis suositellaan, että tiedonantajat voisivat tutustua kysymyksiin, teemoihin tai ainakin haastattelun aiheeseen etukäteen. Käytännössä tämä toteutuu, kun haastatteluluvasta ja haastattelun ajankohdasta sovitaan. On eettisesti perusteltua kertoa tiedonantajalle, mitä aihetta haastattelu koskee. Toisaalta on myös niin, että ihmiset eivät lupaudu tutkimukseen, jos he eivät tiedä, mistä on kyse. Haastattelun etuina voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä tai tietoa aiheesta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73 - 74.)

Haastattelun etuihin kuuluu myös se, että haastattelija voi samalla toimia havainnoitsijana, eli muistiin voidaan kirjoittaa paitsi se, mitä sanotaan, myös se kuinka se sanotaan. Tutkijan kannattaa kuitenkin harkita tarkkaan, ilmaiseeko hän tällaista ajatusta raportissaan, jos ei tätä etua hyödynnä. Ei ole harvinaista, että tutkimusraportissa lukee kyseinen perustelu haastattelun käytön etuna, mutta raportista ja erityisesti tuloksista ei selviä mitenkään, onko havainnointia käytetty ja miten tehdyt havainnot ovat vaikuttaneet tuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Teemahaastattelussa ei voi kysellä ihan mitä tahansa, vaan siinä pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Periaatteessa etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasti ilmiöstä jo tiedettyyn. Teemahaastattelun avoimuudesta riippuen teemojen sisältämien kysymysten suhde tutkimuksen viitekehyyksessä esitettyyn kuitenkin vaihtelee intuitiivisten ja kokemusperäisten havaintojen sallimisesta varsin tiukasti vain etukäteen tiedetyistä kysymyksissä pitäytymiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

4.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusaineisto kerättiin haastatteluiden avulla keväällä 2014. Haastatteluja tehtiin viisi Osuuskauppa Arinan Oulun alueella olevien Prisma Limingantullin ja Linnanmaan työntekijöille, jotka

ovat suorittaneet korvaavaa työtä. Haastateltaviin työntekijöihin saatiin yhteys toimipaikan päälliköiden kautta, koska heillä on tiedossa ketkä ovat suorittaneet korvaavaa työtä ja pystyivät tiedustelemaan, ovatko työntekijät halukkaita osallistumaan haastatteluihin. Haastattelut sovittiin haastateltavien kesken noin viikko ennen varsinaista haastattelua. Ensiksi sovittiin viisi haastattelua, joilla lähdettiin kartuttamaan henkilökunnan tietoa korvaavasta työstä.

Haastattelukysymyksiä pohdittiin ensin sen perusteella mitä haluttiin työssä tutkia. Sen jälkeen haluttiin tiedustella Prisma Linnanmaan asiakaspalvelupäälliköltä, minkälaisia ajatuksia hänellä on haastattelukysymyksistä, koska hän oli ideoinut opinnäytetyön aiheen. Alustavat haastattelukysymykset suunniteltiin ja sen jälkeen keskusteltiin asiakaspalvelupäällikön ja Prismajohtajan kanssa, tuleeko heillä jotain kysymyksiä vielä mieleen mihin haluttaisiin saada vastauksia. Haastattelukysymyksiä testattiin Prisma Linnanmaan työntekijöillä ja henkilöillä, joille korvaava työ oli tuntematon käsite.

Haastatteluiden tilanteet olivat vuorovaikutuksellisia ja haastateltavat saatiin kertomaan omia ajatuksia ja mielipiteitä. Välillä täytyi kysellä ja udella enemmän, jotta saatiin haastateltavat puhumaan, mutta yleisesti he uskalsivat kertoa asioista avoimesti ja rehellisesti. Haastattelijan roolissa pyrittiin luomaan haastateltaville mukava ja rento tunnelma, jotta heidän olisi mahdollisimman luontevaa kertoa aiheesta. Juttelu ja lämmittely haastatteluihin aloitettiin jo tavatessani haastateltavat sekä kerrottiin omasta taustasta heille, jotta he tietävät, miksi ovat valikoituneet tähän prosessiin ja miksi teen tämän työn. Jutustelulla pyrittiin luomaan myös luottamusta, että haastatteluiden materiaalit pysyvät haastattelijalla ja työssä pyritään esittämään asiat niin, ettei heitä tunnustettaisi niiden takaa. Haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin. Haastateltavia pyydettiin jälkeinpäin laittamaan sähköpostiviestiä, mikäli heillä tulisi jotain mieleen ja haastateltavilta saapui-kin tarkentavia sähköpostiviestejä jälkeinpäin. Haastattelun aikana ei kirjattu juurikaan muistiinpanoja. Heti haastattelutilanteen päätyttyä ajatukset kirjoitettiin ylös haastattelulomakkeelle kysymysten kohdalle, jotta mikään ei pääsisi unohtumaan. Haastattelut olivat jokainen hieman erilaisia, mutta samat pääkysymykset sisältyivät jokaiseen haastatteluun. Kysymysten järjestys saattoi vaihdella riippuen haastateltavasta ja esille tulleista asioista, mutta jokainen teema käsiteltiin jokaisessa haastattelussa.

Jokaisen haastattelun jälkeen haastattelu litteroitiin, jotta saataisiin kaikki mielikuvat ja ajatukset välittömästi ylös. Litteroinnin aikana muistui mieleen lisää omia havaintoja, mitä ei ollut kirjoitettu vielä ylös, joten siksi myös oli hyvä litteroida haastattelut mahdollisimman pian haastatteluista. Haastattelut ajoittuivat sopivasti päivän tai kahden välein, jolloin litterointi oli pakko tehdä heti haastattelun tehtyä ja sainkin tämän vuoksi hyvin tahdin haastatteluiden tekemiseen. Litteroinnista oli työhön paljon apua, koska sitä kautta oli helppoa löytää ja erotella työntekijöiden kertomia korvaavaan työhön liittyviä haasteita ja ongelmia.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastattelut onnistuivat ja niiden avulla sai hyvän mielikuvan työntekijän näkökulmasta korvaavaan työn malliin. Onnistumiseen vaikuttivat haastateltavien asenne haastatteluun ja halu kertoa omista kokemuksista. Haastateltavat olivat luontevia ja kertoivat avoimesti aiheesta, vaikka haastattelu nauhoitettiin. Haastatteluiden aikana kävi ilmi, että osa haastateltavista oli miettinyt aihetta omalta kohdaltaan aikaisemmin. On oletettavaa, että tämä johtui siitä, että vamma on ollut pitempi aikainen ja on haluttu miettiä omaa mahdollisuutta pysyä työkykyisenä. Tällöin on korvaavaa työtä mahdollisesti toteutettu useita kertoja aikaisemmin ja tullaan mahdollisesti toteuttamaan myös tulevaisuudessa heidän kohdallaan. Työntekijöillä oli paljon samoja ajatuksia korvaavasta työstä, koska toimintamalli on uusi ja sitä on sovellettu vähän toimipaikoissa sekä toimintamalli on saatettu käydä hyvin samantapaisesti läpi toimipaikoissa.

TAULUKKO 1. Tutkimustulokset koostettuna teemoittain

Teema:	Tulos:
Määritelmä	Pääpiirteet selkeitä
	Mielikuva negatiivinen
	Olemassa oloa ei muisteta
Kokemus	Kokemukset positiivisia
	Tiedottaminen haasteellista
	Ei herätä keskustelua työntekijöiden kesken
Kehittäminen	Määritelmää pitäisi tarkentaa ja syventää
	Työtehtävien tulisi olla oikeita
	Aivoriihen järjestäminen

Taulukossa 1. on kuvattu tutkimuksen keskeiset tutkimustulokset. Määritelmänä korvaava työ on pääpiirteittäin selkeitä työntekijöille. Mielikuva korvaavasta työstä koetaan negatiiviseksi ja sen olemassa oloa ei muisteta, koska aihe ei ole esillä eikä siitä ole juurikaan keskusteltu toimintamallin käyttöönoton jälkeen. Kokemukset korvaavasta työstä ovat positiivisia, vaikka joukkoon mahtuu myös negatiivisia tunteita. Korvaavan työn tekemisestä tiedottaminen on koettu haasteelliseksi ja sitä pitäisi kehittää paremmaksi tulevaisuudessa. Tutkimuksessa kävi ilmi se,

että korvaavan työn tekeminen ei herätä keskustelua työntekijöiden kesken, vaikka työntekijät tukevat toinen toisiaan myös sen aikana. Korvaavaan työhön liittyviä kehittämiskohteita ovat korvaavan työn määritelmän tarkentaminen ja syventäminen, esimerkiksi tuomalla faktoja sen käytöstä ja käytännöstä. Työtehtävien halutaan olevan oikeita töitä, eikä keksimällä keksittyjä, jolloin työntekijä tuntee olevansa hyödyksi tehtävissään. Työntekijöiden mielestä olisi järkevää järjestää korvaavaa työtä tehneille aivoriihi, jossa kerätään työntekijöiden kokemusten perusteella kehittämissideoita korvaavasta työstä.

Tulokset on jaettu teemoittain; määritelmä, kokemus ja kehittäminen. Teemoihin jakaminen selkeyttää tulosten läpikäyntiä, koska haastattelut on toteutettu teemahaastatteluina ja on loogista esittää tulokset teemojen mukaan. Tuloksiin on yhdistetty lainauksia haastatteluista todentamaan saatuja tuloksia.

5.1 Taustatietojen hankinta

Tutkimuksen tueksi haluttiin hankkia taustatietoja sähköpostihaastatteluilla Arinan henkilöstöhallinnolta ja työterveyshuollosta. Sähköpostihaastatteluiden avulla pyrittiin saamaan haastateltavien näkemys korvaavasta työstä ja sen käytöstä Arinassa, koska he ovat isossa roolissa korvaavan työn esiintuomisessa työntekijöille. Henkilöstöhallinnosta on lähtenyt tiedotteet aiheesta toimipaikkoihin, kun toimintamalli on hyväksytty ja sen perusteella aihe on esitelty työntekijöille. Työterveyshuollon tehtävänä on ehdottaa työntekijälle korvaavaa työtä ja vakuuttaa työntekijälle sen hyödyllisyys sillä hetkellä, kun edessä on mahdollinen sairausloma.

Tässä opinnäytetyössä tehty tutkimus perustuu työntekijöiden kokemuksiin, siksi henkilöstöhallinnon ja työterveyshuollon haastattelut muodostavat osan teoriaa. Sähköpostihaastattelut tukevat työn teoreettista näkökulmaa.

5.1.1 Henkilöstöhallinnon näkökulma korvaavan työn mallista

Arinan henkilöstöhallinnossa työskentelevä Piia Törmä (24.4.2014, sähköpostiviesti) näkee korvaavan työn positiivisena asiana. Suurin osa työntekijöistä ei halua jäädä kotiin sairastamaan,

jos pystyisi tekemään jotain töissä, koska korvaavan työn mallissa töihin tulo on mahdollista. Haittoja Törmä ei näe korvaavan työn mallissa, kun se hoidetaan oikein.

Törmä (24.4.2014, sähköpostiviesti) kertoo, että korvaavaa työtä on alettu kokoajan käyttää Arinassa enemmän. Lääkärit ovat pikkuhiljaa alkaneet kirjoittaa enemmän korvaavan työn suosituksia ja toimipaikoissa on mietitty, mitä korvaavaa työtä löytyy. Korvaavan työn on tärkeää olla jotain mielekästä tekemistä, muuten malli mielletään äkkiä negatiiviseksi asiaksi.

Kehitettävää on varmasti korvaavan työn tehtävien miettimisessä. Kaikki lääkäritkään eivät tunne mallia vielä kovin hyvin, joten tietoisuutta tulisi lisätä myös heidän keskuudessa. Törmä uskoo, että korvaavan työn mallin käyttö lisääntyy, kun saadaan kehitettyä edellä mainittuja asioita. Usein uusien mallien käyttöönotto vie aikaa ja tarvitaan kärsivällisyyttä. (Törmä 24.4.2014, sähköpostiviesti.)

5.1.2 Työterveyshuollon näkökulma korvaavan työn mallista

Työterveyshuoltolain mukaan työterveyshuollolla on velvollisuus tehdä toimenpide-ehdotuksia työn sopeuttamiseksi työntekijän edellytyksiin samoin kuin työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseksi ja edistämiseksi sekä seurata toimenpiteiden toteutumista. Usein terveydelliset ja muut ongelmat muodostavat kiinteän kokonaisuuden, jonka ratkaisemiseksi tarvitaan työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon yhteistyötä, eli kiinteä yhteistyö on kaiken avain. Yhteistyötä tarvitaan, koska työtä ja työaikaa tulee olla mahdollista muokata terveydellisin perustein sopivaksi. (Kähkönen 10.3.2014, sähköpostiviesti.)

Kähkönen (10.3.2014, sähköpostiviesti) kertoo, että työterveyshuollon näkökulmasta korvaavan työn malli toimii erinomaisesti kuntouttavana ja työkykyä ylläpitävänä ja jopa parantavana menetelmänä silloin, kun työkyvyssä on osittaista rajoitetta. Korvaava työ perustuu työterveyslääkärin arvioon työkyvyn rajoitteesta yhteisymmärryksessä potilaan/työntekijän kanssa. Tavallisesti korvaavaa työtä suositellaan lievissä liikuntaelinvaivoissa ja vammoissa. Koska työterveyslääkäri arvioi tilanteen työn ja terveyden näkökulmasta, ei työntekijän vaivan toipuminen korvaavassa työssä vaarannu, eikä näin ollen mitään haittaa korvaavasta työstä ole.

Hyöty tulee siitä, että työntekijä saa tehdä mielekästä työtä ja pysyy kiinni nopeasti muuttuvissa työpaikan tilanteissa ja muutoksissa.

Kähkösen (10.3.2014, sähköpostiviesti) mukaan haasteita korvaavan työn mallin hyödyntämiseen tuo lähinnä se, että työntekijöillä ei useinkaan ole riittävästi tietoa siitä, että työpaikalla on korvaavia töitä, joita voi tehdä. Erittäin tärkeää on, että työpaikalla on tiedossa korvaavan työn tehtävät ja se, miten ja kuka työtehtävät määrittelee. Esimiesten valmentaminen mallin käytössä korostuu, sekä se, että korvaavia töitä on yhteisesti mietitty työpaikalla ja työntekijöille on riittävästi tiedotettu.

Kovin yleisessä käytössä korvaava työ ei toistaiseksi ole, mutta se on lisääntymässä. Usein myös työntekijä itse kysyy, olisiko mahdollista saada tehdä korvaavaa työtä, etenkin jos omassa työpaikassa on jo kokemusta kyseisestä asiasta. Lisäksi pitäisi muistaa, että työterveyshuollosta suositellaan korvaavan työn järjestämistä, vastuu työn järjestelystä on esimiehellä ja työntekijällä. (Kähkönen 10.3.2014, sähköpostiviesti.)

5.2 Määritelmä

Haastatteluista kävi ilmi, että työntekijät tiesivät mitä korvaavan työn malli on ja milloin sitä voidaan tehdä. Kuten teoriassakin on kuvattu, korvaavaa työtä tehdään silloin kun ei pystytä tekemään omaa työtä täysipainoisesti ja työkyky on rajoittunut. Tämähän on yleispiirteinen määritelmä kyseisestä menetelmästä, mutta sen tarkemmin eivät haastateltavat osanneet avata korvaava työtä. Tarkemmin korvaavan työn määritelmä on kuvattu teoriaosassa, joka käsittelee korvaavaa työtä. ”No siis sitä voi soveltaa, että riippuu minkälainen vamma tai sairaus on, niin sitä voi soveltaa sitten, että pystyy tekemään töitä sitten vaikka niinku erilailla. Ettei välttämättä kaikkea pysty tekemään mitä osastolla on, vaan sen voi tehdä kevennettynä.” (Haastattelu 3, 2014.)

Haastatteluissa pohdittiin, voitaisiinko korvaavaa työtä tehdä silloin, kun palataan pitkältä sairauslomalta ja työntekijä haluaisi kokeilla, onko kykenevä tekemään töitä mukautettuna. Yleensä tämänlaisissa tapauksissa käytetään apuna työkokeilua, mutta jos halutaan kokeilla lyhyempää aikaa kuin mitä työkokeilun yhden kuukauden minimiaika on, olisiko mahdollista hyödyntää kor-

vaava työtä tähän tarkoitukseen ja yleistää korvaavan työn menetelmän käyttöä myös tätä kautta. Oikeaa määritelmää mietittäessä tuli esille kevennetty työ ja sen hyödyntäminen, koska se voisi olla lyhyempi aikaista kuin työkokeilu. Haastatteluissa tuli esiin, voisivatko korvaava työ ja kevennetty työ käsittää saman asian. Kuulostaisiko kevennetty työ positiivisemmalla ja antaisi tätä kautta positiivisen mielikuvan korvaavan työn käyttöön? Työtehtäviä voidaan tehdä kevennettyinä korvaavassa työssä. Koskinen (2009, hakupäivä 14.5.2013) kirjoitti artikkelissaan, että korvaavan työn ei tarvitse välttämättä olla uudenlaista työtä, vaan entistä työtä voidaan tehdä uusissa olosuhteissa. Tämän perusteella voitaisiin helpottaa tätä lyhyt aikaista kokeilua miten pystyy toimimaan omassa työssään.

Seuri ja Suominen (2009, 74 - 75) totesivat kirjassaan, että korvaavan työn käytäntö on yleistynyt hitaasti ja sitä käytetään harvoin. Haastateltavat ovat huomanneet saman asian omista toimipaikeissaan. Korvaava työ ei välttämättä näy ulkopuolisille, riippuen tietenkin vammasta, minkä vuoksi ollaan suorittamassa korvaavaa työtä. Korvaavaa työtä suorittava on työntekijöiden mielestä samanarvoisessa asemassa, kuin muutkin työntekijät. Työkavereilta saatu tuki ja kannustus on tärkeässä asemassa, koska heidän avulla saa voimaa jaksaa ja tietää, että on hyödyksi tekemässä työssään. Osa haastateltavista ei muistanut, että on mahdollista tehdä korvaavaa työtä ennen kuin lääkäri oli ehdottanut sitä heille. ”Niin, siis työntekijöillä tuppaa unohtumaan, kun sitä ei käytetä. Et se on olemassa, sitten kun siitä mainitsee sen, niin muistaa sen et aaa, meillä on tuommoinkin...” (Haastattelu 3.) Tämä johtuu osittain siitä, että asiaa ei ole käsitelty juuri sen jälkeen, kun toimintamalli otettiin käyttöön.

Haastatteluissa tuli ilmi, että korvaavaa työtä ei ole ollut mahdollista aikaisemmin tehdä ennen kuin toimintamalli otettiin käyttöön. Osa haastateltavista oli sitä mieltä, että esimiehen kanssa on pystynyt sopimaan vastaavanlaisesta menetelmästä aikaisemminkin, koska kyseessä on ollut väliaikainen ratkaisu. Koskinen (2009, hakupäivä 14.5.2013) kirjoitti artikkelissaan, että korvaavaa työtä on toteutettu työpaikkakohtaisesti sopien, eli tästä päätellen myös työntekijän ja esimiehen välisiä sopimuksia korvaavaan työhön on toteutettu ennen varsinaista toimintamallia. Haastateltavat toivat esiin sen, että korvaavan työn pitäisi olla myös ennalta ehkäisevää. Esimiehen kanssa pitäisi pystyä keskustelemaan avoimesti jos on pitempi aikainen vamma, joka ärtyy välillä, niin silloin pitäisi pystyä ennakoimaan ja esimiehen kanssa korvaavan työn toteuttamisesta myös ilman lääkärintodistusta. Työkykyä ylläpitävässä toiminnassa on kerrottu

kolmitasoisesta mallista, jossa tulisi työnantajan huomioida työkykyä uhkaavat tekijät ja sitä kautta parantaa työntekijän mahdollisuutta toimia työssään mahdollisimman pitkään.

Jos korvaavan työn määritelmää ei tunne, voi mielikuva olla negatiivinen. Tämän vuoksi olisi hyvä toimipaikoissa ja tiimeissä muistuttaa toimintatavasta ja sen olemassa olosta, jotta työntekijät ovat tietoisia, että sellainen on käytössä ja sen avulla on mahdollista pysyä työssä, vaikka ei olisi täysin työkykyinen. Negatiivisesta mielikuvasta oli maininnut Törmä (24.4.2014, sähköpostiviesti) Arinan henkilöstöhallinnosta. Tämän vuoksi myös työtehtävät, mitä korvaavassa työssä suoritetaan, tulisi olla mielekkäitä, jotta korvaavan työn mielikuva olisi mahdollisimman positiivinen. Korvaavan työn soveltaminen työssä on hyvin alkuvaiheessa toimipaikoissa, joka vaikuttaa siihen, että aihe ei ole niin selkeä työntekijöille ja sen vuoksi siihen haluttaisiin tarkennusta. Korvaavan työn määritelmän epäselvyys johtuu mahdollisesti siitä, että asia ei ole ollut tarpeeksi esillä työntekijöille ja siitä ei ole juuri puhuttu mallin käyttöönoton jälkeen tiimeissä. Asiasta keskusteleminen pitäisi aiheen työntekijöiden mielessä ja sen kautta voitaisiin saada keskustelua sekä työntekijöiden mielipiteitä aiheesta. Ahola (2011, 54) mainitsee, että työnantajan ja työntekijöiden edustajien kesken pitäisi etukäteen sopia periaatteista, jotka koskevat korvaavaa työtä ja tämän kautta saataisiin tietoisuutta työntekijöille mahdollisuudesta kokeilla korvaavaa työtä.

5.3 Kokemus

Haastateltavien aikaisempien kokemusten perusteella suurin osa olisi valmis suorittamaan korvaavaa työtä uudestaan tulevaisuudessa. Omat henkilökohtaiset kokemukset määrittävät suhtautumisen korvaavaan työhön ja sen käyttämiseen jatkossa omalla kohdalla, koska jos itse ei ole kokenut korvaavaa työtä hyödyllisenä ja itselle hyväksi toimintamalliksi, niin se luo ennakkoluuloja tulevaisuutta ajatellen. Korvaavan työn käytön oletetaan lisääntyvän ajan saatossa ja sen myötä saadaan lisää kokemuksia sen toimivuudesta. Ainoastaan käyttämällä mallia nähdään, minkälaisista hyötyä siitä on ja miten se toimii työssämme.

Useampi haastateltava kertoi asioivansa pääsääntöisesti samalla lääkärillä, koska silloin lääkäri tietää, mitä on aikaisemmin tehty ja mistä vaiva mahdollisesti johtuu, tällöin ei tarvitse kertoa omaa tilannetta aina uudelleen tai käydä lävitse mitä on kokeiltu ja mikä on koettu hyväksi tai

huonoksi. Lääkäri saattaa tunnistaa työntekijän tilanteen keskustelemalla ja tietää, milloin on hyvä ehdottaa korvaavaa työtä tai pelkkää sairauslomaa. Seuri ja Suominen (2009, 75) kirjoittivat kirjassaan, että korvaava työ tulee oletettavasti koskemaan lähinnä pitkittyneitä sairauslomia. Silloin usein halutaankin palata töihin sosiaalisista syistä ja korvaavaa työ on hyvä mahdollisuus palata töihin mahdollisesti aikaisemmin kuin normaalilta sairauslomalta. Haastatteluissa pohdittiin myös, ovatko lääkärit tietoisia, mitä työtehtäviin kuuluu, mutta kuitenkin usein lääkärit tätä tiedustelevat työntekijöiltä mietittäessä mahdollisia toimenpiteitä. Arinan toimipaikkojen omat lääkärit ovat haastateltavien mukaan tietoisia työtehtävistä, jolloin on helpompaa lääkärin näkökulmasta hahmottaa mahdollisuutta korvaavaan työhön. Kess ja Seppänen (2011, 27) toteavat kirjassaan, että korvaavan työn käytön edellytyksiä tutkittaessa korostuu työntekijän ja työterveyshuollon tiivis yhteistyö. Eli työnantajan pitää itse olla aktiivinen ja kertoa toimipaikkojen työtehtävistä, jotta lääkärit osaavat määrittellä mahdollisuuden korvaavaan työhön sairausloman sijaan.

Lääkärien tulee itse olla vakuuttuneita korvaavan työn hyödyllisyydestä ja sen käytännöstä. Heidän haasteena on vakuuttaa työntekijät siitä, että korvaava työ on työntekijän kannalta järkevä ratkaisu ja työntekijälle ei saa missään nimessä jäädä sellainen tunne, että heidät pakotettaisiin töihin. Koskinen (2009, hakupäivä 14.5.2013) mainitsi, että työterveyslääkärin näkökulmasta ongelmana voi olla se, että lääkärit painostavat työntekijöitä olemaan töissä kun ehdottaa korvaavaa työtä. Työterveyslääkärin tulisi siis ottaa huomioon työntekijän mielipide harkittaessa korvaa työtä. Työntekijöille pitäisi antaa mahdollisuus myös jäädä sairauslomalle, jos he itse näkevät, etteivät pysty tekemään korvaavaa työtä. Kuten Koskinen (2009, hakupäivä 14.5.2013) määrittää artikkelissaan, korvaava työ ei saa haitata eikä estää paranemista ja toipumista sairaudestaan, jolloin on tärkeää luottaa lääkärin arvioon kyvystä toteuttaa korvaavaa työtä. Toisaalta suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että tulisivat mielellään töihin jos vähänkään tuntuisi, että töitä pystyisi tekemään. Jos töissä olisi tilanne, että siellä tarvitaan tekijöitä, niin sitä suuremmalla syyllä tultaisiin töihin ja suoritettaisiin korvaavaa työtä. ”No ei ku mää tiesin, että täällä tarvii apua ja sitten, ku se ehdotti sitä, että otakko sitä vai saikkua, niin totesin, että sen ennemmin. Ennemmin kun pystyn kuiteskin töitä tekemään.” (Haastattelu 3, 2014.)

Seuri ja Suominen (2009, 73 - 74) kirjoittivat kirjassaan, että työntekijät eivät ole innostuneita korvaavasta työstä, koska vaihtoehtona on täysi palkka ja toimintakykyisenä vietetty sairausloma. Tästä voisi päätellä, sen mitä haastatteluissakin tuli ilmi, että jostain on tullut mielikuva, että sai-

rauslomaa ei helposti saisi vaan tarjotaan korvaavaa työtä. Mutta Ahola (2011, 54) mainitsee kirjassaan, että sellaisten sairauksien kohdalla, jotka rajoittavat työkykyä, mutta ei vie sitä kokonaan, voitaisiin harkita korvaavaa työtä. ”No kyllä se on pakko sanoa, että silloin ko se ehotti sitä se lääkäri ja kun tuntemus ei ollut sen mukainen, että pystyis tekemään mitään työtä oikeestaan, niin se tuntu vähän erikoiselta. Mutta tuota, totesin sen oikeestaan aika hyväksi sitten. Loppujen lopuksi. (Haastattelu 4, 2014.) Lääkärit tarjoavat vaihtoehtoa olla töissä ja tehdä töitä kun työntekijä on työkykyinen, mutta jos työntekijä on selvästi työkyvytön, niin silloin ei edes harkita korvaavaa työtä. Toisaalta tämä sairauslomien saannin haastavuus ei mielestäni käy yhteen sen kanssa, että korvaavaa työtä hyödynnetään vähän toimipaikoissa.

Korvaavan työn tekemisessä koettiin hyväksi se, että saa olla töissä ja arkitiimit pysyvät lähes samana kuin olisi täysin terve. Haastateltavista on henkisesti parempi olla töissä, koska se auttaa työssä jaksamisessa ja mahdollisesti lyhentää myös sairastelu-aikaa. ”Hirveän positiivinen, koska se on auttanut siinä työssä jaksamisessa yleensäkin.” (Haastattelu 5, 2014.) Pitkän sairausloman vaikutusta työntekijöihin mietittiin henkisellä tasolla. Jos työntekijällä on pitkä sairausloma ja hän haluaisi tulla aikaisemmin kokeilemaan työssä olemista, niin korvaava työ voisi olla hyvä keino auttaa henkistä jaksamista työn avulla. Toisaalta työtehtävien tulisi olla niitä tuttuja ja turvallisia mitkä työntekijä jo osaa, koska ei välttämättä jaksaa opetella uusia työtehtäviä ja kuormittaa itseä myös niillä vaan haluaa keskittyä paranemiseen, mutta työn tukemana. Koskinen (2009) toteaa, että korvaavassa työssä ei kuitenkaan välttämättä tarvitse järjestää täysin uudenlaista työtä, vaan voidaan muuttaa olosuhteita työssä, jotta pystyy työskentelemään työtehtävissään. Mahdollisuus on toimia kokonaan toisissa tehtävissä tai koulututtua, kuten Kess ja Seppänen (2011, 28) ovat todenneet kirjassaan.

Työkavereiden suhtautuminen korvaavan työn suorittamiseen koettiin positiivisena. ”No se on ollut hirveän kannustavaa ja sitten tuota omat tietenkin huolehtii minusta ja mun jaksamisesta. Ja sitten jopa vaihtaa töitä mun kanssa, että mää pystyisin olemaan töissä.” (Haastattelu 5, 2014.) Heiltä saama tuki ja turva sekä huolehtiminen jaksamisesta ovat tärkeää työntekijälle, koska silloin hän kokee olevansa tärkeä jäsen tiimissä ja tekevänsä hyödyllistä työtä. Työhyvinvointiin kuuluu tärkeänä osana ilmapiiriin liittyvät tekijät, niin organisaatiossa kuin työryhmässäkin. (Juuti 2010, 47.)

Korvaavan työn toteuttaminen ei herättänyt keskustelua työporukassa, mutta mikäli avoimesti itse kertoi, miksi on tekemässä korvaavaa työtä ja mitä se sisältää, niin oltiin kiinnostuneita. Sairaudet ja sairastelu koetaan hyvin henkilökohtaiseksi ja araksi asiaksi, niin sen vuoksi ei välttämättä uskalleta puhua asiasta edes työntekijöiden kesken. Osa haastateltavista puhui suoraan miksi toteuttaa korvaavaa työtä ja kertoi mitä se sisältää, mutta osa ei puhunut sen enempää kuin mitä tiedottaminen hänen korvaavan työn toteutuksesta vaati. Voisi kuvitella korvaavan työn herättävän itsestään keskustelua, kun toimintamalli on uusi meidän toimipaikoissa. Jälkeenpäin mietittyinä osa korvaavaa työtä toteuttaneista huomasivat, että olisi voinut itsekkin kertoa ja ottaa enemmän puheeksi työkavereiden kanssa korvaavan työn, mutta ehkä sitä tehdään töitä ja keskitytään siihen mikä on olennaisinta eli työn tekemiseen.

Tiedottaminen korvaavan työn suorittamisesta on haasteellista, kuten yleensäkin tiedottamisessa on omat haasteensa. Kysyin haastateltavilta, miten heidän korvaavan työn suorittamisesta on tiedotettu tiimin jäsenille ja miten tiedottaminen heidän mielestään onnistui. ”Tiedonkulku työkavereille nyt ei ollut yhtään ollenkaan, kukaan ei oikeastaan tiennyt, että minä olin viimeksi tässä juttussa ja että mitä mää teen ja mitä mää en tee. Se oli epäselvää!” (Haastattelu 2, 2014.) Keinoja tiedottamiseen oli useita, esimerkiksi sähköpostiviesti, tiedote, suusanallinen viestintä. Osa näistä keinoista vaatii kehittämistä ja tarkempaa pohtimista, miten tieto saadaan jaettua oikein. Pienessä tiimissä on helppo työntekijän itse kertoa ja keskustella työtehtävistä mitkä ovat sallittuja tai kiellettyjä, mutta yleisesti tiedottamisen tulisi lähteä esimieheltä ja hänen tulisi hyödyntää sitä kanavaa, mitä kautta tieto on helpoin tiiminjäsenille saada. Työtehtävät, mitä korvaavassa työssä tehdään, tulisi esittää selkeästi ja tarpeeksi tarkasti, koska se helpottaa muiden tiimin jäsenten työtehtäviä ja ajoituksia. Selkeä listaus auttaa ymmärtämään kenen kannattaa tehdä ja mitä työtehtäviä, tällöin korvaavaa työtä suorittava ei joudu sellaiseen tilanteeseen, mitä hän ei pysty tekemään.

Koskinen (2009, hakupäivä 14.5.2013) on todennut, että mitä moninaisempia työpaikan eri työtehtävät ovat, sitä paremmat mahdollisuudet on osoittaa korvaavaa työtä. Haastatteluisa kävi ilmi, että isot tiimit löytäisivät helpommin korvaavaa työtä kun taas pienet haastavammin, koska työtehtävät voivat olla suppeampia pienillä osastoilla. Osa haastateltavista mainitsi, että he ovat koostaneet omassa tiimissään listan, mitä korvaavan työn tehtävät voisivat olla. Lista on toteutettu riippumatta vammasta, minkä vuoksi suoritetaan korvaavaa työtä eli listaan on koottu

kaikkia mahdollisia työtehtäviä. Tehtävälistan avulla saataisiin jokaisen tiimin jäsenen tietoon se, minkälaisia työtehtäviä on mahdollista tehdä korvaavan työn aikana. Lista auttaa myös esimiestä kun korvaavaa työ tulee ajankohtaiseksi hänen tiimin jäsenelle. Kess ja Seppänen (2011, 29) ovat todenneet kirjassaan, että työnantaja seuloo sopivat tehtävät työntekijän jäljellä olevan työkyvyn kannalta. Tällöin esimiehen on helppo tukeutua tehtävälistaan ja koostaa sieltä työntekijälle sopivia työtehtäviä. Kuten Törmä (24.4.2014, sähköpostiviesti) ja Kähkönen (10.3.2014, sähköpostiviesti) mainitsivat, että toimipaikkojen tulisi miettiä työtehtäviä niin, että ne ovat mieleisiä ja tarkoituksenmukaisia, että ne kannustaisivat työntekijöitä olemaan töissä. Työntekijöiden osallistuminen työtehtävien miettimiseen antaa työntekijöillä mahdollisuuden miettiä korvaavaa työtä ja potentiaalisia tehtäviä mitä voi tehdä. Tällöin voidaan vaikuttaa siihen, että työtehtävät ovat mieleisiä ja tarkoituksenmukaisia, kuten Martimo (2009, hakupäivä 14.5.2013) on kirjoittanut artikkelissaan, jossa käsitellään korvaavaa työtä.

5.4 Kehittäminen

”Mää en tajua mitä se koko homma on” (Haastattelu 1, 2014). Asia, mitä työntekijät haluaisivat kehittää korvaavassa työssä, on määritelmän selkeyttä ja aiheen esittämistä työnantajan puolelta heille. Työntekijöitä kiinnostaa kenen toimesta korvaavaa työtä käytetään (työnantajan vai työterveyshuollon) ja onko siihen pakko suostua, jos itsestä tuntuu, ettei ole kykenevä töihin vaikka lääkäri niin ehdottaa. Ahola (2011, 54) kirjoitti, että korvaavan työn tarve ja mahdollisuus on perustuttava lääkärin arvioon ja korvaava työ on aina työntekijälle vapaaehtoinen valinta. Koskinen (2009, hakupäivä 14.5.2013) kertoi, että korvaava työ voi lähteä liikkeelle työnantajan, työntekijän tai työterveyslääkärin aloitteesta. Selkeällä määritelmällä avulla luodaan työntekijöille mielikuva, joka auttaa ymmärtämään korvaavan työn merkityksen ja houkuttaisi hyödyntämään korvaavaa työtä myös omalla kohdalla. Tällä hetkellä korvaavan työn aloittamiseen on varmasti jonkinlainen kynnyks, koska aihe on uusi ja siitä ei juuri ole keskusteltu sen jälkeen kun toimintamalli otettiin käyttöön. Työntekijät eivät osaa odottaa vaihtoehtoa työssä jatkamiseen, kun ajattelevat, että sairausloma on ainoa vaihtoehto. Työntekijän mielipidettä pitää arvostaa, koska hän tietää oman terveytensä ja kipunsa parhaiten, mutta työterveyshuolto voi suositella korvaavaa työtä.

Työtehtävien tulee olla tarkoituksellisia ja sellaisia, että työntekijän mielenkiinto pysyy työssä korvaavan työn ajan. Koskinen (2009, hakupäivä 14.5.2013) määrittä, että työn pitää olla mielekästä

ja sellaista, että työntekijä kykenee sitä sairaudestaan huolimatta kohtuudella tekemään. Korvaavaa työtä suorittaessa haluttaisiin hyödyntää osastojen välistä toimintaa, koska toimipaikka ja sen eri työtehtävät tulisivat tutummiksi kuin työskentelee muillakin osastoilla, entä vain omallaan. Haastateltavien kokemuksen pohjalta osastojen työntekijät ovat ottaneet vastaan toiselta osastolta tulleen työntekijän hyvin ja voisi olla mielekästä tehdä korvaavaa työtä muillakin osastoilla kuin omalla. Ojala ja Ahonen (2003, 19 - 20) ovat todenneet, että työhyvinvoinnin kannalta on tärkeintä se, miten ihmiset kokevat olonsa työpäivän aikana ja toisten työntekijöiden vastaanotto on hyvin tärkeää työntekijöille ja jos heidän olonsa on hyvä, he jaksavat tehdä töitä ja pysyvät paremmin työkuuntoisena. Eri osastoilla työvuoron aikana työskentely otettiin lähes jokaisessa haastattelussa potentiaalisesti vaihtoehdoksi, koska tällöin pystytään hyödyntämään työnkiertoa korvaavaan työn kautta ja työntekijä pystyy kartuttamaan omaa tietoa ja taitoa. Kuten Kess ja Seppänen (2011, 28) kirjoittivat, korvaava työ voi olla muutettujen tai kevennettyjen omien työtehtävien lisäksi kokonaan toisia työtehtäviä. Tämä siis mahdollistaisi sen, että työskenneltäisiin toisella osastolla.

Työvuorojen muokkauksesta keskusteltiin useissa haastatteluissa ja työntekijät olivat valmiita muuttamaan työvuoron ajankohtaa työpäivän aikana, mikäli siihen on perusteltu syy. Työvuoron jakamista työaikaan ja sairauslomaa käsiteltiin, mutta pohdittiin, onko se mahdollista ja miten se on mahdollista. Osittainen sairausloma saattaa myös auttaa parantumaan ja palaamaan täysipainoisesti työhön. Haastatteluissa tuli ilmi, että paljon sairauslomalla oleville voisi korvaava työ olla hyödyllistä, koska heidän työtehtäviä voidaan kokeilla eri muodossa ja sitä kautta löytää kenties sellaisia tehtäviä jotka helpottavat työn suorittamista ja sitä kautta vähentäisi sairauslomia. Mitä enemmän voi työntekijä itse vaikuttaa työtahtiinsa ja järjestykseen, missä työnsä tekee, sitä helpompi on jatkaa töissä hieman alentuneellakin työkyvyllä, toteaa Martimo (2009, hakupäivä 14.5.2013). Paljon sairauslomalla oleville työntekijöille tulisi hyödyntää työkyvyn ylläpitävää toimintaa, mutta jos kyseessä on eri sairauksia tai vammoja voitaisiin kokeilla korvaavaa työtä myös heidän kohdalla.

Tiedottaminen korvaavan työn toteuttamisesta työntekijän kohdalla vaatii kehittämistä, koska sen avulla viedään tieto muille tiiminjäsenille koskien korvaavaa työtä. "Että työkaverit, että on korvaavan työn malli ja mitä siihen kuuluu. Mitä saa tehdä ja mitä ei tarvitse tehdä." (Haastattelu 2, 2014.) Tiedottamiselle pystytään vaikuttamaan mielikuvaan ja korvaavan työn käytön hyödyntä-

misen kynnystä voidaan saada matalammaksi kuin ei työntekijän itse tarvitse jokaiselle erikseen kertoa, mitä tehtäviä pystyy tekemään ja mitä ei. Tällöin korvaavan työn suorittaja voi keskittyä tekemäänsä työhön.

Työntekijöitä kiinnostaisi tietää korvaavan työn tämän hetkisestä toteutumisesta toimipaikoissa toimintamallin käyttöönotosta alkaen. Tämä auttaisi saamaan paremman mielikuvan aiheesta, kun toimipaikassa toteutetaan korvaavaa työtä ja aiheen avoimesta keskustelusta työntekijöiden ja esimiesten kesken. ”Niin kannustaisiko se ja tukisiko se henkilökuntaa, jos ois se tieto, että tällöistä on oikeasti toteutettu ja vähän tavallaan sitä, että kuinka paljon sitä on. Ja sitten niitä esimerkkejä. Sehän riippuu jos haluaa, että sanotaan, että mitä esimerkiksi on tehty.” (Haastattelu 5, 2014.) Toteutumista ei tarvitse jaotella osastokohtaisesti vaan riittäisi, että ne ovat talokohdaisia ja esiteltäisiin esimerkiksi koko talon palavereissa, jotka prismajohtaja pitää. Tällöin tulisi samalla muistuteltua työntekijöitä korvaavasta työstä. Toki jos joku haluaa henkilökohtaisesti kertoa omasta kokemuksestaan koko toimipaikassa tai omassa tiimipalaverissa, niin se mahdollisuus pitäisi myös antaa, koska silloin saataisiin henkilökunnan tietoon työntekijöiden ajatuksia korvaavasta työstä. Ojala ja Ahonen (2003, 23) ovat kirjoittaneet johtamisen vaikutuksesta työhyvinvointiin. Johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat työntekijöihin hyvin laajasti.

Ennakkoluulo kaikkea uutta kohtaan työntekijöillä on vahva, joten näihin työntekijöiden ajatuksiin ja mielikuviin pitäisi pystyä vaikuttamaan työnantajan puolelta. Työntekijät saattavat ajatella, että kun toisellakaan ei onnistunut, niin miksi se minulla onnistuisi. Korvaava työ on aina tapauskohtaista, joten niitä on mahdotonta verrata toisiinsa ja tämän vuoksi työntekijät pitäisi saada uskomaan sen tuomaan mahdollisuuteen. Suonsivun (2011, 44) mukaan työhyvinvointi on vahvasti kokemuksellista ja tunteet ovat subjektin kokemuksia. Tämän vuoksi kokemus korvaavasta työstä tulisi olla positiivinen, jotta se antaisi mahdollisuuden toteuttaa sitä uudelleen ja antaa ulkopuolisillekin positiivisen kuvan toiminnasta. Toisten ihmisten mielipiteet saattavat myös vaikuttaa mielipiteisiin vaikka itsellä ei olisi henkilökohtaista kokemusta asiasta. Tämän vuoksi pitäisi pystyä keskustelemaan avoimesta asiasta toimipaikoissa. Koska toimintatapa on uusi ja vähän käytetty siitä tulisi kertoa ja pitää esillä, jotta se ei muuttuisi negatiiviseksi asiaksi ja tunnu työntekijöistä pakotetulta. Leinonen (2014) kirjoittaa artikkelissaan, että pitää pyrkiä välttämään sitä ajatusta, että työntekijä pakotetaan töihin.

Haastatteluissa kävi ilmi, että osa työntekijöistä on aikaisemmin sopinut erikseen esimiehen kanssa jos on ollut jotain rajoitetta työn tekemisessä. Haastattelussa tarkennettiin tiedustelemalla, onko itsenäinen sopiminen esimiehen kanssa heidän mielestään tasa-arvoista toisia työntekijöitä kohtaan, mutta vastaukset olivat niin myöntäviä kuin kieltäviä. Tämän aiheen ohella syntyi keskustelu työmentaliteetista, joka voi olla erilainen riippuen osastosta missä työskentelet. Työmentaliteetin tulisi olla sama riippumatta siitä missä työskentelee, koska kaikki pyrkivät samaan tulokseen, mutta tekemiset niiden toteuttamiseen ovat erilaiset. Kevään 2014 aikana toimipaikkoihin tuli käytäntö, että työntekijä voi itse ilmoittaa sairauspoissaolosta esimiehelleen, vastataudin tai flunssan vuoksi ja tämän toimintatavan tukemana pohdittiin haastatteluissa sitä, voisiko ottaa korvaavaa työtä sovittavaksi myös työntekijän ja esimiehen välisenä erityisesti silloin, kun on kyseessä lyhytaikainen muutos.

Useassa haastattelussa kävi ilmi, että olisi hyvä kerätä työntekijöitä aivoriiheen, jotka ovat soveltaneet korvaavaa työtä omassa työssään. ”Sitä pitäisi niin kuin ihmisten kanssa, jotka ovat tehneet korvaavaa työtä, ottaa pöyvän eteen ja alkaa sitä ruotimaan ja kattomaan. Koska siinä idearühässä tulee ne ideat paremmin.” (Haastattelu 2, 2014.) Aivoriihessä voitaisiin pohtia korvaavaa työtä, sen mahdollisuuksia ja kehittämissuhteita omien kokemusten pohjalta. Tämä voitaisiin toteuttaa toimipaikkakohtaisella tasolla, jotta kaikki uskaltaisivat kertoa oman mielipiteensä, kun osallistujat ovat entuudestaan tuttuja ja sen vuoksi voitaisiin saada aktiivista keskustelua aikaiseksi. Osallistujia voisi yrittää saada enemmän silläkin verukkeella, että omasta kokemuksesta ei välttämättä tarvitse puhua, mutta sen avulla voisi olla jotain kehittämissuhteita tai huomata niitä keskusteluiden lomassa. Osallistua voisi myös kirjallisesti, jos ei uskalla sanoa ääneen ajatuksiaan. Aiheena sairauslomat ja korvaava työ ovat henkilökohtaisia asioita, osallistuminen tähän aivoriiheen voisi olla vapaaehtoista, koska kaikki eivät välttämättä halua keskustella omista sairauksista, tuntemuksista tai kokemuksistaan julkisesti muiden kanssa.

Aivoriihen aikana voi mahdollisesti tulla esiin asioita, joita ei ole välttämättä ajatellut aikaisemmin ja toisen kokemuksen kautta voi ymmärtää tärkeitä asioita omasta kokemuksestaan. Näihin ideariihisiin olisi mielenkiintoista saada työnantajan ja työterveyshuollon edustajat, koska heiltä voisi kysyä työntekijöitä askarruttavia asioita korvaavasta työstä. Työntekijällä itsellään on tärkeä rooli työhyvinvoinnin edistämiseksi. Aktiivinen osallistuminen omaa ja työyhteisön työtä koskevien parannusehdotusten esittämiseen ja kehittämiseen on suotavaa. (Koho 2013, 97.) Työhyvin-

vointia kehitetään yhdessä työntekijöiden kanssa ja sen vuoksi työnantajan tulisi myös työntekijöitä kannustaa osallistumaan siihen. Palautetta ja kehittämisehdotuksia pitäisi uskaltaa antaa ja tuoda julki, koska muuten ei voida lähteä muuttamaan toimintatapoja.

6 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia työntekijöiden tietämystä korvaavan työn mallista, heidän kokemuksista sen hyödyntämisestä sekä saada mahdollisia kehitysehdotuksia työntekijöiltä. Toimintamalli on uusi Arinassa ja siitä ei ole juurikaan keskusteltu toimipaikoissa sen jälkeen, kun se otettiin käyttöön. Tutkimusongelmana oli selvittää työntekijöiden näkökulmasta mitä korvaavan työn malli on ja miten työntekijät kokevat korvaavan työn mallin sekä miten korvaavan työn mallia voitaisiin kehittää. Tutkimuksesta oli tarkoituksena tehdä tiedote Arinan henkilöstölehteen, joka julkaistaan syksyllä 2014.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaa lähdettiin selvittämään tapaustutkimuksella, koska työssä tutkittiin tiettyä aihetta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua, koska korvaavasta työstä haluttiin selvittää työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia. Haastattelukysymykset laadittua oli selvää, että teemoiksi valikoituivat määritelmä, kokemus ja kehittäminen. Teemahaastattelu antaa vapauden kysyä haastattelukysymykset sattumanvaraisessa järjestyksessä ja tehdä tarkentavia kysymyksiä tarvittaessa. Kaikki kysymykset siis käytiin lävitse jokaisen haastateltavan kanssa, mutta hieman eri järjestyksessä. Alkuperäisessä suunnitelmassa oli tarkoitus haastatella työntekijöiden lisäksi myös esimiehiä ja henkilöstöhallinnon työntekijöitä, mutta työssä keskityttiin työntekijän näkökulmaan.

Tutkimuksessa haastateltiin viittä työntekijää, jotka ovat tehneet korvaavaa työtä, joten heillä oli tärkeää ja luotettavaa tietoa korvaavasta työstä. Haastateltavat olivat työskennelleet useita vuosia Arinan palveluksessa. Tutkimusta tehdessä haastateltavat saivat kertoa vapaasti omista kokemuksistaan ja käsityksistään korvaavasta työstä sekä lisäkysymyksillä pystyttiin tarkentamaan tarvittaessa vastauksia. Haastattelukysymykset testattiin ulkopuolisilla henkilöillä ennen haastattelua, joka lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tuloksiin lisätyt suorat lainaukset haastateluista antavat myös lisää luotettavuutta tutkimukselle. Tutkimuksen tulosten analysointiin vaikuttaa tutkijan asiantuntijuus aiheesta. Tutkija on työskennellyt Arinan palveluksessa useita vuosia ja hänen omassa tiimissään on tehty korvaavaa työtä.

Tutkimusongelmaan saatiin vastaus, joka pystyttiin keräämään haastatteluiden avulla. Teorian ja haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että korvaavaa työtä toteutetaan vähän. Korvaavan työn käyttöön liittyy haasteita, mutta hyvin hoidettuna se on varmasti hyvä toimintamalli ehkäistä sairauksia, varsinkin pitkiä sairauksia. Toimintamallin käyttö yleistyy varmasti tulevaisuudessa, kun saadaan tarpeeksi kokemusta sen toteutumisesta ja käytännönjärjestelyistä. Kokemuksista saadaan positiivisia, kun työntekijän asenne on aktiivinen ja häneltä löytyy motivaatiota työn tekemiseen. Työnantajan tulee käyttää korvaavaa työtä oikein ja aktiivisesti löytää työtehtäviä työntekijälle, kun hän tekee korvaavaa työtä.

Työntekijöiden mielestä korvaavaa mallia tulisi käsitellä tiimeissä lisää, avata sen määritelmää ja käytön potentiaalia sekä selkiyttää, milloin sitä on mahdollista hyödyntää. Teoriassakin on toisinaan hieman poikkeavia määritelmiä, jotka antavat sellaisen kuvan että korvaavalle työlle ei ole yhtä tiettyä linjausta. Korvaavan työn malli tulisi pitää esillä työntekijöiden keskuudessa, koska usein sen tarjoaminen tulee yllätyksenä työterveyshuollossa. Tehtävälistan laatiminen yhdessä työntekijöiden kanssa auttaa luomaan positiivisen kuvan työntekijöille. Silloin työntekijät näkisivät itse, minkälaisia työtehtäviä korvaavan työn aikana on mahdollista tehdä ja pääsevät samalla itse vaikuttamaan mahdollisiin työtehtäviin laatiessa listaa.

Korvaavan työn kehittäminen on haastavaa, koska käytäntöä itsessään ei voida muuttaa. Korvaavan työn toteuttamisen tiedottamiseen tulisi kiinnittää huomiota, jotta muut tiimin jäsenet ovat tietoisia, että suoritetaan korvaavaa työtä ja mitä tehtäviä pystyy tekemään. Käytäntöä voitaisiin saada toimivammaksi jos järjestettäisiin aivoriihi, jossa korvaavaa työtä toteuttaneet saisivat kertoa ajatuksia korvaavasta työstä ja kehittämisideoita korvaavasta työstä. Haastatteluissa kävi ilmi, että osa työntekijöistä on voinut aikaisemmin sopia erikseen esimiehen kanssa korvaavasta työstä ilman työterveyshuollossa käyntiä. Tätä menetelmää voitaisiin harkita kokeiluna, koska silloin saataisiin korvaavaa työtä esille paremmin työntekijöiden keskuudessa ja sen käyttäminen luultavasti lisääntyisi kokeilun myötä.

Opinnäytetyö onnistui mielestäni hyvin, kun ottaa huomioon, että korvaavan työn malli on uusi toimintamalli Arinassa ja sitä on vähän toteutettu sekä aihe oli uusi myös tämän opinnäytetyön tekijälle. Korvaava työ on tällä hetkellä ajankohtainen aihe, varsinkin kaupan alalla, koska sen lisäämistä työehtosopimukseen on soviteltu tänä keväänä. Korvaavaa työtä ei ole aikaisemmin tutkittu

Arinassa, eikä aiheesta löytynyt aikaisempia graduja tai opinnäytetöitä. Teoria-aineistoa löytyi aiheesta helposti, kun vertaa korvaavan työn toteutuksen määriin ja viralliseen käytäntöön työpaikoilla. Opinnäytetyö viivästy hieman alkuperäisestä aikataulustaan, joka laadittiin aiheen hyväksyntä hakemukseen, mutta työn edetessä aikataulu tarkentui ja sen jälkeen aikataulussa pysyttiin. Opinnäytetyön toteuttamisessa olisi voitu tarkemmin yhdistää teoria ja haastattelukysymykset. Jälkeenpäin mietittynä olisi hyvä tuntee ja tietää työn teoriapohja riittävän tarkasti, koska se helpottaa laadittaessa haastattelukysymyksiä. Tässä opinnäytetyössä teoria ja haastatteluiden tulokset tukivat toisiaan. Tutkimusmenetelmä oli hyvä ja sen avulla saatiin tärkeitä asioita aiheesta ja materiaalia tuli paljon vaikka haastatteluita ei ollut montaa. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavien määrä ei ole tärkeä, vaan pääosassa on aiheesta saatu tutkimustulos. Haastateltavia olisi voinut olla enemmän, etenkin kaikista Oulun alueen Prismoista, mutta haastatteluista saatu materiaali alkoi olla jo viidessä haastattelussa hyvin samanlaista. Oletettavaa oli, ettei uutta tietoa olisi välttämättä tullut, jos haastatteluita olisi tehnyt enemmän. Jälkeenpäin pohdittuna tutkimuksen olisi voinut toteuttaa kaikille työntekijöille Internetin kautta ja sen avulla koostaa kysymykset haastatteluihin. Tällöin olisi voinut tarkemmin tutkia niitä aiheita, mitkä työntekijät kokevat haastaviksi korvaavassa työssä.

Ohjeistuksena kohdeyritykselle voidaan mainita sen, mitä myös haastateltavat kertoivat ja toivoivat, että olisi hyvä laatia työntekijöiden kanssa yhdessä tehtävälista mitä on mahdollista tehdä korvaavana työnä. Tällöin työntekijät olisivat itsekkin paremmin tietoisia korvaavasta työstä ja sen mahdollisuudesta. Työntekijät myös näkisivät itse, että korvaavan työn aikana tehtävät työtehtävät ovat normaaleja työtehtäviä, mutta niitä muokataan tarpeen vaatiessa työntekijää vähemmän kuormittavaksi. Kehityskeskusteluissa voisi keskustella työntekijän kanssa, joka on tehnyt korvaavaa työtä, hänen kokemuksestaan ja tällöin esimies saisi itsekkin palautetta toiminnastaan korvaavan työn aikana.

Työhyvinvointi on tärkeää nykypäivänä niin työntekijöille, kuin työnantajillekin, koska sen avulla jaksetaan tehdä töitä ja sen avulla pysytään pitkään työkykyisenä. Työnantaja on ottanut käyttöön useita erilaisia toimintamalleja kannustamaan työntekijöitä huolehtimaan työhyvinvoinnista ja se antaa positiivisen kuvan työntekijöille. Tällöin myös työntekijät näkevät, että heitä tuetaan työssä ja heidän terveydestä huolehditaan työnantajan puolelta. Korvaava työ on tärkeä tuki työhyvinvoinnissa ja mahdollisesti myös kannustin tulevaisuudessa. Korvaava työtä voisi tutkia

tarkemmin tekemällä tutkimus kaikille Arinan työntekijöille, jotta saataisiin kattavampaa tietoa heidän mielipiteistään korvaavaa työtä kohtaan. Työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon yhteistyö tulisi pitää tiiviinä, jotta saataisiin paras mahdollinen hyöty korvaavan työn rakentamisesta tärkeäksi toimintamalliksi tukemaan sairauspoissaolojen hallintaa.

LÄHTEET

Ahola, K. 2011. Tue työkykyä – käsikirja esimiestyöhön. Helsinki: Työterveyslaitos.

Armstrong, M. 2010. Armstrong's essential human resource management practice. A guide to people management. London: Kogan page.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2001. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 5. painos. Tampere: Osuus-kunta Vastapaino.

Ghuri, P. & Grønhaug, K. 2002. Research methods in business studies. A practical guide. Second edition. Harlow, London: Financial Times Prentice Hall.

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusyhtiö Tammi.

Hypänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Parhaat käytännöt kymmenen vuoden ajalta. Helsinki: Talentum.

Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia – mitä sillä tarkoitetaan? Teoksesta Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 45 - 55.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2011. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. 4. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Kaukko-Valli, S. & Koiranen, M. 2010. Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksesta Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. Työhyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava, 100 - 110.

Kess, K. & Seppänen E. 2011. Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli. Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva:WS Bookwell Oy, 70 - 85.

Koho, A. 2013. Vaikuttava työterveystoiminta. Opas yrityksen ja työterveyshuollon yhteistyöhön. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Koskinen, S. 2009. Korvaava työ sairauspoissaolon vaihtoehtona. Hakupäivä 14.5.2013 <http://www.esimiesliitto.com/key2012/tyosuuhdeinfo/tyosuuhdetietoutta/seppo-koskinen/251-tyoe>

Kurvinen, S., asiakaspalvelupäällikkö, Osuuskauppa Arina. Sairauslomailmoitukset omalla ilmoituksella. Sähköpostiviesti sanna.kurvinen@sok.fi 29.4.2014.

Kähkönen, J., asiakaspäällikkö/työterveyshoitaja, Mehiläinen. Re: Korvaavan työn malli. Sähköpostiviesti jaana.kahkonen@mehilainen.fi 10.3.2014.

Leinonen, N. 2013. Lääkärit: Sairausloman sijaan uutta työtä. Iltalehti 31.1.2014, 9.

Leskinen, T. & Hult, H-M. 2010. Kokonaisvaltainen hyvinvointi. Kristallisoit toimintasi. Saavuta tavoitteesi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. 1. painos 2011. Helsinki: WSOYpro Oy.

Martimo, K-P. 2009. Korvaava työ – vaihtoehto sairauslomille. Hakupäivä 14.5.2013 <http://www.mehilainen.fi/korvaava-ty%C3%B6-%E2%80%93vaihtoehto-sairauslomille?loc=40>

Matikainen, E. 1995. Työkykyä ylläpitävän toiminnan organisointi ja käytännön toteutus työpaikalla. Teoksessa E. Matikainen, T. Aro, R. Kalimo, J. Ilmarinen & I. Torstila (toim.) Hyvä työkyky. Työkyvyn ylläpidon malleja ja keinoja. Helsinki: Työterveyslaitos, 47 - 59.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. 3. uudistettu painos. Helsinki: International Methelp Ky.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2010. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.-2. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.

Otala, L. 2003. Hyvinvointia työpaikalle – tulosta toimintaan. Työhyvinvoinnin työkirja. Helsinki: WSOY.

Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.

Pam. 2014a. Työkyvyn varhainen tuki. Hakupäivä 10.2.2014 <http://www.pam.fi/fi/tyo/tyosuojelu/tyohyvinvointi/Sivut/tyokyvynvarhaintuki.aspx#>.

Pam. 2014b. Korvaavan työn pelisäännöt. Hakupäivä 4.5.2014. <https://www.pam.fi/fi/osallistu/pamplus/Sivut/Korvaavatyo.aspx>.

Rauramo, P. 2003. Kaupan työsuojaus. 1.painos. Työturvallisuuskeskus, Palveluryhmä.

Rauramo, P. 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. 1. painos 2008. Helsinki: Edita.

Saarela-Kinnunen, M. & Eskola J. 2010. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa J. Aal-
tola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä
aloittelevalle tutkijalle. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: Ws Bookwell Oy, 189 - 199.

Salo, K. & Salo, P. 2013 Ratkaisevan edullinen Prisma. Tarina. 3, 4 - 5.

Savikko, M. 2012a. Työllämme on merkitystä. Hakupäivä 11.4.2012 <http://www.forum24.fi/vieras-kolumnit/tyollamme-on-merkitysta>

Savikko, M. 2012b. Yhteistyössä työkyvyn tukena. Tarina. 2, 5.

Savikko, M. 2012c. Korvaava työ. Hakupäivä 12.5.2013 https://sintra.sok.fi/wps/myportal/sintra?1dmy&urile=wcm%3apath%3a/sintra_common_content_fi/sintra_site/s_group/cooperative_societies/arina/arina_henkilosto/arina_henkilosto_tyohyvinvointi/sst_content_1360914995581&-page=sintra.page.content. Sisäinen lähde.

Savikko, M. 2013. Vireänä töissä. Tarina. 3, 4 - 5.

Seuri, M. & Suominen, R. 2009. Työpaikan sairauspoissaolojen hallinta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

SOK. 2011. Virkistysrahan käyttö. Hakupäivä 19.4.2014 https://sintra.sok.fi/wps/myportal/sintra?1dmy&urile=wcm%3apath%3a/sintra_common_content_fi/sintra_site/s_group/cooperative_societies/arina/arina_henkilosto/arina_henkilosto_tyohyvinvointi/fddb804572a6828ab2cac3a3a09c84&-page=sintra.page.content. Sisäinen lähde.

SOK. 2012a. Arina esittäytyy. Hakupäivä 26.1.2014 <https://www.s-kanava.fi/web/s/arina>.

SOK. 2012b. Prisma. Hakupäivä 26.1.2014 <https://www.s-kanava.fi/ketju/prisma/11120>.

SOK. 2014a. Osuuskauppa Arina: Omistajahyötyjä yli 800 euroa taloutta kohden. Hakupäivä 27.3.2014 https://sintra.sok.fi/wps/myportal/sintra?1dmy&urile=wcm%3apath%3a/sintra_commo-

n_content_fi/sintra_site/s_group/cooperative_societes/arina/arina_tiedotteet_uutiset%20ja%20julkaisut/sst_content_1392972227646&page=sintra.page.content. Sisäinen lähde.

SOK. 2014b. Varhaisen tuen malli Arinassa. Hakupäivä 27.3.2014 https://sintra.sok.fi/wps/myportal/sintra?1dmy&urile=wcm%3apath%3a/sintra_common_content_fi/sintra_site/s_group/cooperative_societes/arina/arina_henkilosto/arina_henkilosto_tyohyvinvointi/sst_content_1390809898208page=sintra.page.content. Sisäinen lähde.

Sormunen, M. 2014. Työhyvinvointi säilynyt, vaikka talous yskii. Kaleva 86, 6K1.

Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. Kuopio: UniPress.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 6., uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Törmä, P., HR-asiantuntija, Osuuskauppa Arina. VL: Tiedustelua korvaavasta työstä. Sähköpostiviesti piia.torma@sok.fi 24.4.2014.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Vilka, H. 2009. Tutki ja kehitä. 1.-3. Painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Yin, R. K. 2014. Case Study Research. Design and Methods. Fifth edition. California, Thousand Oaks: Sage.

HAASTATTELUN KYSYMYKSET

Taustakysymykset

Ikä, sukupuoli, aikaisempi työkokemus, Arinassa työskennelty aika

Kuvailu:

Miten kuvailisit korvaavan työn mallia? Mitä korvaava työ mielestäsi on?

Millaisena koet korvaavan työn mallin?

Mitä ajatuksia korvaavan työn malli sinussa herättää?

Miten korvaavan työn malli on mielestäsi näkynyt toimipaikassasi?

Onko korvaavan työn malli mielestäsi hyvä keino ehkäistä/vähentää sairauslomia? Perustele vastauksesi.

Kokemus:

Kerro mielipiteesi korvaavan työn mallista. Koetko sen hyödylliseksi?

Miten toimipaikassasi on toteutettu korvaavan työn mallia?

Millaisena koet korvaavan työn mallin oman työsi kannalta?

Onko korvaavan työn mallia hyödynnetty toimipaikallasi? Jos on, niin minkälaisia ajatuksia se on herättänyt työntekijöiden kesken?

Miten korvaavaa työtä on hyödynnetty omalla kohdallasi? Minkälaisia ajatuksia korvaavan työn mallia herätti kun sitä ehdotettiin sinulle ja kun suoritit sitä?

Kehittäminen:

Miten kehittäisit korvaavan työn mallia? Mitä kehittäisit korvaavan työn mallissa?

Mitä mahdollisuuksia näet korvaavan työn mallissa?

Minkälaisia mahdollisuuksia näet korvaavan työn mallilla tulevaisuudessa?/ Mitä mielestäsi pitäisi kehittää korvaavan työn mallissa, jotta sitä sovellettaisiin enemmän tulevaisuudessa?

Onko sinulla ideoita miten korvaavan työn malli voisi toimia paremmin käytännössä?

Lopetuskysymys:

Onko mielessäsi jotain mitä haluaisit vielä kommentoida liittyen korvaavan työn malliin?

Haastattelut ja niiden ajankohdat

Haastattelu 1	24.03.2014
Haastattelu 2	24.03.2014
Haastattelu 3	27.03.2014
Haastattelu 4	28.03.2014
Haastattelu 5	05.04.2014