

SAVONIA

ammattikorkeakoulu

MUU RAPORTTI - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALouden JA HALLINNON ALA

KORVAAVAN TYÖN KÄYTÖN EDISTÄMINEN

Case Mikkelin kaupunki

TEKIJÄ Sari Kohvakka

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma, Wellness-liiketoiminta	
Työn tekijä(t) Sari Kohvakka	
Työn nimi Korvaavan työn käytön edistäminen: Case Mikkelin kaupunki	
Päiväys 23.8.2022	Sivumäärä/Liitteet 114/3
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Mikkelin kaupunki	
Tiivistelmä <p>Pitkittyneet sairauspoissaolot ja pula osaavasta työvoimasta aiheuttavat haasteita useissa kunnissa. Korvaava työ tukee työntekijän työssä jatkamista ja ehkäisee työkyvyttömyyden pitkittymistä. Tämä opinnäytetyö oli Mikkelin kaupungin toimeksiantama kehittämistyö, jonka tavoitteena oli lisätä korvaavan työn mallin käyttöä kohdeorganisaatiossa. Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä tekijät edistävät korvaavan työn mallin käyttämistä, mitkä tekijät vaikeuttavat sitä ja mitä asioita on huomioitava korvaavan työn yhteydessä.</p> <p>Kehittämistyön lähestymistapana oli toimintatutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin benchmarking-menetelmällä, osallistuvalla havainnoinnilla ja esihenkilöille suunnatulla sähköisellä kyselyllä. Sähköisen kyselyn yhteydessä esihenkilöitä ja työntekijöitä osallistettiin mukaan kehittämiseen ja korvaavan työn tehtävien ideoimiseen. Esihenkilöiden ja työntekijöiden suunnittelemissa tehtävistä koostettiin Korvaavan työn tehtäväpankki helpottamaan korvaavan työn aloittamista. Korvaavan työn ohjeistusta selkeytettiin ja esihenkilön roolia korvaavan työn aloitteen tekemisessä korostettiin aikaisempaa enemmän. Korvaavan työn kirjaaminen ja seuranta aloitettiin. Työnantajalle ja työterveyshuollolle tehtiin toimenpidesuosituksia korvaavan työn jatkokehittämistä ja seuranta varten.</p> <p>Kyselyn tulosten mukaan korvaavan työn käyttämistä organisaatiossa oli hankaloittanut vaikeus löytää sopivaa työtä ja epävarmuus korvaavan työn käytänteistä. Lisäksi ajan ja resurssien puute, huoli työntekijän työkyvystä tai muun työyhteisön suhtautumisesta vaikeuttivat korvaavan työn järjestämistä. Havainnoinnin tulokset tukivat sähköisen kyselyn tuloksia. Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että riittävä tiedotus ja tiedon kulku, korvaavan työn sujuvat käytännöt, asenteiden muuttaminen ja esimiehen tärkeä rooli ovat keskeiset tekijät korvaavan työn käytön edistämiseksi.</p>	
Avainsanat korvaava työ, korvaavan työn malli, korvaavan työn toimintamalli, osatyökykyiset, työkyky, varhainen tuki	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration	
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration, Wellness Business	
Author(s) Sari Kohvakka	
Title of Thesis Improving the Utilisation of Alternative Duty Work: Case City of Mikkeli	
Date August 23, 2022	Pages/Appendices 114/3
Client Organisation /Partners City of Mikkeli	
<p>Abstract</p> <p>The thesis arose from the need of the client organisation to increase the utilisation of alternative duty work model. The aim of this study was to improve the practices of alternative duty work and to find out what facilitates alternative duty work, what hinders alternative duty work and what issues need to be considered when implementing alternative duty work.</p> <p>The development work was implemented as an action research. The research material was collected by benchmarking and observing and with an electronic survey for supervisors. The supervisors and employees participated in the development process to discuss and plan tasks for alternative duty work. The tasks were collected into a collection of alternative duty work tasks.</p> <p>The survey showed that the barriers to alternative duty work were challenges to find suitable tasks and the lack of information about the practices of alternative duty work. Furthermore, the lack of time and resources, concerns about an employee's work ability and other employees' reactions affected the supervisors' willingness to organize alternative duty work. The survey showed that the key facilitators in promoting alternative duty work are effective communication, the smooth practices of alternative duty work, change of attitude and the important role of supervisors.</p>	
<p>Keywords alternative duties, early support, people of limited working ability, work ability</p>	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta.....	8
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Kohdeorganisaation kuvaus.....	9
2	KORVAAVA TYÖ TYÖKYKYJOHTAMISEN TYÖKALUNA.....	10
2.1	Lähtökohtia työkyvyn tukemiselle ja osatyökykyisyyden hyödyntämiselle.....	10
2.2	Työkyvyn määritelmä	11
2.3	Osatyökykyisyys.....	12
2.4	Työkykyjohtaminen ja työterveysyhteistyö.....	13
2.5	Työkyvyn tukitoimet	15
2.6	Korvaava työ työkykyjohtamisen työkaluna.....	18
2.6.1	Korvaava työ vaihtoehtona sairauslomalle	20
2.6.2	Korvaavan työn järjestämisessä huomioitavat asiat	21
3	KOKEMUKSIA KORVAAVASTA TYÖSTÄ	24
3.1	Aikaisemmat tutkimukset.....	24
3.1.1	Korvaavan työn mallin luominen sosiaali- ja terveysalan yrityksessä	24
3.1.2	Muokatun työn mallin kehittäminen osuuskaupassa.....	25
3.1.3	Korvaavan työn soveltaminen Prismoissa	25
3.1.4	Kokemuksia kevennetystä työstä osuuskaupassa	26
3.1.5	Kokemuksia mukautetusta työstä poliisilaitoksella	27
3.2	Muut tutkimukset korvaavasta työstä ja benchmarking	28
3.2.1	Kevan tutkimus korvaavan työn käytöstä kunta-alalla.....	29
3.2.2	Vantaan kaupungin Tuunatun työn malli	30
3.2.3	Korvaavasta työstä merkittäviä säästöjä Porin kaupungille	31
3.2.4	Muita kunta-alan kokemuksia korvaavasta työstä.....	32
3.2.5	Käytännön esimerkkejä korvaavan työn tehtävistä	32
3.3	Yhteenvetoa aikaisemmista tutkimuksista.....	34
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	36
4.1	Lähestymistapana toimintatutkimus	36
4.2	Aineistonkeruu.....	38
4.3	Benchmarking.....	39

4.4	Osallistuva havainnointi	40
4.5	Sähköinen kysely esimiehille	41
4.6	Aineistojen käsittely	44
5	KEHITTÄMISTYÖN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS.....	47
5.1	Kehittämistyön suunnittelu.....	47
5.2	Lähtötilanteen kartoitus	47
5.3	Yhteistoiminnassa tehty suunnittelu- ja valmistelutyö	48
5.4	Sähköisen kyselyn valmistelu	49
5.5	Tiedottaminen ja osallistaminen	50
5.6	Yhteistä keskustelua korvaavan työn kehittämisestä.....	51
5.7	Tiedottaminen kyselyn tuloksista ja jatkotoimista	52
5.8	Haasteita ja pohdittavaa korvaavan työn kehittämisessä.....	53
5.9	Korvaavan työn käytäntöjen jatkokehittäminen	54
5.10	Toteutetut kehittämistoimet	54
6	TUTKIMUSTULOKSET	56
6.1	Korvaavan työn mallin tunteminen.....	56
6.2	Kokemukset korvaavan työn käyttämisestä.....	57
6.3	Korvaavan työn järjestämistä vaikeuttavat tekijät.....	58
6.4	Esihenkilöiden ajatuksia korvaavasta työstä	59
6.4.1	Tiedottamista ja yhteistä keskustelua kaivataan.....	60
6.4.2	Vaikeus löytää sopivaa työtä	60
6.4.3	Korvaavan työn malliin liittyvä kuormitus.....	61
6.4.4	Tasapuolisuuden toteutuminen.....	62
6.4.5	Esimiestyön kuormitus ja resurssien puute	63
6.4.6	Myönteistä suhtautumista korvaavaa työtä kohtaan	64
6.5	Työyksiköissä ideoituja korvaavan työn tehtäviä	65
6.6	Varhaisen tuen käytäntöjen tunteminen ja käyttäminen.....	67
6.7	Esihenkilöiden kehittämisehdotuksia	70
6.8	Yhteenveto kyselyn tuloksista.....	71
6.9	Havainnoinnin tulokset	73
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	75
7.1	Korvaavan työn käyttöä vaikeuttavat tekijät	75

7.2	Korvaavan työn yhteydessä huomioitavat asiat	78
7.3	Korvaavan työn käytön edistäminen.....	80
7.4	Kehittämistyön prosessi ja tavoitteiden toteutuminen	82
7.5	Toimenpidesuositukset korvaavan työn käytön edistämiseen.....	83
8	POHDINTA	85
8.1	Tutkimuksen ja kehittämistyön onnistuminen.....	85
8.2	Oman ammatillisen kasvun tarkastelu	87
8.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	88
8.4	Tutkimuksen eettisyys	94
8.5	Jatkotutkimusaiheet	95
	LÄHTEET.....	97
	LIITE 1: KYSELYN SAATE	103
	LIITE 2: SÄHKÖISEN KYSELYN KYSYMYKSET	104
	LIITE 3: KORVAAVAN TYÖN TEHTÄVÄPANKKI.....	111

1 JOHDANTO

Työurien pidentäminen ja työkyvyttömyyden ennaltaehkäisy ovat olleet erityisesti viime vuosikymmenen aikana asioita, joita on pyritty kehittämään yhteiskunnan eri osa-alueilla. Väestörakenteen muutos ja huoltosuhteen heikkeneminen tuovat paineita työvoiman riittävyydelle. Työvoimapulan lisäksi pitkittyneet sairauspoissaolot, työkyvyttömyyseläkkeet ja taloudellisten resurssien tiukentuminen ovat tänä päivänä konkreettisia ongelmia, jotka antavat aihetta hyödyntää työikäisen väestön työkykyä ja työvoimaa mahdollisimman tehokkaasti. Monilla työpaikoilla onkin panostettu työkyvyn tukemiseen ja luotu toimintamalleja, joiden avulla pyritään pidentämään työuria ja ennaltaehkäisemään ennenaikaista eläköitymistä.

Sairauspoissaolot ovat lisääntyneet merkittävästi vuodesta 2016 lähtien. Vaikka koronavuosi 2020 vähensi kaikkia sairauspoissaolopäiviä hetkellisesti, on mielenterveysperusteisten sairauksien osuus ja erityisesti ahdistuneisuushäiriöiden aiheuttamat poissaolot lisääntyneet (Hyttinen 2021; Kela 2021b). Ensimmäisen koronavuoden jälkeen sairauspoissaolot jatkoivat kasvuaan ja monet asiantuntijat pelkäävät, että pandemian jälkeen tilanne paheenee uudelleen. Korona-rajoitukset ja sairaanhoidon resurssien kohdentaminen ovat viivästyttäneet kiireetöntä hoitoa, mikä saattaa näkyä myöhemmin sairauspoissaolojen lisääntymisenä. (Blomgren 2022; Keskinen 2021; Merikanto 2021; Myllymäki 2020; Söderkultalahti 2021.)

Kunta-alalla sairauspoissaolot ja pidempiaikaiset työkyvyttömyydet aiheuttavat vuositasolla noin kahden miljardin euron kustannukset. Näistä yli puolet on työnantajille kohdistuvia suoria kustannuksia, joita muodostavat sairauspoissaolot, työtapaturmat sekä työterveyshuollon ja työkyvyttömyyseläkkeiden kustannukset. Suorien kustannusten lisäksi aiheutuu välillisiä kustannuksia työtehtävien uudelleenjärjestelyistä, palkanlaskennasta, sijaisuuksista ja viivästyksistä. Vuonna 2021 kunta-alan työnantajille kohdistuvat suorat työkyvyttömyyskustannukset olivat 1,15 miljardia euroa. Sairauspoissaolojen osuus tuosta summasta oli 713 miljoonaa euroa. (Keva 2022.)

Sairauspoissaolojen ehkäisemisen ja työkyvyn tukemisen lisäksi on koettu tärkeäksi hyödyntää myös osatyökykyisiä työntekijöitä. Jokaisen ihmisen työkyky vaihtelee yksilöllisesti eri elämänvaiheissa: olipa kyse sitten sairaudesta, elämäntilanteesta tai muista voimavaroihin liittyvistä kuormitustekijöistä. Usein on nopeampaa vaikuttaa työtehtäviin kuin itse kuormitustekijöihin. Työtehtäviä on helpompaa muokata kuin työkykyä. Korvaava työ on yksi esimerkki työn muokkaamisesta. Työntekijän vamma tai sairaus ei aina tarkoita täydellistä työkyvyn menettämistä. Esimerkiksi olkapäävaivasta tai toisen käden murtumasta huolimatta työntekijällä on vielä jäljellä työkykyä monenlaisiin työtehtäviin ja hänellä on annettavana merkittävä panos työlleen, työnantajalle ja työtovereille. Myös

mielenterveysongelmista kärsivillä on mahdollisuus työssä jatkamiseen, kunhan työstä poistetaan merkittävimmät henkisesti kuormittavat työtehtävät. Korvaavalla työllä voidaan vähentää tekemättömän työn määrää ja ehkäistä työkyvyttömyyden pitkittymistä. Korvaavan työn tekeminen vähentää sairauspoissaolopäiviä ja -kustannuksia, pienentää työkyvyttömyysriskiä, lisää työssäolopäiviä, tukee työntekijän työkykyä ja hyvinvointia, antaa mahdollisuuksia osaamisen kasvattamiseen ja muokkaa työyhteisön asenteita joustavampaan suuntaan. (Meritähti 2019; Pekkarinen & Haapakoski 2017, 5; Vantaan kaupunki 2017.)

1.1 Tutkimuksen tausta

Viime vuosien aikana yhä useammat kuntaorganisaatiot ja vähintäänkin keskisuuret yritykset ovat ottaneet käyttöön korvaavan työn mallin. Vaikka korvaavan työn malli on olemassa ja sen toimintaohjeet on määritelty kirjallisesti, sen aktiivinen hyödyntäminen ontuu ja osatyökykyisten työssä jatkamista tukevat toimet ovat vähentyneet vuodesta 2018. (Pekkarinen & Heikinheimo 2022, 21–23.) Tämän kaltainen tilanne on myös Mikkelin kaupungilla, joka on tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatio. Organisaatiossa on sovittuna korvaavan työn malli ja ohjeet korvaavan työn käyttöä varten, mutta korvaavaa työtä on hyödynnetty hyvin vähän. Tähän työnantaja haluaisi parannusta. Kuten monessa muussakin kaupungissa, sairauspoissaolot ovat kasvaneet, velkataakka on suuri ja kustannussäästöjä olisi saatava aikaan joka sektorilta.

Mikkelin kaupungilla on käytössä Varhaisen tuen malli ja sen lisäksi vuonna 2017 julkaistu ja yhteistoimintamenettelyllä sovittu Korvaavan työn malli. Toistaiseksi korvaavaa työtä on hyödynnetty vain joitakin kertoja satunnaisesti. Viime vuoden korvaavan työn käyttömäärä perustuu tällä hetkellä arvioon, sillä korvaavaa työtä ei ole kirjautunut vuoden 2021 poissaoloraportteille kuin kerran. Sairauspoissaolotodistusten mukaan työterveyshuolto on kuitenkin suositellut korvaavaa työtä ainakin muutamia kertoja. Työterveyslääkäri ja työsuojelupäällikkö ovat esitelleet Korvaavan työn mallin käytäntöjä esihenkilöille syksyllä 2021. Lähtöoletuksena tutkimukselle on, että korvaavan työn malli on esihenkilöiden tiedossa, mutta sopivia kevennettyjä työtehtäviä ei ole löydetty tai työntekijät eivät ole olleet kiinnostuneet korvaavan työn tekemisestä.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Toimeksianto tähän opinnäytetyöhön tuli työnantajalta (Mikkelin kaupunki), jossa opinnäytetyöntekijä suorittaa myös opintoihin liittyvän viiden kuukauden harjoittelun. Ennen harjoittelujakson alkua käytiin harjoitteluun liittyviä keskusteluja, joissa kaupungin työhyvinvointiasiantuntija toi esille tarpeen lisätä työnantajan korvaavan työn mallin käyttöä. Organisaatiossa ongelmana oli, ettei korvaavaa työtä hyödynnetty tarpeeksi. Opinnäytetyön tavoitteena on siis lisätä korvaavan työn käyttöä organisaatiossa. Keskusteluissa pohdittiin,

että korvaavan työn käytön lisääminen edellyttää mm. sopivien työtehtävien listaamista ja korvaavan työn mallin jalkauttamista.

Tutkimusongelmaan pyritään löytämään vastaus tutkimuskysymysten avulla. Kun selvitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin, voidaan tutkimusongelma ratkaista. Tämän tutkimuksen päätutkimuskysymys on:

Miten edistetään korvaavan työn käyttöä?

Apututkimuskysymykset auttavat vastaamaan päätutkimuskysymykseen, sillä ne helpottavat ja selkeyttävät tutkimuksen suunnittelua ja rajaamista. Tässä tutkimuksessa apututkimuskysymyksiä ovat:

- Mitkä tekijät vaikeuttavat Korvaavan työn mallin käyttämistä?
- Mitkä tekijät edistävät Korvaavan työn mallin käyttämistä?
- Mitä valmiiksi suunniteltuja työtehtäviä on käytettävissä?
- Mitä asioita on huomioitava korvaavan työn yhteydessä?

1.3 Kohdeorganisaation kuvaus

Mikkelin kaupungin organisaatio on jaettu kolmeen palvelualueeseen: asuminen ja toimintaympäristö, konserni- ja elinvoimapalvelut sekä sivistys ja hyvinvointi. Palvelualueiden työtehtävät ovat erilaisia hallinnollisia tai alakohtaisia asiantuntijatehtäviä sekä tukipalveluihin liittyviä työtehtäviä. Mikkelin kaupunki työllistää yli 2 100 työntekijää, joista yli puolet työskentelee perusopetuksessa ja varhaiskasvatuksessa. Fyysisesti kuormittavimpia työtehtäviä on eniten maaseututoimen lomittajapalveluissa, pelastustoimen tehtävissä sekä ruoka- ja puhtaanapidon palveluissa. Henkistä kuormitusta esiintyy kaikissa työtehtävissä. Kaupungin henkilöstöohjelman mukaan tärkeimmät tavoitteet ovat 1) osaava johtaminen ja esimiestyö, 2) asiakaslähtöinen henkilöstön osaamisen kehittäminen, 3) hyvinvoiva henkilöstö – aktiivinen ja ennakoiva välittäminen sekä 4) Mikkelin tapa toimia – laadukkaat ja tehokkaat yhteiset toimintamallit. (Mikkelin kaupunki, 2022a.)

Kohdeorganisaation sairauspoissaolot ovat olleet kahtena viime vuotena kasvussa. Vuonna 2021 sairauspoissaolot olivat 16,5 päivää/työntekijä (htv2) ja vuonna 2020 luku oli 14,8 päivää työntekijää kohden. Eniten poissaoloja aiheuttivat tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveyden häiriöt. Pitkät sairauspoissaolojaksot muodostivat suurimman osan poissaoloista. (Mikkelin kaupunki 2022b.) Kohdeorganisaation sairauspoissaolot ovat olleet aikaisemmin hieman keskimääräistä paremmalla tasolla muihin kuntatyönantajiin nähden, mikä johtunee osittain siitä, että kaupungin palveluksessa ei työskentele terveydenhuollon tai sairaanhoidon henkilökuntaa. Vuonna 2021 kuntatyöntekijöillä oli sairauspoissaolopäiviä keskimäärin 16,7 päivää /henkilö (Työterveyslaitos 2022).

2 KORVAAVA TYÖ TYÖKYKYJOHTAMISEN TYÖKALUNA

Korvaava työ on yksi työkykyjohtamisen keino, jolla voidaan tukea työssä jatkamista ja ehkäistä työkyvyttömyyden pitkittymistä. Tässä luvussa tarkastellaan työkykyjohtamisen viitekehystä erityisesti osatyökykyisyyden näkökulmasta. Luvussa käsitellään työterveysyhteistyön merkitystä ja esitellään työkyvyn tukemiseen liittyviä käsitteitä ja käytäntöjä. Luvun lähdemateriaaleina on käytetty alan kirjallisuutta, tutkimuksia ja verkkojulkaisuja.

2.1 Lähtökohtia työkyvyn tukemiselle ja osatyökykyisyyden hyödyntämiselle

Julkisella alalla ja kuntasektorilla kohdistuu työkykyjohtamiseen ja työterveysyhteistyöhön erityisiä paineita. Yli puolet julkisen sektorin työntekijöistä toimii sekä psyykkisesti että fyysisesti kuormittavissa hoito-, kasvatustai turvallisuustehtävissä. Ikääntyminen lisää työkyvyttömyyden riskiä, mutta mielenterveyshäiriöt ovat lisänneet huomattavasti myös nuorempien ikäluokkien sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläkkeitä. Masennus aiheuttaa pelkääntään julkisella alalla joka vuosi 1 200 työkyvyttömyyseläkettä, joten tarve varhaisen tuen keinoille ja työkyvyn tukemiselle on suuri. (Pekkarinen & Heikinheimo 2022, 9.)

Mielenterveyden sairaudet ovat yleisin (44 %) syy työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiseen, toiseksi eniten (24 %) työkyvyttömyyseläkkeitä aiheuttavat tuki- ja liikuntaelinsairaudet. Lisäksi mielenterveyssyyt aiheuttavat pidempiaikaisia eläkejaksoja, koska niiden vuoksi jäädään työkyvyttömäksi nuorempana kuin tuki- ja liikuntaelinsairauksissa. (Eläketurvakeskus 2021.)

Sairauspoissaolot ja työkyvyttömyys aiheuttavat kustannuksia niin yhteiskunnalle kuin työnantajallekin. Työnantajan kustannukset muodostuvat sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden ja työterveyshuollon kustannuksista. Kela korvaa työnantajalle osan sairauspoissaolokustannuksista sairauspäivärahana, mutta sairauspäivärahojen maksamisessa ja sairauslomien palkallisuudessa on vaihtelua työehtosopimuksesta riippuen. (Ervasti ym. 2022, 65.) Vuonna 2020 Kelan maksamat sairauspäivärahaetuudet olivat 819 miljoonaa euroa (Kela 2021b). Lisäksi Kela korvaa työnantajalle osan työterveyden kustannuksista, mutta edellyttää samalla tiettyjä toimenpiteitä ja työkyvyn tukemista esimerkiksi varhaisen tuen muodossa.

Työkyvyttömyys aiheuttaa kuntatyönantajille vuosittain kahden miljardin euron kustannukset. Sairauspoissaolot, työtapaturmat sekä työterveyshuollon ja työkyvyttömyyseläkkeiden kustannukset muodostivat vuonna 2021 näistä yli puolet eli 1,15 miljardia euroa. (Keva 2022.) Työkyvyttömyyden aiheuttamiin kustannuksiin vaikuttavat edellä mainittujen välittömien kustannusten lisäksi kokonaan tai osittain menetetyt työpäivät, tuottavuus, korvaavan työvoiman kustannukset, hukkatuotanto, virheet, vaihtuvuus, lisääntyvät poissaolot ja

sairaana työskentely. Myös tietyt työntekijäkohtaiset korvaukset ja hallinnolliset kulut vaikuttavat työkyvyttömyyden aiheuttamiin kustannuksiin. (Ervasti ym. 2022, 82.)

Sairauspoissaolojen, työkyvyttömyyseläkkeiden ja valtavien taloudellisten kustannusten lisäksi yhä lisääntyvä henkilöstöpula kasvattaa tarvetta työkyvyn tukemiselle ja osatyökykyisyyden hyödyntämiselle. Vaikka monessa kuntaorganisaatiossa ymmärretään osatyökykyisten työllistämisen tärkeys, on osatyökykyisten työssä tukeminen, työllistäminen ja uudelleensijoittaminen vähentynyt viime vuosina. (Pekkarinen & Heikinheimo 2022, 35.)

Työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyöllä voidaan tutkitusti tukea työkykyä työuran eri vaiheissa. Työkykyjohtamisella ja yksilöihin kohdistuvilla tukitoimilla voidaan saavuttaa merkittäviä säästöjä työkyvyttömyyskustannuksissa. Eryteisesti työhön paluuta edistävien tukitoimien vaikuttavuudesta on runsaasti tutkimusnäyttöä. (Martimo 2010, 7; Nevala, Pehkonen, Koskela, Ruusuvuori & Anttila 2014.) Taloudellisesti kannattavimmat tulokset saavutetaan, kun organisaation kaikki tasot tukevat ennaltaehkäisevää toimintaa. Sekä johdon että lähiesimiesten sitoutuminen on tärkeää. Johdon tulee osallistua tavoitteiden määrittelyyn ja toimintaan, sekä sitoutua niihin ja työterveysyhteistyöhön. Lähiesimiehillä on ratkaisevan tärkeä rooli työntekijöiden työkyvyn seurannan ja varhaisen tuen kannalta, ja näissä asioissa he usein tarvitsevat myös työterveyshuollon tukea. (Uitti & Sauni 2018, 71.)

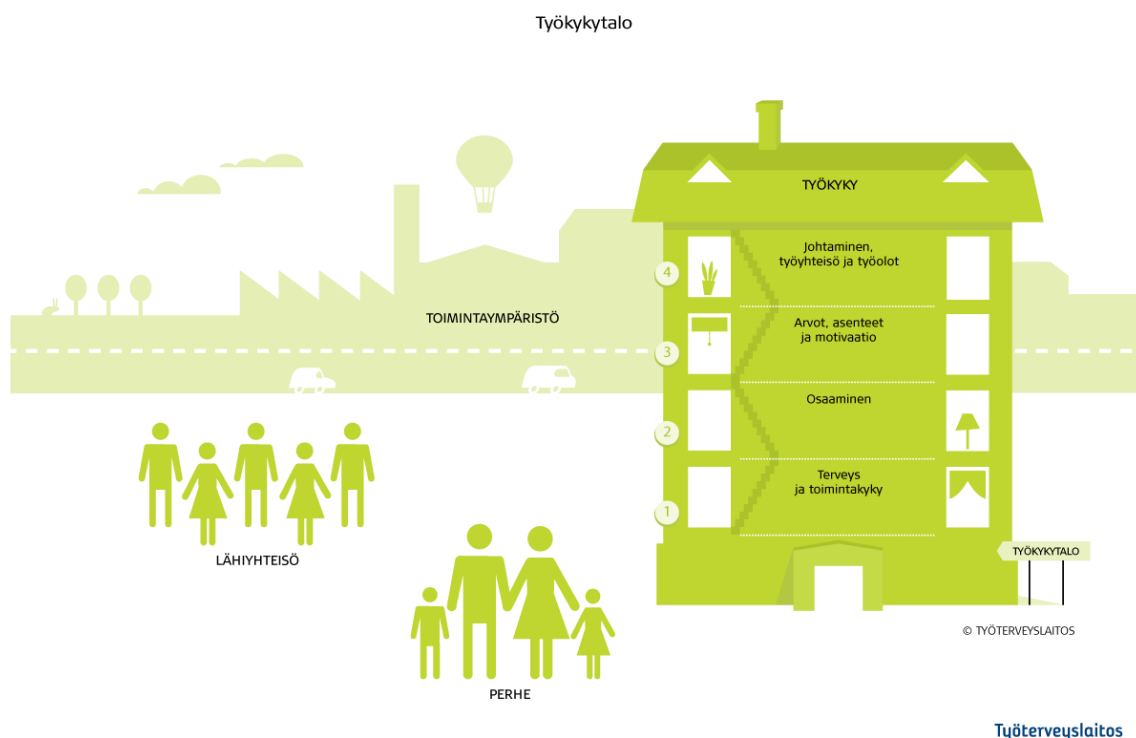
2.2 Työkyvyn määritelmä

Työkyky on moniulotteinen ja suhteellinen käsite, johon vaikuttaa useat tekijät. Työkykyisyys voi vaihdella esimerkiksi terveydentilan, iän tai elämäntilanteen mukaan. Työkykyyn vaikuttavat mm. fyysinen ja psyykinen työkyky, persoonallisuus, koulutus, työkokemus, tiedot, taidot ja muut henkilökohtaiset tekijät (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 8; Tuisku ym. 2015, 127–128).

Emeritusprofessori Juhani Ilmarisen *työkykytalo* kuvaa havainnollisesti työkyvyn käsitteen laajuutta (ks. kuva 1). Ilmarisen mallin mukaan työkykytalo rakentuu neljästä kerroksesta:

1. terveys ja toimintakyky
2. osaaminen
3. arvot, asenteet, motivaatio
4. työ, työolot, työyhteisö ja johtaminen.

Mallin mukaan terveydentilan, työn ja työympäristön lisäksi työkykyyn vaikuttaa olennaisesti työntekijän osaaminen ja oma asenne. Kaikki talon kerrokset ovat tärkeitä ja vaativat jatkuvaa kehittämistä. Lisäksi toimintaympäristö, perhe ja ystävät vaikuttavat asenteisiin, terveystottumuksiin sekä kokemuksiin ja vaikuttavat sitä kautta työkykyyn. (Työterveyslaitos 2010.)



KUVA 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos 2010)

Martimo ja Antti-Poika (2018, 171) toteavat, että työkykyä voi määrittellä myös terveyden määritelmän avulla. Kyseisen määritelmän mukaan terveys ei ole sairauden puuttumista tai täydellinen fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen olotila. Oleellista on, että sairaus ei estä omien odotusten mukaista elämää. Sama pätee työkykyyn: työkyky ei tarkoita sairauden puutetta tai ”normaalia” työkykyä, vaan sitä, että työntekijä pystyy toteuttamaan työlle asetetut tavoitteet. Tällöin on ratkaisevaa, millaisia vaatimuksia ja mahdollisuuksia työ sisältää. (Martimo & Antti-Poika 2018, 171.)

2.3 Osatyökykyisyys

On luonnollista, että työkyky vaihtelee elämäntilanteen, voimavarojen tai terveydellisen tilanteen mukaan. Työntekijän sairaus ei välttämättä näy lainkaan työpaikalla ja sairaudesta huolimatta työntekijä voi olla työhönsä sitoutunut ja tuottava työntekijä (Martimo 2020a). Ervastin ym. (2022, 85) tutkijoiden tekemässä tutkimuskatsauksessa todetaan, että puolella Suomen työikäisestä väestöstä on jokin krooninen sairaus tai vamma. Suurimmalla osalla heistä terveydentila ei vaikuta työhön, mutta kolmasosa heistä kokee, että sairaus tai vamma vaikuttaa työn laatuun tai määrään. Tällöin heidät voidaan määrittellä osatyökykyisiksi. Osatyökykyisellä henkilöllä on käytössään osa työkyvystään ja tämän lisäksi halu käyttää jäljellä olevaa työkykyä hyväksi. Osatyökykyisyys on yksilöllistä ja riippuvainen osatyökykyisyyden syystä, työstä ja työn vaatimuksista. Osatyökykyisyys voi aiheutua

sairaudesta, vammaisuudesta tai elämäntapahtumaan liittyvästä kriisistä. (Työturvallisuuskeskus 2018.)

Osatyökykyisyys on tehtäväsidonnaista ja sitä tarkastellaan aina työntekijän oman työn ja sen vaatimusten näkökulmasta. Osatyökykyisyys ei myöskään riipu henkilön sairausdiagnoosista, sillä sama toimintakyvyn rajoite voi aiheuttaa toisissa työtehtävissä työkyvyttömyyttä ja toisissa ei. Jäljellä oleva työkyky on mahdollista saada käyttöön työtehtäviä tai työaikoja muokkaamalla, tai tekemällä pieniä muutoksia työoloihin. (Paanetoja 2021, 6.)

Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus toteutti vuosina 2013–2015 Osatyökykyiset työssä -ohjelman, jonka tavoitteena oli lisätä osatyökyvyttömiä mahdollisuuksia jatkaa työelämässä ja työllistyä. Ohjelman tuloksena syntyi Osku-toimintamalli, johon koottiin monipuolinen palvelujärjestelmä ja keinovalikoima osatyökykyisten tukemiseksi yhteistyössä eri tahojen kanssa. Toimintamallin keinovalikoima koostuu työpaikan, terveydenhuollon ja sosiaalipalvelujen, kuntoutuksen, koulutuksen, työvoimapalvelujen ja sosiaaliturvan keinoista. (Nevala, Turunen, Tiainen & Mattila-Wiro 2015, 5–9.) Osatyökykyisten työllistämisen tukeminen jatkuu edelleen valtion toimesta. Esimerkkinä mainittakoon, että Sanna Marinin hallitus päätti keväällä 2021 perustaa Työkanava Oy -osakeyhtiön osatyökykyisten työllistämisen tehostamiseksi (Paanetoja 2021, 16).

On muistettava, että työkykyyn vaikuttaa usein sairauksia enemmän työn organisointiin, osaamiseen, yhteistyöhön ja työvälineisiin liittyvät ongelmat. Työn liialliset vaatimukset suhteessa työntekijän osaamiseen ja resursseihin sekä työn mielekkyyden puutteet voivat vaikuttaa työkykyyn siinä missä sairaus tai vammakin (Martimo 2020a). Myös työilmapiirillä, mahdollisilla työyhteisön ristiriidoilla ja vuorovaikutusongelmilla voi olla vaikutusta työntekijöiden työkykyyn ja sairauspoissaoloihin. Suomalaisen tutkimuksen mukaan huono työilmapiiri lisäsi sairauspoissaoloja jopa 70 prosentilla ja sai työntekijät kokemaan sekä fyysisiä että psyykkisiä oireita herkemmin (Piirainen, Räsänen & Kivimäki 2003).

2.4 Työkykyjohtaminen ja työterveysyhteistyö

Työkykyjohtaminen on strategista suunnittelua ja toimintaa, jonka avulla tuetaan työntekijöiden työkykyä ja työssä jatkamista sekä pyritään ehkäisemään työkyvyttömyyttä. Menestyksellisen työkykyjohtamisen lisää tuottavuutta ja työhyvinvointia, sillä hyvinvoiva ja työkykyinen henkilöstö tuo taloudellista kannattavuutta ja positiivista mainetta työnantajalleen. Työkykyjohtamisen tavoitteena on tukea henkilöstön työkykyä ja ennakoida työkyvyttömyysongelmia henkilöstöjohtamisen keinoin. Systemaattinen työkykyriskien varhainen tunnistaminen ja kokonaisvaltainen hallinta ovat työkykyjohtamisen lähtökohtia. Kaikki organisaation toteuttamat työturvallisuuden, työkyvyn ja terveyden edistämisen sekä työssä jatkamisen tukitoimet ovat työkykyjohtamista. (Ervasti ym. 2022, 14.)

Martimo ja Antti-Poika (2018, 170) määrittelevät työkykyjohtamisen olevan *johdon vastuulla olevaa tavoitteellista toimintaa, jolla tehdään näkyväksi henkilöstön työkyvyn merkitys, varaudutaan työkykyä vaarantaviin tekijöihin ja toimitaan niiden torjumiseksi yhdessä sovitulla tavalla*. Työkykyjohtamista voidaan pitää työpaikan inhimillisen pääoman investointina ja sillä voidaan saavuttaa merkittäviä taloudellisia säästöjä työkyvyttömyyskustannuksissa. Tuottavan työkykyjohtamisen edellytyksenä on laaja ja monipuolinen yhteistyö työnantajan, työterveyshuollon ja työeläkevakuuttajan kesken. (Martimo & Antti-Poika 2018, 170.)

Pekkarisen ja Heikinheimon (2022, 8) mukaan *työkykyjohtaminen on päivittäistä johtamista ja kytkeytyy samalla organisaation strategiaan, visioihin ja arvoihin*. Työkykyjohtamisen tavoitteena on ylläpitää työntekijän työkykyä, osaamista ja suoriutumista työuran kaikissa vaiheissa. Strategiseen työkykyjohtamiseen sisältyy suunnitelmallisuus ja ennakointi sekä tiedolla johtaminen. Toiminta on systemaattista ja tavoitteellista; roolit ja vastuut on jaettu selkeästi johtamisjärjestelmän eri osille ja toimenpiteiden toteutumista ja vaikuttavuutta seurataan mittareiden ja tunnuslukujen avulla.

Työterveyshuolto on tärkeä strateginen yhteistyökumppani sairauspoissaolojen hallinnassa ja työkyvyn tukemisessa, sillä onnistuneella työterveysyhteistyöllä voidaan vähentää sairauspoissaoloja ja alentaa työkyvyttömyyden kustannuksia merkittävästi (Kuitunen 2018, 10; Pehkonen ym. 2017, 90). Aktiivinen ja säännöllinen yhteistyö työterveyshuollon kanssa sekä yhdessä sovitut toimintatavat edistävät työkykyjohtamista. Sujuva yhteydenpito ja työpaikan tuntemus on myös tärkeää työterveysyhteistyössä. Heikentäviä tekijöitä yhteistyössä ovat vähäiset resurssit, työpaikan sitoutumattomuus yhteistyöhön, puutteet työpaikan työkykyosaamisessa ja tiedonkulun ongelmat. (Pekkarinen & Heikinheimo 2022, 8.)

Työterveysyhteistyö on työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon suunnitelmallista ja tavoitteellista yhteistyötä, joka liittyy työterveyteen, työturvallisuuteen ja työkyvyn tukemiseen. Työterveystoiminta on työterveysyhteistyön rinnakkainen käsite, joka kattaa kaiken työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaisen toiminnan, jota tehdään työpaikalla, työsuojeluorganisaatiossa ja työterveyshuollossa henkilöstön työkyvyn ja terveyden ylläpitämiseksi, työssä jatkamisen tukemiseksi ja työkyvyttömyyden ehkäisemiseksi. Vaikuttava työterveystoiminta edellyttää yhdessä sovittuja käytäntöjä sekä tiivistää yhteistyötä työterveyshuollon, johdon, henkilöstöhallinnon, työsuojeluhenkilöstön, esimiesten ja työntekijöiden välillä. (Pehkonen ym. 2017, 97; Utti & Sauni 2018, 66–68.)

Työterveysyhteistyö on lakisääteistä toimintaa, jota määrittelee Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista 708/2013. Laki säätelee myös sairauspoissaolojen seurantaa velvoittamalla työnantajan ilmoittamaan työterveyshuollon ulkopuolella kirjoitetuista pitkistä sairauslomista (>30 päivää) työterveyshuoltoon (Laki

työterveyshuoltolain muuttamisesta 20/2012). Tämän lisäksi työntekijän sairauspäivärahan jatkaminen 90 päivän jälkeen edellyttää työterveyslääkärin lausuntoa jäljellä olevasta työkyvystä ja mahdollisuudesta palata työhön (Laki sairausvakuutuslain muuttamisesta 19/2012; Martimo & Antti-Poika 2018, 177).

Kuten edellä todettiin, työkykyjohtamisessa on tärkeää määritellä tavoitteet työkyvyn johtamiselle ja seurata niiden toteutumista mittareiden avulla (Kuitunen 2018, 17). Kevan tuoreen tutkimuksen mukaan tiedolla johtaminen ja työkyvyn mittareiden seuraaminen on kuitenkin vähentynyt kuntatyönantajilla. Toisaalta kuntaorganisaatioissa käytetään yhä aktiivisemmin erilaisia työkyvyn tukikeinoja, huolimatta siitä, että koronapandemia ja etätyön lisääntyminen ovat muuttaneet työympäristöä. Työkyvyn tukikeinoista yleisimpiä ovat varhaisen tuen malli ja työterveysneuvottelut sekä käytännön toimenpiteistä kevennetty työ tai lyhennetty työaika. (Pekkarinen & Heikinheimo 2022, 35.)

2.5 Työkyvyn tukitoimet

Työkyvyn tukitoimet ovat toimintatapoja, joiden tavoitteena on ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä, vähentää pitkittyvän ja pysyvän työkyvyttömyyden uhkaa ja edistää työhön paluuta. Yhteiskunnan tarjoamia työkyvyn tukitoimia ovat mm. työterveyshuollon kustannusten kelakorvattavuus, osatyökyvyttömyysetuudet, ammatillinen kuntoutus, sairauspoissaoloseurantakäytännöt, työn muokkaus ja työkykykoordinaattoritoiminta. (Kausto ym. 2020, 9.)

Työkykyä voidaan tukea monilla keinoilla myös organisaation sisällä, esimerkiksi kehittämällä ja edistämällä työympäristöä, työtapoja, työaikoja ja elintapoja. Työterveyslaitoksen alkuvuodesta 2022 julkaistu tutkimuskatsaus osoittaa, että työkyvyn tukitoimilla voidaan edistää työntekijöiden hyvinvointia ja terveyttä sekä vähentää sairauspoissaoloja ja pitkäaikaista työkyvyttömyyttä. Tutkimuskatsauksessa vahvinta näyttöä myönteisestä vaikutuksesta havaittiin elintapainterventioista, yksilölähtöisestä stressinhallinnasta, korvaavan työn mallista ja työn muokkauksesta sekä osasairauspäivärahan ja yksilöpsykoterapian hyödyntämisestä. Myös työuravalmennus, työkykykoordinaattoritoiminta sekä psykososiaalisen työympäristön ja fyysisen ergonomian kehittäminen vaikuttavat myönteisesti työkykyyn. (Ervasti ym. 2022; Viikari-Juntura 2018, 139.) Johdon, työntekijöiden ja työterveyshuollon yhteistyö sekä organisaation toimintakulttuurin tuki edistävät toimenpiteiden onnistumista ja vaikuttavuutta (Ervasti ym. 2022, 95). Tutkimuskatsauksen mukaan erilaisten tukitoimien yhdistelmä tuki työssä jatkamista ja ehkäisi pitkiä poissaoloja ja pysyvää työkyvyttömyyttä tehokkaammin kuin yksittäiset toimenpiteet. Myös aikaisemmat tutkimustulokset antavat näyttöä monipuolisen keinovalikoiman tuloksellisuudesta (Amick ym. 2017, 12; Ervasti ym. 2022, 95; Kess & Seppänen 2011, 26).

Olipa kyse mielenterveyden tai tuki- ja liikuntaelimestön ongelmasta, on työkykyongelmien yhteydessä tärkeä ymmärtää psykososiaalisten tekijöiden, työn ja hyvän esimiestyön merkitys. Kari-Pekka Martimo totesi vuonna 2010 julkaistussa väitöskirjassaan, että suurin osa liikuntaelinvaivaan liittyvissä työssä jatkamisen esteistä ja mahdollistajista on sidoksissa enemmän yksilön psykososiaalisiin tekijöihin, työhön ja johtamiseen kuin fyysiseen vaivaan. Tämän vuoksi on myös liikuntaelinvaivojen hoidossa tärkeää tutkia ja poistaa myös työkyvyttömyyttä aiheuttavia ja ylläpitäviä psykososiaalisia ja ympäristöön liittyviä tekijöitä. (Martimo 2010, 7, 27.) Tällaisia psykososiaalisia tai työpaikkaan liittyviä riskitekijöitä voi olla työntekijän kokemus tuen puutteesta, liiallisesta työkuormituksesta tai pelko sairauden pahenemisesta työssä (Martimo & Ala-Mursula 2021). Näihin asioihin voidaan vaikuttaa merkittävästi hyvällä esimiestyöllä ja työterveysyhteistyöllä, jotka tukevat työntekijän voimavaroja ja työssä jatkamista.

Sairauspoissaolojen seuranta

Sairauspoissaolojen seuranta on tärkeässä roolissa työkykyjohtamisessa ja se on osa työkyvyn varhaista tukea. Toistuvat tai pitkät sairauspoissaolot ennustavat merkittävästi pitkäaikaisemman työkyvyttömyyden ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen riskiä. Jotta pystytään ehkäisemään pysyvää työkyvyttömyyttä, on poissaoloihin ja niiden syihin puututtava jo varhaisessa vaiheessa. (Blomgren 2020; Kela 2021a; Laaksonen, He & Pitkäniemi 2013; Tuisku, Joutsenniemi, Rentto & Heikinheimo 2015, 126.)

Työterveyshuoltolain muutos vuonna 2012 tehosti sairauspoissaolojen seurantaa ja työkyvyn tukemista. Tuolloin otettiin käyttöön 30–60–90-päivän sääntö, joka määrittelee tietyt tarkasteluajankohdat työntekijän sairauspoissaolopäiville ja työkyvyttömyyden pitkittymisen ehkäisylle. Sääntö lisää työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon yhteistyötä ja pyrkii varmistamaan tarvittavien työkyvyn tukitoimien suunnittelun. Sairauspoissaolokäytännöt pitävät sisällään myös omailmoituskäytännöt eli esimiehen luvalla sallittavat sairauspoissaolot. Omailmoituskäytäntö vähentää työterveyshuollon käynnejä lieväoireisissa tartuntataudeissa ja vapauttaa työterveyshuollon resursseja ennaltaehkäisevään toimintaan. (Ervasti ym. 2022, 16.)

Työkyvyn tuen toimintamallit

Yhä useammalla työpaikalla on käytössä työkyvyn tuen toimintamalli. Tästä mallista käytetään myös termiä varhaisen tuen tai aktiivisen tuen malli. Nämä mallit ovat työpaikan ja työterveyshuollon yhdessä toteuttamia toimintatapoja, joilla pyritään puuttumaan työkykyä uhkaaviin tekijöihin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa ja tukemaan työntekijän työssä jatkamista. Työkyvyn tuen toimintamalli helpottaa työkyvyn tukemisen käytäntöjä ja työkykyriskeihin puuttumista työpaikalla. Se velvoittaa esimiehen ottamaan puheeksi työntekijän kanssa toistuvat poissaolot tai muut työkyvyn heikentymiseen liittyvät hälytysmerkit.

Puheeksi ottamisen tarkoituksena on tukea työntekijän jaksamista ja järjestää tarvittavat tukitoimet työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon välisen yhteistyön avulla. Varhaisen tuen ja työkyvyn tukitoimien avulla voidaan tukea työntekijän työssä jatkamista ja pidentää työuraa. Varhainen tuki on osa esimiehen päivittäistä työtä, jonka tarkoituksena on varmistaa sujuva ja tuottava työ työpaikalla ja samalla ennaltaehkäistä pitkäaikaisia työkykyongelmia. (Kausto ym. 2020, 9.)

Aktiivisen tuen toimintatapa

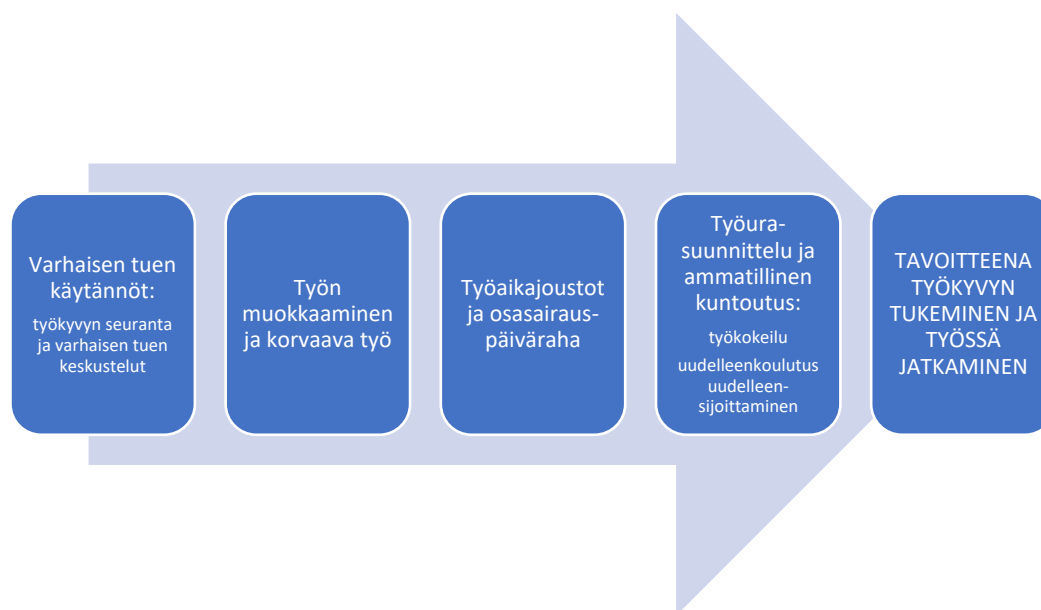
Kunta-alalla työkyvyn tuen toimintamallista käytetään termiä *aktiivisen työkyvyn tuen toimintatapa*. Aktiivisen tuen toimintatavalla pyritään varmistamaan sujuva työ, tukemaan ennakoivasti työntekijöiden työkykyä ja mahdollistamaan työelämässä jatkaminen myös osatyökykyisenä. Tavoitteena on, että mahdollisimman moni työntekijä pystyy jatkamaan työelämässä normaaliin eläkeikään saakka alentuneesta työkyvystä huolimatta. Aktiiviseen tukeen sisältyy terveyden lisäksi myös osaaminen sekä sopivat ja motivoivat työtehtävät. Aktiivisen tuen toimintatapa rakentuu varhaisesta tuesta, tehostetusta tuesta ja työhön paluun tuesta. (Kuitunen 2018, 27.)

Varhainen tuki on osa ennakoivaa ja työhyvinvointia edistävää esimiestyötä. Varhaisen tuen vaiheessa huomioidaan työntekijän työkyvyn heikentymisen merkkejä ja tekijöitä, jotka heikentävät työssä selviytymistä. Reagoiva varhainen tuki otetaan käyttöön heti, kun huoli työntekijän työkyvyn heikkenemisestä herää. Tässä vaiheessa tavoitteena on löytää työkykyä tukevia ratkaisuja, esimerkiksi erilaisia työn kuormitusta vähentäviä keinoja. Varhaisen tuen käytäntöjä ovat esimerkiksi sairauspoissaolojen seuranta ja korvaavan työn hyödyntäminen. (Keva 2021a; Pekkarinen & Haapakoski 2017, 13.)

Jos varhaisen tuen keinot eivät riitä työkyvyn tukemiseen, voidaan *tehostetulla tuella* varmistaa työntekijän työssä jatkaminen. Tällöin tukea työssä selviytymiseen etsitään yhdessä esimiehen, työterveyshuollon, henkilöstöpalveluiden, eläkevakuutusyhtiön ja työsuojelun kanssa. Erilaiset osa-aikaratkaisut, kuten osasairauspäiväraha, osakuntoutustuki ja osatyökyvyttömyyseläke ovat keinoja tukea työkykyä tehostetun tuen vaiheessa. Tehostettu tuki voi olla myös ammatillista kuntoutusta, kuten työkokeilua, työhön valmennusta tai uudelleen koulutusta. (Kausto 2020, 11; Keva 2021a; Kuitunen 2018, 28.)

Työhön paluun tuki tarkoittaa toimenpiteitä, joilla tuetaan työntekijää pidemmän sairauspoissaolon aikana ja helpotetaan työhön palaamista. Esimiehen ja työntekijän yhteydenpito sairausloman aikana on tärkeää ja työhön palaamista voidaan keventää esim. työtehtäviä muokkaamalla tai osasairauspäivärahajaksolla lyhentämällä työaikaa. Esimiehen tuki ja tarvittaessa työkykykoordinaattoritoiminta ovat tärkeitä tässäkin vaiheessa. Kaikissa näissä aktiivisen tuen vaiheissa työterveysyhteistyöllä on oleellinen rooli. (Keva 2021a; Kuitunen

2018, 28; Pekkarinen & Haapakoski 2017, 13.) Työkyvyn tukemisen keinoja on koottu yhteen kuvassa 2.



KUVA 2. Työkyvyn tukemisen keinoja

2.6 Korvaava työ työkykyjohtamisen työkaluna

Eryteisesti kunta-alalla ja suuremmissa yrityksissä on yleistynyt näkemys siitä, että sairaus tai tapaturman aiheuttama vamma ei aina edellytä poissaoloa työstä. Martimon ja Antti-Pojan (2018, 182) mukaan kaksi kolmasosaa työikäisestä väestöstä on kokenut alaselän, hartiaseudun tai muun liikuntaelimen kipua viimeisen kuukauden aikana. Tästä huolimatta suurin osa jatkaa työssään. Fyysisesti kuormittava työ lisää riskiä tuki- ja liikuntaelinoireiden pahentumiselle ja edelleen työkyvyttömyydelle, jollei työn kuormitusta saada vähennettyä. Sopivilla työtehtävillä ja keventämällä työtä voidaan kuitenkin ehkäistä ja lyhentää sairausloman tarvetta (Mattila-Holappa ym. 2021, 7; Sairauspoissaolon tarpeen arviointi: Käypä hoito -suositus, 2019; Mikkelsen & Rosholm 2018; van Vilsteren ym. 2015; Martimo 2010, 7).

Työkyvyn tukemiseen työtä muokkaamalla on olemassa useita tapoja, olipa kyse sitten fyysisestä tai psyykkisestä kuormituksesta. Työtehtävien keventäminen ei kuitenkaan ole aina yksinkertaista ja erilaisissa työtehtävissä on erilaiset mahdollisuudet muokata työtä. Joskus on helpompaa vaihtaa työtehtäviä tai työskennellä oman yksikön ulkopuolella. Eryteisesti mielenterveysongelmiin liittyvä työn muokkaaminen koetaan usein vaikeaksi ja sairauden vaikeusaste vaikuttaa siihen, minkälaiseen työhön työntekijä kykenee. Mielenterveyden ongelmassa on yleensä tarve vähentää työn psyykkistä kuormitusta. Työtehtävän psyykkiseen kuormittavuuteen vaikuttavat työn itsenäisyys, pakkotahtisuus, asiakaspalvelutehtävät ja vaikutus muiden työhön. Myös työyhteisössä esiintyvä ylikuormitus ja ilmapiiriongelmat,

kuten epäoikeudenmukainen kohtelu ja työn epävarmuuteen liittyvät tekijät, vaikuttavat merkittävästi henkiseen kuormittumiseen ja oireiluun. (Mattila-Holappa ym. 2018, 3; Piirainen, Räsänen & Kivimäki 2003).

Martimon ja Ala-Mursulan (2021) mukaan useat sairaudet eivät edellytä hoitoa, vaan paranevat itsestään. Pitkä sairausloma saattaa päinvastoin vaikeuttaa työkyvyn palauttamista ja tällöin seuranta on parasta suositusten mukaista hoitoa. Edelleenkin kirjoitetaan liian pitkiä sairauspoissaoloja eikä työhön paluun tukikeinoja hyödynnetä tarpeeksi. Työkyvyttömyyden pitkittyminen on riski työntekijän kuntoutumiselle, mutta myös taloudelliselle tilanteelle.

Martimon ja Antti-Pojan mukaan (2018, 202) sairauslomien ja työstä poissaolon tarve on usein suhteellinen. Lääketieteellisin perustein työstä poissaolo on välttämätön, jos sairaus a) estää oman tai siihen verrattavan työn tekemisen, b) pahenee, jos henkilö jatkaa nykyisissä työtehtävissä tai c) ei ole hoidettavissa ilman työstä poissaoloa. Näiden perusteiden lisäksi on huomioitava lainsäädännölliset asiat, työn piirteet ja kuormitustekijät ja mahdollisuudet työjärjestelyihin. Monesti sopivasti kevennetty tai muokattu työ kuntouttaa nopeammin kuin kotona lepäily. Työstä poissaolo voi jopa pahentaa tilannetta. Sairausloma voi passivoida, sekoittaa säännöllisen vuorokausi- ja viikkorytmin, ylläpitää sairauskäyttäytymistä, katkaista yhteydet työyhteisöön tai aiheuttaa työntekijän eristäytymistä. (Martimo & Antti-Poika 2018, 201–202.)

Vuonna 2019 julkistettu Käypä hoito -suositus sairauspoissaolon tarpeen arvioinnista ottaa kantaa sairauspoissaolojen pituuteen ja sairauspoissaolon tarpeellisuuteen. Lääkärin arviot sairauslomien pituuden tarpeesta ovat vaihdelleet merkittävästi, minkä vuoksi Käypä hoitotyöryhmä laati suosituksen, jonka tavoitteena oli yhtenäistää käytäntöjä ja sairauslomien ohjeellisia pituuksia. Käypä hoito -suosituksen mukaan työntekijälle on perusteltava, millä tavalla poissaolo työstä edistää toipumista, sillä pelkkä sairausloma ei välttämättä yksinään tue toipumista. Sairauspoissaolon tarpeen arvioinnin yhteydessä on huomioitava, miten työ vaikuttaa oireisiin ja miten oireet vaikuttavat työhön. Jos vaiva hankaloittaa vain osaa työtehtävistä, on suositeltava työntekijää keskustelemaan esimiehen kanssa tilapäisistä työjärjestelyistä poissaolon sijaan. (Martimo & Ala-Mursula 2021.)

Työtä voidaan muokata kevyemmäksi ja työntekijän sen hetkistä työkykyä vastaavaksi joko ennen sairausloman tarvetta, sairausloman sijaan tai sairauslomalta palatessa, jolloin työhön paluuta voidaan nopeuttaa ja keventää työjärjestelyjen avulla. Suunnitelma työkyvyn tukemiseksi tehdään yhdessä työntekijän, esimiehen ja työterveyshuollon kanssa. Yleensä tämä tapahtuu työterveysneuvottelussa, jossa yhdessä keskustellaan työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä, tarvittavista tukitoimista ja työn keventämisen keinoista. (Martimo & Antti-Poika 2018, 193–194.)

2.6.1 Korvaava työ vaihtoehtona sairauslomalle

Työn muokkaamisen käytännöt ja korvaava työ ovat keinoja vähentää sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyskustannuksia. Sopivassa työssä kuntoutuminen on todettu useiden tuki- ja liikuntaelin- sekä mielenterveys sairauksien yhteydessä vaikuttavammaksi kuin työstä poissaolo. (Mattila-Holappa ym. 2021, 7; Mikkelsen & Rosholm 2018; Nevala ym. 2014; van Vilsteren ym. 2015.) Myös tuoreessa vuonna 2022 julkaistussa valtioneuvoston tutkimuskatsauksessa esitettiin työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksia. Tutkimuksissa löytyi vahvaa näyttöä siitä, että korvaavan työn malli ja työn muokkaus lyhentävät työkyvyttömyyden kestoa tuki- ja liikuntaelinten kiputiloissa, erityisesti alaselkävivussa. Kunta-alalta saadut tulokset viittaavat siihen, että korvaavan työn käyttöönotto voi vähentää sairauspoissaoloja myös muiden sairausryhmien osalta. Korvaava työ ja työn muokkaaminen saattavat vaikuttaa myönteisesti myös mielenterveyteen liittyvään työkykyyn, mutta tutkimusnäyttöä tarvitaan tähän liittyen vielä lisää. (Ervasti ym. 2022, 54, 94.)

Kuten edellä todettiin, työn keventämiseen ja muokkaamiseen liittyvät käytännöt ja toimintamallit ovat lisääntyneet viime vuosien aikana työpaikoilla. Muokatusta ja kevennetystä työstä käytetään useanlaisia termejä: korvaava työ, tuunattu työ tai räätälöity työ. Käytetyin termi näistä on korvaava työ ja yhä useammassa organisaatioissa on sovittuna korvaavan työn malli. Korvaava työ on vaihtoehto sairauslomalle silloin, kun työntekijä ei pysty sairauden tai vamman vuoksi työskentelemään omassa työtehtävässään, mutta kykenee tekemään työtä toisenlaisessa, vähemmän kuormittavassa työssä ilman, että toipuminen vaarantuu. Korvaava työ voi olla omia työtehtäviä kevennettyinä, tai uudenlaisia työtehtäviä omassa työyhteisössä tai saman työnantajan toisessa yksikössä. Korvaava työ voi olla myös kouluttautumista, perehtymistä tai perehdyttämistä. (Ervasti ym. 2022, 17–18.)

Korvaavalla työllä hyödynnetään työntekijän jäljellä olevaa työkykyä ja tuetaan samalla työntekijän työssä jatkamista ja kuntoutumista. Korvaavan työn yleisenä käytäntönä on, että sairauspoissaolotarpeen arvioinnin yhteydessä työterveyslääkäri arvioi työntekijän jäljellä olevan työkyvyn ja tekee suosituksen korvaavaan työhön. Lääkäri kirjaa suosituksen tarvittavat työtehtäviin liittyvät rajoitukset, joiden mukaan esimies ja työntekijä suunnittelevat sopivat työtehtävät. Jos työntekijä kokee, ettei pärjääkään korvaavassa työssä, on hänellä mahdollisuus siirtyä sairauslomalle. Korvaavan työn prosessin vaiheet on kuvattu kuvassa 3.



KUVA 3. Esimerkki korvaavan työn prosessista (Keva 2018)

2.6.2 Korvaavan työn järjestämisessä huomioitavat asiat

Lähtökohtana korvaavalle työlle on, että se on työntekijälle turvallista ja vapaaehtoista, työtehtävät ovat mielekkäitä ja hyödyllisiä sekä työntekijän osaamiseen ja kokemukseen nähden sopivia. Korvaava työ on väliaikainen ratkaisu, joka kestää yleensä joitakin viikkoja tai enintään muutamia kuukausia. On katsottu, että mitä lyhyemmän ajan sairaus tai vamma rajoittaa työtä, sen paremmin korvaava työ soveltuu vaihtoehdoksi. (Ervasti ym. 2022, 18; Pekkarinen & Haapakoski 2017, 10.)

Työlainsäädäntö ei ota kantaa korvaavaan työhön, mutta useissa työehtosopimuksissa on sovittu korvaavaan työhön liittyviä käytäntöjä. Kunta-alan työehtosopimus (KVTES) ei kuitenkaan ole määritellyt korvaavan työn käytäntöjä. Lainsäädäntö tai työehtosopimus ei estä korvaavaa työtä silloin, kun korvaavan työn tehtävät ovat työsopimuksen mukaisia. Jos korvaava työ on muuta kuin työsopimuksessa mainitaan, edellyttää korvaavan työn määrääminen aina osapuolten suostumusta. (Laine 2021.)

Koska lainsäädäntö tai kunnallisen alan virka- ja työehtosopimus ei ota kantaa korvaavaan työhön, ovat useat työnantajat laatineet omat toimintatavat korvaavan työn käyttämiseksi. Korvaavan työn toimintamallit on sovittu yhteistoimintamenettelyllä työnantajan, työntekijöiden ja työsuojelun kesken, mikä varmistaa työntekijöiden tasavertaisen kohtelun. (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 11.) Korvaavan työn onnistumiseksi on erityisen tärkeää, että mallin suunnittelussa saavutetaan yhteinen tahtotila kaikkien osapuolten välillä. Luottamus,

yhteistyö ja yhteiset tavoitteet edesauttavat korvaavan työn malliin sitoutumista. Yhdessä tehty suunnittelu- ja valmistelutyö ehkäisee myös mahdollisia väärinkäsityksiä. Tämän vuoksi on tärkeää sopia menettelytavoista yhteistoiminnassa työntekijöiden, työnantajan ja työsuojelun kanssa, vaikka laki ei tätä työnantajalta edellyttäisikään. (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 11, 24.)

Työntekijän tehtäviin yleisesti liittyen kunnallisen alan virka- ja työehtosopimuksen mukaan työntekijä on tarvittaessa velvollinen siirtymään enintään kahdeksi kuukaudeksi muihin tehtäviin, jotka ovat sopivia hänen koulutukseensa ja työkokemuksensa nähden (KVTES 2020-2021, 10 § 1 mom). Näin ollen myös korvaavan työn tehtävien on oltava sopivia työntekijän koulutukseen ja kokemukseen suhteutettuna. Parhaimpaan tulokseen päästään, kun esimies ja työntekijä yhdessä suunnittelevat yksilöllisesti sopivat työtehtävät korvaavan työn jaksolle. Työssä kehittyminen ja osaamisen lisääminen kannattaa yhdistää korvaavaan työhön. Samalla kun työntekijä kuntoutuu korvaavassa työssä, pääsee hän kehittämään omaa osaamistaan koulutuksen avulla. (Laine 2021.)

Pekkarisen ja Haapakosken (2017,11) mukaan korvaavan työn mallia suunniteltaessa kannattaa määritellä korvaavan työn tehtäviä etukäteen ja osallistaa työntekijät mukaan suunnitteluun. Työntekijöiden osallistaminen motivoi heitä korvaavan työn tekemiseen ja sitouttaa mallin noudattamiseen. Korvaavan työn mallissa voidaan myös määritellä esimiehen velvollisuus selvittää ja ottaa puheeksi korvaavan työn mahdollisuus. Jos halutaan, voidaan määritellä myös työntekijän velvollisuus ottaa vastaan korvaava työ silloin kun terveystilanne sen mahdollistaa.

Korvaavan työn mallin jalkauttamisessa on hyvä tehdä viestintäsuunnitelma ja järjestää riittävästi koulutusta eri organisaation tasoille. Myös yhteinen suunnittelu ja tiedonvälitys työterveyshuollon kanssa on tärkeää. Korvaavan työn hyödyntämistä tehostaa toiminnan tavoitteellisuus ja arviointi, minkä vuoksi kannattaa sopia myös korvaavan työn kirjaamiskäytännöt ja raportointimenetelmät. (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 12.)

Korvaavan työn toteuttamisessa on erityisen tärkeää huomioida työnantajan lakisääteiset velvollisuudet ja työturvallisuusvastuut. Korvaavassa työssä on ensisijaisen tärkeää varmistaa turvalliset työolosuhteet, seurata työntekijän työkykyä ja työssä selviytymistä ja huolehtia riittävästä perehdytyksestä ja työturvallisuusohjeiden noudattamisesta. (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 13–14.) Myös salassapitovelvollisuuteen tulee kiinnittää huomiota ja sopia yhdessä työntekijän kanssa, miten korvaavasta työstä ja siihen liittyvistä rajoitteista kerrotaan muille työyhteisön jäsenille.

Työntekijöiden tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu on yksi esimiestyön tärkeimmistä asioista. Korvaavan työn tekijä on kuitenkin tarvittaessa oikeutettu muita työntekijöitä kevyempään työnkuvaan ja jopa tietynlaiseen erityiskohteluun, kuten esimerkiksi ylimääräisiin

lepotaukoihin. Kuitenkaan tämä erityiskohtelu ei saa aiheuttaa muiden työntekijöiden syrjintää ja vaatii tapauskohtaista harkintaa esimieheltä. (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 15.) Toisaalta tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta voidaan tarkastella myös osatyökykyisen työntekijän kannalta. Työnantajalla on laaja yhdenvertaisuuslain mukainen velvoite muun työn tarjoamiseen tai kohtuullisiin työtehtävien mukautuksiin silloin, kun työntekijän sairaus, vamma tai tapaturma vaikuttaa työntekijän työkykyyn (Paanetoja 2021, 194).

3 KOKEMUKSIA KORVAAVASTA TYÖSTÄ

Kun toimintaedellytyksiä kehitetään työpaikalla, kannattaa hyödyntää kokemusperäistä ja tutkittua tietoa ja ottaa mallia muiden työnantajien hyviksi havaituista käytänteistä. Tässä luvussa esitellään aikaisempia tutkimustuloksia korvaavasta työstä ja käytännön esimerkkejä eri organisaatioiden korvaavan työn käytännöistä. Luvun näkökulma on rajattu erityisesti käytännön kokemuksiin ja korvaavan työn käytänteiden onnistumiseen organisaatioissa. Käytännönläheisestä näkökulmasta johtuen tämän tutkimusosion lähdeaineiston muodostavat korvaavaan tai kevennettyyn työhön liittyvät opinnäytetyöt ja pro gradut. Alaluvuissa 3.1–3.1.5 esitellään näiden korvaavan tai muokatun työn tutkimusten keskeisimpiä tuloksia.

Aikaisemmista korvaavaan työhön liittyvistä tutkimuksista muodostui teoriapohja tämän opinnäytetyön kehittämistyölle ja tutkimukselle. Teoriapohjaa laajennettiin benchmarkingmenetelmän avulla, jonka tarkoituksena oli löytää hyväksi havaittuja käytännön esimerkkejä korvaavan työn käytänteistä. Benchmarking on kehittämismenetelmä, jonka avulla tässäkin tutkimuksessa haluttiin kehittää omaa toimintaa vertailemalla edistyneiden toimijoiden käytäntöjä (Strömmer 2005, 56). Benchmarkingin tuloksia esitellään alaluvuissa 3.2.2–3.2.5. Lisäksi tutkimuksessa hyödynnetään Kevan tutkimuksia ja kuntatyönantajille suunnattua oppimisympäristöä ja koulutuksia. Kerättyä tutkimustietoa ja hyväksi havaittuja käytäntöjä hyödynnetään kohdeorganisaation korvaavan työn käytön edistämisessä.

3.1 Aikaisemmat tutkimukset

Työhyvinvoinnin kehittämiseen ja varhaisen tuen malleihin liittyviä opinnäytetöitä löytyy runsaasti. Korvaavaan, kevennettyyn tai muokattuun työhön liittyviä opinnäytetöitä löytyi alkuvuodesta 2022 tehtyjen hakujen tuloksena ainoastaan kolme lähteeksi sopivaa ammattikorkeakoulutasoista opinnäytetöitä, yksi ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyö ja yksi pro gradu -tasoinen opinnäytetyö. Kaikissa tutkimuksissa kokemukset korvaavasta tai kevennetystä työstä olivat enimmäkseen positiivisia. Työkavereiden tuki ja esimiestyö olivat tärkeässä roolissa korvaavan työn onnistumisessa. Tässä luvussa käsiteltävien tutkimusten mukaan korvaava työ edisti osatyökykyisten henkistä hyvinvointia ja helpotti omaan työhön palaamista. Korvaava työ antoi myös mahdollisuuden laajentaa omaa osaamista. Kehittämisen kohteina nousi esiin riittävä tiedotus sekä selkeät ohjeet ja rajoitteet työtehtäviin liittyen.

3.1.1 Korvaavan työn mallin luominen sosiaali- ja terveysalan yrityksessä

Harjunpään ja Virtasen (2021) amk-opinnäytetyössä päivitettiin sosiaali- ja terveysalan suuryritykselle varhaisen tuen mallia ja luotiin sen liitteeksi myös korvaavan työn malli. Tutkimuksessa selvitettiin esihenkilöiden tietämystä yrityksen varhaisen tuen ja korvaavan

työn malleista ja niiden hyödyntämisestä. Kohdeyrityksessä varhaisen tuen malli oli omak-suttu hyvin, mutta esihenkilöt kaipasivat lisätietoa korvaavan työn käytöstä.

Harjunpään ja Virtasen tutkimuksessa suurimpana esteenä korvaavan työn käytölle koettiin työntekijän työkyvyttömyyden taso sekä tiedon puute siitä, miten korvaavaa työtä voisi hyödyntää. Työn järjestelyyn ja sopiviin työtehtäviin liittyi epätietoisuutta. Lisäksi yhteistyö työterveyshuollon kanssa ja esimiesten saama tuki korvaavan työn käyttöön oli puutteel-lista. Tutkimuksessa nousi esille saumattoman yhteistyön ja vuorovaikutuksen merkitys työ-terveyshuollon kanssa: työterveyshuollon odotettiin olevan selvillä työntekijöiden työnku- vasta ja lääkäriltä toivottiin selkeitä ohjeita ja rajoituksia korvaavan työn työtehtäviin liit- tyen. (Harjunpää & Virtanen 2021, 37–39.)

3.1.2 Muokatun työn mallin kehittäminen osuuskaupassa

Olkkonen (2019) kehitti ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyössään Etelä-Karjalan osuuskaupan muokatun työn mallia. Olkkosen työssä nousi esiin korvaavan ja kevennetyn työn ansiosta tapahtuva osaamisen ja hiljaisen tiedon säilyttäminen. Työterveyshuollon tie- tämys eri työtehtävistä ja niiden kuormittavuudesta koettiin tärkeäksi, jotta korvaavaa työtä voidaan suositella enemmän ja arvioida korvaavan työtehtävien sopivuutta. (Olkko- nen 2019, 46–47.) Pienempien toimipaikkojen kohdalla korvaavan työtehtävien rajaaminen koettiin haastavammaksi, koska niissä usein kaikki työntekijät tekevät kaikkea ja toisaalta pienessä yksikössä ei voi työskennellä kovin montaa osatyökyistä työntekijää, jotta työ- kentely pysyisi sujuvana (Olkkonen 2019, 38).

Myös viestinnän merkitys koettiin tärkeäksi Olkkosen kehittämistyössä. Korvaavan työn mallilla ei haluttu liiaksi painostaa työntekijöitä työhön toipumisen kustannuksella. Lisäksi työyhteisön tuli olla selvillä, että työntekijä tekee kevennettyä työtä, jotta työpaikalla ei synny epäoikeudenmukaisuuden tunnetta työtehtävien jaosta. Työntekijä sai itse päättää, mitä muille työntekijöille kerrotaan. Esimiehen vastuu korvaavan työn mallin tiedottami- sessa ja toteuttamisessa koettiin tärkeäksi. Tutkimuksessa työyhteisön tuella koettiin ole- van tärkeä merkitys, mutta tästä huolimatta osatyökykyisen työntekijän työjärjestelyt eivät saaneet kuormittaa liikaa muuta työyhteisöä. (Olkkonen 2019, 48–53.)

3.1.3 Korvaavan työn soveltaminen Prismoissa

Kuivala tutki amk-opinnäytetyössään kahden Prisma-hypermarketin työntekijöiden koke- muksia korvaavan työn mallista. Korvaavan työn malli oli ollut käytössä kyseisessä osuus- kaupassa kahden vuoden ajan, mutta mallin hyödyntäminen oli ollut melko vähäistä (Kui- vala 2014, 6). Haastatellut työntekijät eivät lääkärin vastaanotolla useinkaan muistaneet korvaavan työn mallin olemassaoloa, mikä johtui siitä, ettei mallista ollut keskusteltu työ- paikalla sen käyttöönoton jälkeen. Epätietoisuus korvaavasta työstä saattoi aiheuttaa

negatiivisia ennakkokäsityksiä. Lisäksi puutteellinen tiedottaminen työntekijän korvaavan työn jaksosta aiheutti hämmennystä työyhteisössä ja työtehtävien tekemisessä. (Kuivala 2014, 47–48, 51.)

Kuivalan tutkimuksessa työterveyslääkäreiden tietämys työntekijöiden työnkuvasta edesauttoi korvaavan työn suunnittelua. Korvaava työ perustui tälläkin työpaikalla työntekijän vapaaehtoisuuteen. Suurin osa tutkittavista koki tulevansa mielellään töihin, jos osittainen työkyky sen suinkin mahdollistaisi. Kynnys korvaavan työn tekemiseen oli erityisen matala tilanteissa, joissa työpaikalla oli suuri tarve työvoimalle. Osa tutkittavaista myönsi, että lääkärin ehdotus korvaavasta työstä tuntui alkuun oudolta ja epävarmuutta herättävältä, mutta loppujen lopuksi kokemus korvaavasta työstä oli positiivinen. Työntekijöiden mielestä korvaava työ edisti psyykkistä jaksamista ja piti yllä arkirutiineja. Työkavereiden antama kannustus ja huolenpito koettiin positiivisena. Korvaavaa työtä tehneet olivat kiitollisia työkavereille, jotka vaihtoivat työtehtäviään työkaverin työssä olon mahdollistamiseksi. Tutut, mutta kevennetyt ja turvalliset työtehtävät koettiin mieluisiksi, sillä uuden opetteluun ei välttämättä haluttu laittaa voimavaroja, vaan sen sijaan haluttiin keskittyä parantumiseen. (Kuivala 2014, 49–50.)

3.1.4 Kokemuksia kevennetyistä työstä osuuskaupassa

Myös Pajunen (2018) tutki pro gradussaan osuuskaupan työntekijöiden, esimiesten ja työyhteisön kokemuksia kevennetyn työn käytännöstä. Tässäkin tutkimuksessa työntekijöiden aikaisemmat tiedot kevennetyn työn mallista olivat vähäiset. Tutkittavat uskoivat, että kevennetyyn työhön hakeuduttaisiin omaehtoisesti jo aikaisemmin, jos malli olisi paremmin tiedossa. (Pajunen 2018, 53.)

Pajusen tutkimuksen mukaan kevennetyn työn malli tuki työntekijän ja työyhteisön hyvinvointia. Kevennetyn työn etuina koettiin työyhteisön toiminnassa kiinni pysyminen ja mahdollisuus olla mukana työyhteisössä sekä avuksi oleminen työkyvyn rajoitteista huolimatta. Tutkittavat kokivat tärkeäksi, että työtehtävät olivat tarpeellisia ja mielekkäitä. Tällöin työntekijät kokivat olevansa avuksi työyhteisölle ja saivat mahdollisuuden tehdä hyödyllisiä työtehtäviä, joihin ei normaalisti ollut riittävästi aikaa. Kevennetyn työn tekijät pääsivät tekemään uusia, monipuolisempia tehtäviä. (Pajunen 2018, 57–58.)

Kevennetyn työn avulla oli mahdollista palata entisiin työtehtäviin asteittain työkyvyn mukaan. Sekä työntekijät että esimiehet kokivat kevennetyn työn edistävän kuntoutumista fyysisesti ja psyykkisesti. Sopivasti kevennetty työ ylläpiti jäljellä olevaa fyysistä työkykyä ja toisaalta sosiaaliset kontaktit koettiin psyykkisenä kuntoutuksena. Lisäksi tunne siitä, että työntekijästä välitettiin ja pidettiin huolta, tuki kuntoutumista ja lisäsi osallisuuden tunnetta. Malli vaikutti positiivisesti työnantajakuvaan ja työntekijät kokivat, että työnantaja välittää

henkilöstöstä ja haluaa tarjota mahdollisuuksia pärjätä työssä osatyökykyisenäkin. Kevennetyn työn malli turvasi työntekijöitä myös taloudellisesti. (Pajunen 2018, 58–59.)

Tutkimuksessa koettiin haasteelliseksi tilanteet, joissa kevennetyn tekijä oli osa miehitystä, vastoin työpaikan henkilöstöpolitiikan ohjeita. Tällöin kevennetyn työn tekijä koki painetta työkavereidensa vuoksi, joille kasaantui työkuormaa enemmän. Vastaavasti, jos työntekijä oli ylimääräisenä työntekijänä työvuorossa, koki hän onnistumisen ja auttamisen iloa. Myös työyhteisön vastauksissa pohdittiin työkuorman liiallista kasautumista toisten harteille ja heidän mahdollisuuttansa sairastua sen vuoksi. Tutkimuksessa esimiehet havaitsivat, että erityisesti pitkittyneissä kevennetyn työn jaksoissa saattoi työyhteisössä esiintyä ihmettelyä ja epätasa-arvoisuuden tunnetta. (Pajunen 2018, 61–63.)

Pajusen tutkimuksen mukaan esimiehellä oli suuri merkitys kevennetyn työn onnistumiseen. Kun työntekijän ja esimiehen välillä vallitsi luottamus, oli terveysrajoitteista helpompi puhua eikä ehdotus kevennetystä työstä tuntunut painostavalta. Työntekijät kokivat olon helpottuneeksi, kun he saivat tukea työssä selviämiseen ja pitkittyneisiin oireisiin. Hyvä, luottamuksellinen ja kannustava esimiestyö vaikutti myönteisesti työntekijöiden suhtautumiseen kevennettyyn työhön. (Pajunen 2018, 63–65.)

Pajusen mukaan esimiehiä kuormitti vastuu työntekijän työkyvyn seurannasta ja sopivasta työn kuormittavuudesta. Esimiehet toivoivat työterveydestä selkeitä ohjeita kevennetyn työn käytänteistä ja lääkärin suosittelemista rajoitteista. He odottivat myös työterveyshuollon olevan selvillä työpaikan työtehtävien muokkausmahdollisuuksista. Myös HR:n tukea kaivattiin enemmän, erityisesti kun kyse oli mielenterveysongelmiin liittyvästä kevennetystä työstä. (Pajunen 2018, 69.)

3.1.5 Kokemuksia mukautetusta työstä poliisilaitoksella

Hassin (2018) AMK-opinnäytetyössä tutkittiin Oulun poliisilaitoksen Mukautettu työ -pilottiin osallistuneiden työntekijöiden kokemuksia korvaavasta työstä. Tutkimuksessa korostui esimiestyön tärkeä merkitys korvaavan työn prosessin onnistumiselle. Esimiehen inhimillinen ja aito kiinnostus työntekijää kohtaan muutti positiivisesti työntekijän suhtautumista omaan esimieheen. Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen ja sopivat työtehtävät koettiin tärkeiksi korvaavan työn mielekkyyden ja kuntoutumisen kannalta. Myös työyhteisön informointi työntekijän työkyvyn rajoitteista koettiin tärkeäksi ja esimiehelle kuuluvaksi tehtäväksi. (Hassi 2018, 33.)

Hassin tutkimuksen mukaan korvaavan työn tehtävät ja turvallinen työympäristö edistivät kuntoutumista ja sosiaalisten verkostojen muodostumista. Tutkittavat työskentelivät korvaavassa työssä eri työyhteisöissä kuin normaalisti ja tutustuivat eri työtehtäviä tekeviin henkilöihin ja heidän työtehtäviinsä. Korvaava työ vahvisti työntekijöiden toiveikkuutta ja

itseluottamusta. Tämän lisäksi työntekijöiden sosiaalisten verkostojen laajeneminen edisti luottamusta ja kasvatti sosiaalista pääomaa myös eri työntekijäryhmien välillä. (Hassi 2018, 40–41.)

Korvaava työ tuki työntekijöiden mielenterveyttä ja helpotti työhön palaamista. Vastaajat kertoivat, että he pysyivät korvaavan työn aikana paremmin kiinni oman työn ja työyhteisön tilanteessa ja näin ollen työhön paluu koettiin helpommaksi korvaavan työn päätyttyä, kuin mitä se olisi ollut normaalin sairausloman jälkeen (Hassi 2018, 34, 37).

Hassin mukaan sekä oman että muiden työn arvostus lisääntyi korvaavan työn aikana. Tutkimuksen mukaan korvaava työ edisti työntekijöiden itseluottamusta, toiveikkuutta, sitkeyttä sekä realistisista optimismia. Työntekijöiden itseluottamus omaan työkykyyn vahvistui sekä fyysisen työkyvyn että ammatillisen kehittymisten kautta. He pääsivät syventämään ammattitaitoaan ja omaksumaan uusia työtapoja ja kokivat innostusta uuden oppimisesta. Korvaavan työn jälkeen entiseen työhön palasi työkuuntoinen ja ammattitaitoa kartuttanut työntekijä. Työntekijöiden mielestä korvaava työ tarjosi mahdollisuuden seurata omaa työkyvyn paranemista ja varmistua jakson loppua kohden siitä, että työkyky riittää entiseen työhön. (Hassi 2018, 34–37.)

Hassi korostaa, että korvaavan työn prosessissa tiedottamisella, selkeillä ohjeistuksilla ja korvaavan työn aikana tapahtuvalla seurannalla on tärkeä merkitys korvaavan työn onnistumiselle. Seuranta varmistaa, että kuntoutuminen edistyy oikeaan suuntaan ja toisaalta tarvittaessa mahdollistaa tarvittavat muutokset. Tutkimuksessa nousi myös esille, että kuntoutumisen kannalta riittävä tauotus oli tärkeää, jotta kuormituksesta palautuminen onnistui. (Hassi 2018, 33–38.)

3.2 Muut tutkimukset korvaavasta työstä ja benchmarking

Edellä mainittujen opinnäytetöiden ja pro gradujen lisäksi tässä kehittämistyössä hyödynnetään Kevan tutkimuksia korvaavasta työstä. Kevan vuonna 2017 tekemä tutkimus korvaavasta työstä sisältää tutkimukseen ja kokemukseen perustuvaa tietoa korvaavan työn käyttämisestä ja sen toimintatapojen suunnittelusta kuntaorganisaatioissa. Kevan tutkimuksen keskeiset tulokset esitellään seuraavassa alaluvussa 3.2.1.

Korvaavaan työhön liittyvän tiedon keräämiseksi käytettiin myös benchmarking-menettelmää. Tarkoituksena oli verkkohakujen avulla vertailla muiden organisaatioiden korvaavan työn kokemuksia ja löytää hyväksi havaittuja käytäntöjä, joita voitaisiin hyödyntää myös kohdeorganisaation korvaavan työn käytön edistämisessä. Verkkohakujen avulla etsittiin korvaavan työn malleja ja julkaisuja, jotka kertoivat työnantajien korvaavan työn toimintatavoista ja kokemuksista. Benchmarkkauksen tuloksena löytyi useita esimerkkitapauksia korvaavan työn käytöstä. Benchmarkkauksen yhteydessä tutkijan huomio kiinnittyi

erityisesti Vantaan, Porin ja Tampereen kaupunkien kokemuksiin korvaavasta työstä. Näissä kaupungeissa oli onnistuttu lisäämään korvaavan työn käyttöä merkittävästi ja saamaan aikaan myös huomattavia kustannussäästöjä.

3.2.1 Kevan tutkimus korvaavan työn käytöstä kunta-alalla

Kevan tutki keväällä 2017 korvaavan työtä käyttämistä ja sen toimintatapojen suunnittelua kuntaorganisaatioissa (n=151). Korvaava työ oli tuolloin käytössä 40 % kyselyyn vastanneista kuntaorganisaatioista. Lisäksi 27 % vastaajakunnista oli käytössä jokin muu korvaavaa työtä vastaava toimintatapa, joka suunniteltiin yleensä tapauskohtaisesti. Tutkimuksen mukaan korvaavaa työtä tehtiin kaikissa työtehtävissä, mutta yleisimmin hallinto-, suunnittelu-, tutkimus- sekä tuotanto- ja turvallisuustehtävissä sekä sivistys- ja kulttuurialojen tehtävissä. Korvaavana työnä tehtiin useimmin omaa työtä muokattuna (93 %) tai muuta terveydentilaan paremmin soveltuvaa työtä (85 %). Etätyötä (53 %), koulutusta (38 %) ja perehdyttämistä (33 %) käytettiin hieman harvemmin. (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 18–23.)

Korvaavaa työtä hyödynnettiin useimmin tuki- ja liikuntaelinten sairauksien (89 %) ja vammojen (64 %) yhteydessä. Mielenterveyden häiriöiden yhteydessä korvaavaa työtä hyödynsi 38 % vastaajakunnista. Korvaavaa työtä saatettiin hyödyntää myös flunssa- ja ylähengitystietaudeissa joissakin kunnissa (15 % vastaajista), tällöin käytössä oli etätyömahdollisuus. (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 22–23.)

Useimmissa vastaajakunnissa (75 %) korvaava työ katsottiin vapaaehtoiseksi eikä esimiestä useinkaan veloitettu ottamaan korvaavaa työtä puheeksi työntekijän kanssa. Esimies veloitettiin selvittämään ja ottamaan korvaava työ puheeksi 27 % vastaajakunnista. Yleisempää oli, että esimies sai itse päättää, milloin ottaa korvaavan työn puheeksi työntekijän kanssa. Korvaavasta työstä tiedottaminen oli vähäistä, eikä toimintatapaan liittyvää koulutusta tai viestintäsuunnitelmaa ollut käytössä kuin kolmasosassa niistä organisaatioista, joissa korvaava työ oli käytössä. Korvaavan työn tavoitteellinen seuranta oli myös melko vähäistä, sillä vastaajaorganisaatioista vain 38 % kirjasi korvaavan työn käytön ja 26 % raportoi korvaavan työn käyttöä organisaatiotasolla. (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 27–30.)

Vastaajien kokemukset korvaavan työn käytöstä olivat enimmäkseen myönteiset ja ongelmia käyttöönottamisessa ilmeni odotettua vähemmän. Yleisimmät haasteet korvaavan työn käyttämisessä oli sopivien työtehtävien järjestäminen, työntekijöiden kielteinen suhtautuminen ja esimiesten vaihteleva epä tietoisuus korvaavasta työstä. Sopivan työtehtävän löytymistä vaikeutti useimmiten työn fyysinen kuormitus suhteessa toimintakykyyn sekä ammatilliset vaatimukset. Myös työntekijöiden kielteinen suhtautuminen korvaavaan työhön ja osaamisen puutteet koituivat esteeksi korvaavalle työlle. Esimiesten tiedoilla ja asenteilla oli

myös vaikutusta korvaavan työn hyödyntämiseen. Käyttöä saattoi rajoittaa esimiesten epävarmuus ja tiedon puute korvaavan työn käytännöistä sekä huoli korvaavan työn vaikutuksista muuhun työyhteisön. Vastaajat kokivat, että työtehtävien helpottaminen saattaa aiheuttaa eripuraa ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, varsinkin jos työtahti oli tiukka. Lisäksi, jos korvaava työ suoritettiin toisessa yksikössä, saattoi perehdyttäminen aiheuttaa alkuun haasteita. Vastaajat kokivat myös, etteivät työterveyslääkärit olleet riittävän tietoisia korvaavan työn mahdollisuuksista eivätkä ottaneet korvaavaa työtä puheeksi riittävän usein. Vastaavasti myös työterveyshuollosta oli tullut palautetta esimiesten passiivisuudesta korvaavan työn käyttöön. (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 29–32.)

Korvaavasta työstä koettiin monipuolisia hyötyjä työntekijälle, työnantajalle ja koko työyhteisölle. Korvaavan työn ansioista työntekijä pystyi jatkamaan työssään ja pysymään kiinni työpaikan sosiaalisissa suhteissa. Korvaava työ edisti ja piti yllä työntekijän ammattitaitoa sekä onnistuessaan tuki työntekijän työmotivaatiota. Korvaava työ helpotti työhön paluuta sairauslomalta ja ehkäisi työkyvyttömyyden pitkittymistä. Lisäksi työntekijä hyötyi taloudellisesti, kun sai normaalin palkan korvaavan työn ajalta ilman, että palkalliset sairauspoissaolopäivät kuuluivat. (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 33.)

Työnantaja hyötyi työntekijän osittaisestakin työpanoksesta ja säästi sairauspoissaolokustannuksissa ja mahdollisesti myös eläkemaksuissa. Korvaavan työn mallin käyttäminen kehitti organisaation toimintatapoja samalla, kun opittiin hyödyntämään työn muokkaamisen mahdollisuuksia ja töiden uudelleenjärjestelyjä sekä laajentamaan työnkuvia. Työyhteisö hyötyi ylimääräisestä työntekijästä ja sai lisäresurssin tekemättömille töille. Tämän lisäksi korvaava työ opetti työyhteisölle joustavuutta, suvaitsevaisuutta ja myönteistä asennoitumista erilaisia toimintatapoja ja osatyökykyisyyttä kohtaan. (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 33–34.)

3.2.2 Vantaan kaupungin Tuunatun työn malli

Vantaan kaupunki oli ensimmäisiä kuntatyönantajia, joissa korvaavan työn malli otettiin aktiiviseen käyttöön vuonna 2016. Vantaalla korvaavaa työtä kutsutaan tuunatuksi työksi. Tuunatun työn malli suunniteltiin huolella ja siitä sovittiin yhteistyössä henkilöstön, työnantajan, työterveyshuollon ja eläkevakuutusyhtiön kanssa. Vantaan kaupungissa tuunatun työn mallin käyttöä tuki aikaisempi terveys- ja turvallisuusjohtaminen, osallistava ennakovalmistelu, hyvin suunniteltu ja toteutettu viestintä, aktiivinen yhteistyö työterveyshuollon kanssa, organisaation johdon ja esimiesten rohkeus ja osaaminen edetä asiassa sekä henkilöstön edustajien sitoutuminen toimintatapaan. (Porttila 2017; Vantaan kaupunki 2017; Waris 2017.)

Vantaan kaupungissa tuunattu työ on ensisijainen vaihtoehto sairauslomalle, pois lukien flunssat ja muut tartuntataudit, joiden yhteydessä korvaava työ ei ole

tarkoituksenmukaista. Tuunatun työn mahdollisuus selvitetään jokaisen sairauspoissaolon yhteydessä heti, kun työntekijä ilmoittaa esimiehelleen sairaudesta tai tapaturmasta. Tämän jälkeen työntekijä tarvittaessa hakeutuu joko omatoimisesti tai esimiehen ohjaamana työterveyshuoltoon tuunatun työn mahdollisuuksien arviointia varten. (Vantaan kaupunki 2017.)

Vuoden kuluttua tuunatun työn mallin käyttöönotosta tehtiin seurantakysely mallin käyttäjille ja esimiehille. Palautekyselyn mukaan tuunattu työ nopeutti työhön paluuta ja ehkäisi sairauspoissaolojen pitkittymistä sekä tuki työntekijän hyvinvointia ja paranemista. Tuunattu työ antoi itseluottamusta palata töihin pidemmän sairauspoissaolojakson jälkeen, mahdollisti työssä kiinni pysymisen, edisti valmiutta palata työhön ja ylläpiti työmotivaatiota. Mallin ansiosta työkykyongelmista keskustelu tuli luontevammaksi ja osatyökykyisten voimavaroja ja jäljellä olevaa työkykyä, tietoa ja taitoa opittiin hyödyntämään. Tuunattu työ vähensi työyhteisön kokonaiskuormitusta, ylläpiti työyhteisön toimivuutta ja helpotti töiden järjestelyä. Kysely osoitti, että työn tuunaus lisää työntekijöiden hyvinvointia sekä työyhteisön myönteistä ja sallivaa ilmapiiriä. Kehityskohteina tuunatun työn lisäämiselle nähtiin tuunatun työn hyödyntäminen myös lyhyissä (1–5 päivän) poissaoloissa, esihenkilöiden aktiivisuuden lisääminen, kirjaamisen tehostaminen, rohkeuden ja luovuuden käyttäminen jäljellä olevan työkyvyn hyödyntämiseen sekä valmiiksi mietityt tehtävät tuunattuun työhön. (Leander 2018; Vantaan kaupunki 2017.)

Vantaalla ensimmäisten 11 kuukauden tarkastelujaksolla tuunattua työtä teki 257 työntekijää yhteensä yli 3 200 päivää, joka oli 2 % sairauspoissaolopäivistä. Tuunatun työn malli lisäsi tuottavuutta, pienensi henkilöstökustannuksia ja lisäsi tehtyjen työpäivien määrää. Sairauslomapäivät vähenivät 4,52 %:sta 4,40 %:iin ja lisäksi myös sijaiskustannukset ja sijaisjärjestelytyöt pienenevät. (Vantaan kaupunki 2017.) Viiden vuoden aikana tuunatun työn käyttö on edelleen lisääntynyt. Vuonna 2021 Vantaan kaupungilla teki 393 työntekijää tuunattua työtä, yhteensä yli 6 400 päivää, joka on 3,57 % kaikista työnantajan sairauspoissaolopäivistä (Vantaan kaupunki 2022).

3.2.3 Korvaavasta työstä merkittäviä säästöjä Porin kaupungille

Porin kaupunki jalkautti korvaavan työn mallin aktiivisempaan käyttöön vuonna 2018 ja malli otettiin käyttöön vuoden 2019 puolella. Mallin mukaan esimiehen on tarjottava korvaavaa työtä kaikissa soveltuvissa tilanteissa. Myös työterveyshuollossa otetaan kantaa korvaavaan työhön soveltuvuuteen joka kerta sairauspoissaolotodistusta kirjoitettaessa. Korvaavaa työtä on lupa hyödyntää myös omailmoitusten tai työterveyshuollon ulkopuolella kirjoitettujen poissaolojen yhteydessä, mutta nämä tilanteet edellyttävät erityistä varovaisuutta siitä, ettei työntekijän toipuminen vaarannu. Tarvittaessa työntekijä ohjataan työterveyshuoltoon. (Meritähti 2019.)

Marraskuuhun 2019 mennessä kaupungin 6 200 työntekijästä lähes 200 työntekijää oli tehnyt korvaavaa työtä. Kevennetyllä työllä korvattiin noin 3 900 sairauslomapäivää, mikä toi kaupungille 650 000 euron säästöt. Välillisesti laskettuna kustannussäästöt ovat lähes 1,2 miljoonaa euroa. Porin kaupungin laskelmien mukaan yksi sairauslomapäivä aiheuttaa välittöminä kustannuksina 175 euroa ja välillisten kustannusten kanssa 350 euroa, sisältäen mm. sijaisjärjestelyt. Taloussäästöjen lisäksi myös työntekijät hyötyivät: työntekijäpalautteen mukaan korvaava työ tuo vaihtelua työputkeen, antaa mahdollisuuden tehdä erityyppisiä tehtäviä ja oppia uutta sekä avartaa näkemyksiä ja ammatillista osaamista. (Meritähti 2019.)

3.2.4 Muita kunta-alan kokemuksia korvaavasta työstä

Tampereen kaupungin ikäihmisten palvelulinjalla otettiin korvaavan työn malli käyttöön vuonna 2016. Mallilla kevennettiin hoitotyön fyysistä kuormitusta. Korvaavan työn käyttöä lisäsi, jos esimies kertoi työntekijälle korvaavan työn mahdollisuudesta ja kannusti työntekijää keskustelemaan asiasta työterveyslääkärin kanssa. Toimiva yhteistyö työterveyshuollon kanssa oli tärkeää. Korvaavan työn malli paransi työhyvinvointia ja työtyytyväisyyttä, kun työntekijät kokivat olevansa tarpeellisia ja pystyivät auttamaan työyhteisöä ylimääräisenä apuna. Mahdollisuus tutustua muihin tiimeihin ja yksiköihin lisäsi mahdollisuuksia uusiin työtehtäviin. Työyhteisöt suhtautuivat myönteisesti ja ymmärtäväisesti korvaavan työn teki- jöihin ja järjestelyihin työkaverin tukemiseksi. Kuitenkin jos korvaavan työn jakso pitkittyi, saattoi suhtautuminen muuttua kyseenalaistavampaan suuntaan. (Oinonen 2017.)

Kaksi vuotta mallin käyttöön ottamisesta, vuonna 2018, Tampereen kaupungilla korvaavan työn päiviä kertyi noin 6 000. Turussa ja Helsingissä korvaavan työtä ryhdyttiin kehittämään vuonna 2019. Helsingin kaupungin työsuojelupäällikön Leena Haakanan mukaan sairauspoissaolokustannus on aina suurempi kuin korvaavan työn kustannukset, sijaisen palkkaamisesta huolimatta. (Meritähti 2019.)

3.2.5 Käytännön esimerkkejä korvaavan työn tehtävistä

Benchmarkingin tuloksena löytyi monenlaisia esimerkkitapauksia korvaavan työn tehtävistä. Tässä alaluvussa esitellään lyhyesti joitakin esimerkkejä käytetyistä työtehtävistä. Esimerkit ovat mm. varhaiskasvatuksen, opetuksen ja hoitoalan työntekijöiden korvaavan työn tehtäviä.

Lastentarhanopettajan tulehtunut kyynärpää esti lapsiryhmätyöskentelyyn, mutta tuunattuna työnä hän pystyi käymään vanhempien kanssa lasten kasvatustilaisuuksia keskusteltiin koko tiimin osalta. Opettajan työssä äänen menettäminen esti normaalin opetustyön, mutta osatyökykyinen opettaja pystyi tekemään kotisivuprojektia ja suunnittelutyötä.

Liikunnan ohjaajan työtehtäviä kevennettiin toipumisen ajaksi, jolloin hän ohjasi kevyempiä venyttely- ja rentoutusryhmiä. (Leander 2018.)

Kun lastenhoitaja toipui polvileikkauksesta, hän teki korvaavana työnä päiväkodin kaikkien ryhmien kirjallisia töitä: lapsilistojen kokoamista, hoitopaikkasopimusten tallentamista ja perusti päiväkodin blogin. Kokemukset jaksosta olivat myönteiset: työntekijä oppi uutta päiväkodin työtehtävistä ja pysyi mukana työpaikan tapahtumista. Lisäksi korvaavan työn jakso avarsi käsitystä esimiehen työstä ja madalsi työhön paluun kynnystä. (Vantaan kaupunki julkaisuaika tuntematon.)

Fyysisesti kuormittavien työtehtävien vaihtaminen toimistotehtäviin oli yleistä erityisesti hoitoalalla (Meritähti 2019; Waris 2017). Esimerkiksi ensihoitaja loukkasi selkensä potilasta nostessa, minkä seurauksena oli välilevyn pullistuma ja selkäleikkaus. Muutaman kuukauden sairausloman jälkeen työhön paluu onnistui fyysisesti kevyemmän, tuunatun työn ansiosta, kun henkilö teki kaksi kuukautta toimistotöitä lääkintämestarina. (Rinta-Tassi 2016.)

Korvaavan työn suunnittelu vaatii joskus uudenlaista ajattelua ja vanhoista rooleista irrottautumista. Korvaavan työn jaksolla työtehtävät saattoivat muuttua hyvinkin erilaisiksi kuin normaali työnkuva. Työtehtävien suunnittelussa oli huomioitu työntekijän mielenkiinnon kohteet. Esimerkiksi kun tietotekniikasta kiinnostunut vahtimestari ei sairauden takia pystynyt tekemään kurittelua ja kantamista edellyttävää omaa työtään, hänelle järjestettiin toimistotyötä ja vahtimestarin tehtävään palkattiin sijainen. (Waris 2017.)

Työntekijöitä kannattaa kuunnella korvaavan työn tehtäviä suunniteltaessa. Parhaat ideat hyödylliseen korvaavan työn tehtävään tulee usein työntekijöiltä itseltään. Työntekijät tuntevat itse parhaiten työnsä ongelmat ja kehittämisen tarpeen. Korvaavan työn jaksolle löydettiin kevyempiä tehtäviä myös pilkkomalla normaalia työnkuvaa. Esimerkitapauksessa trukkikuski sai ohjauspyörän pyörittämisestä rasitusvamman vasempaan olkapäähänsä. Pitkän sairausloman aikana hän sai idean työn kehittämisestä: Trukkikuskit joutuivat toistuvasti lastia purkaessa nousta pois hytistä lukemaan kuorman viivakoodeja kuormasta. Tämä työvaihe toistui usein. Sairauslomalla ollut trukkikuski ehdotti, että hän voi hoitaa viivakoodien lukemisen toisten kuskien puolesta. Näin tehtiin ja lastausprosessi nopeutui. (Meritähti 2022.)

Korvaava työ luo positiivista ilmapiiriä, kun työntekijä voi olla apuna muille työyhteisön jäsenille. Korvaava työ antaa myös mahdollisuuksia paneutua tavallista syvällisemmin tiettyihin työtehtäviin. Esimerkiksi hoitaja työskenteli korvaavassa työssä toimistolla kaksi kuukautta vaikean ihottuman vuoksi, eikä tehnyt asiakastyötä tällä välin. Näin säästyttiin vähintään kuukauden sairauslomalta. Hoitaja pystyi olemaan avuksi työkavereilleen ja sai mahdollisuuden syventyä esimerkiksi ravitsemusasioihin syvällisemmin kuin tavallisissa työtehtävissään. (Laine 2017.)

3.3 Yhteenvetoa aikaisemmista tutkimuksista

Edellä mainitut kuntaorganisaatioiden käytännön kokemukset korvaavasta työstä tukevat aikaisempien tutkimusten tuloksia. Sekä opinnäytetyötutkimuksissa että Kevan tutkimuksissa tuli esiin korvaavan ja kevennetyn työn monipuoliset hyödyt. Korvaavan työn käyttämisestä hyötyi korvaavan työn tekijä, työnantaja ja koko työyhteisö. Kokemukset korvaavasta työstä olivat enimmäkseen myönteiset, mutta haasteitakin löytyi. Puutteelliset tiedot korvaavan työn käytännöistä haittasivat korvaavan työn käyttöä kaikissa tutkimuskohteissa. (Harjunpää & Virtanen 2021; Hassi 2018; Kuivala 2014; Olkkonen 2019; Pajunen 2018; Pekkarinen & Haapakoski 2017.) Tiedon puutetta ilmeni esimiehillä ja työntekijöillä, mutta myös työterveyshuollon vajavaiset tiedot työpaikan korvaavan työn mahdollisuuksista tuli esille monissa tutkimuskohteissa (Harjunpää & Virtanen 2021; Hassi 2018; Pajunen 2018; Pekkarinen & Haapakoski 2017).

Sopivien työtehtävien järjestäminen koettiin haasteelliseksi. Työtehtävien kuormittavuuden arviointi suhteessa työntekijän jäljellä olevaan työkykyyn oli esimiehille vaikeaa. Työterveyslääkäreiltä toivottiinkin tarkempia ohjeita ja rajoituksia korvaavan työn tehtäviin liittyen. Sopivien työtehtävien löytymistä helpotti etukäteen suunnittelut vaihtoehdot kevyemmistä työtehtävistä. (Harjunpää & Virtanen 2021; Olkkonen 2019; Pekkarinen & Haapakoski 2017.)

Esimiehillä oli merkittävä vaikutus korvaavan työn hyödyntämiseen ja onnistumiseen. Esimiesten epävarmuus ja tiedon puute korvaavan työn käytännöistä sekä huoli korvaavan työn vaikutuksista muuhun työyhteisön vaikeuttivat korvaavan työn hyödyntämistä. Korvaavan työn tekemisestä tiedottaminen työyhteisölle koettiin tärkeäksi esimiehen tehtäväksi. (Harjunpää & Virtanen 2021; Hassi 2018; Kuivala 2014; Olkkonen 2019; Pajunen 2018; Pekkarinen & Haapakoski 2017.) Puutteellinen tiedottaminen saattoi aiheuttaa hämmennystä työyhteisössä ja häiritä korvaavan työn onnistumista (Olkkonen 2019). Muun työyhteisön kuormittumista ja epätasa-arvon tunnetta saattoi ilmetä työyhteisössä, jos korvaavan työn tekijällä ei ollut sijaista ja korvaavan työn jakso pitkittyi (Pajunen 2018; Pekkarinen & Haapakoski 2017).

Työnantaja hyötyi työntekijän osittaisestakin työpanoksesta ja säästi sairauspoissaolokustannuksissa (Pekkarinen & Haapakoski 2017). Korvaavan työn käyttö säilytti työpaikan osaamista ja hiljaista tietoa (Olkkonen 2019) ja opetti organisaatiolle ja työyhteisölle joustavuutta, suvaitsevaisuutta ja myönteistä asennoitumista erilaisia toimintatapoja ja osatyökykyisyyttä kohtaan. Lisäksi työyhteisö hyötyi ylimääräisestä työntekijästä ja sai lisäresurssein tekemättömille töille. (Pekkarinen & Haapakoski 2017.) Tunne siitä, että työntekijästä välitettiin ja pidettiin huolta, tuki kuntoutumista ja lisäsi osallisuuden tunnetta. Malli vaikutti positiivisesti työnantajakuvaan ja työntekijät kokivat, että työnantaja välittää henkilöstöstä

ja haluaa tarjota mahdollisuuksia pärjätä työssä osatyökykyisenäkin. Kevennetyn työn malli turvasi työntekijöitä myös taloudellisesti. (Pajunen 2018.)

Esimiehen ja työyhteisön antamalla tuella oli merkittävä positiivinen vaikutus korvaavan työn tekijän hyvinvointiin ja kuntoutumiseen (Kuivala 2014; Olkkonen 2019; Pajunen 2018). Hyvä, luottamuksellinen ja kannustava esimiestyö vaikutti myönteisesti työntekijöiden suhtautumiseen kevennettyyn työhön (Pajunen 2018). Työyhteisöltä saatava sosiaalinen tuki edisti kuntoutumista ja piti työntekijän kiinni työyhteisössä. Sopivasti kevennetty työ ylläpiti jäljellä olevaa fyysistä työkykyä ja piti yllä arkirutiineja. Paluu takaisin omaan työhön koettiin helpommaksi korvaavan työn jälkeen. (Hassi 2018; Pajunen 2018; Pekkari-
nen & Haapakoski 2017.)

Korvaava työ edisti ja piti yllä työntekijän ammattitaitoa sekä onnistuessaan tuki työntekijän työmotivaatiota ja itsetuntoa. Arvostus omaa työtä kohtaan lisääntyi. Työntekijöiden itseluottamus omaan työkykyyn vahvistui sekä fyysisen työkyvyn että ammatillisen kehittymisen kautta. Työntekijät pääsivät syventämään ammattitaitoaan ja omaksumaan uusia työtapoja ja kokivat innostusta uuden oppimisesta. Korvaavan työn jälkeen entiseen työhön palasi työkuntoinen ja ammattitaitoa kartuttanut työntekijä. (Hassi 2018.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön metodologiaa, tutkimusmenetelmää, tutkimusaineiston keruutapaa ja aineiston käsittelyä. Luvun alussa esitellään tutkimusasetelma ja valittu metodologia ja menetelmät. Tämän jälkeen kerrotaan käytetyistä tiedonkeruumenetelmistä ja aineiston analysoinnista.

Tämän opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantona työnantajalta (Mikkelin kaupunki), jossa tutkija suoritti opintoihin liittyvän harjoittelujakson ja sijaisti työhyvinvointiasiantuntijaa viiden kuukauden ajan. Opinnäytetyön taustalla oli työnantajan tarve lisätä korvaavan työn käyttöä. Korvaavan työn malli oli ollut organisaatiossa käytössä vuodesta 2017, mutta ongelmana oli, että korvaavaa työtä oli hyödynnetty vain muutamia kertoja. Tähän ongelmaan pyrittiin löytämään vastaus tutkimalla, miten korvaavan työn käyttöä voidaan edistää. Opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä korvaavan työn käyttöä organisaatiossa. Tarkoituksena oli kehittää korvaavan työn toimintaedellytyksiä. Kyseessä oli siis kehittämistyö, jonka avulla pyrittiin toiminnan muutokseen.

4.1 Lähestymistapana toimintatutkimus

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli toiminnan kehittäminen ja muutoksen aikaansaaminen. Sekä kehittämis- että toimintatutkimus pyrkivät muutokseen ja toiminnan näkyvään parantamiseen (Kananen 2015, 43). Kehittämis- ja toimintatutkimus ovat hyvin lähellä toisiaan. Molemmissa samanaikaisesti sekä tutkitaan että kehitetään työelämän käytännön toimintaa ja pyritään muutokseen intervention kautta. Tässä kehittämistyössä tutkimusmenetelmäksi muodostui toimintatutkimus, koska tutkija itse oli aktiivisena toimijana (työhyvinvointiasiantuntijan sijainen) mukana kehittämässä toimintaa. Mikäli tutkija olisi toiminut ainoastaan ulkopuolisen tutkijan roolissa, olisi kyse ollut kehittämistutkimuksesta.

Toimintatutkimuksessa on yleensä osallisena tutkijan lisäksi työntekijöitä suorittavalta tasolta johtajiin saakka. Toimintatutkimuksessa korostuvat käytännön työelämän ongelmien kehittäminen, oman työn tutkiminen ja yhteistyö, joka sitouttaa osallistujat mukaan muutokseen. (Kananen 2014a, 7–16.) Toimintatutkimukselle tyypilliseen tapaan tässä kehittämistyössä tutkija työskenteli organisaatiossa ja kehitti organisaation toimintatapoja yhteistyössä henkilöstöpalveluiden, johdon, esimiesten, työntekijöiden, työsuojelun sekä työterveyshuollon kanssa.

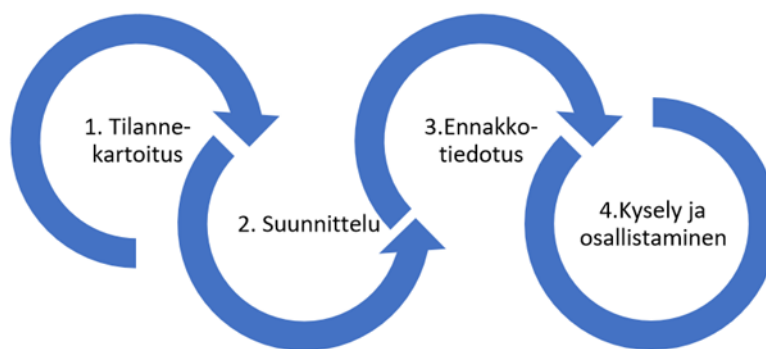
Toimintatutkimus ei ole oikeastaan varsinainen tutkimusmenetelmä, vaan enemmänkin lähestymistapa, jossa yhdistyy käytännön kehittäminen ja tutkimustyö. Toimintatutkimuksella etsitään tietoa, jonka avulla voidaan kehittää käytäntöjä ja tehdä asiat paremmin. Toimintatutkimuksellista lähestymistapaa voidaan kuvata myös käsitteillä tutkimuksellinen kehittäminen ja toiminnallinen opinnäytetyö. (Heikkinen 2018, 215–216.)

Toimintatutkimus sijoittuu laadullisen ja määrällisen tutkimusotteen välimaastoon ja se voi sisältää sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmiä (Kananen 2014a, 27). Kananen mukaan laadullisia menetelmiä on käytettävä, jos ilmiötä ei tunneta. Jos ilmiö on tuttu esimerkiksi aikaisempien teorioiden pohjalta, voidaan käyttää määrällistä tutkimusmenetelmää. (Kananen 2019, 75.)

Toimintatutkimus poikkeaa perinteisestä tutkimuksesta siinä, että se ei pyri yleistämiseen, vaan kohdistuu ainoastaan yksittäiseen tapaukseen. Tässä tapauksessa kehittämisen kohteena oli organisaation omat korvaavan työn käytänteet, joiden kehittämisessä oli huomioitava organisaation omat yksilölliset tarpeet ja lähtökohdat. Myös tutkijan rooli poikkeaa toimintatutkimuksessa. Perinteisessä tutkimuksessa tutkija ei saa vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön, mutta toimintatutkimuksessa tutkija rikkoo tätä sääntöä, kun on itse mukana tutkimuksessa aktiivisena toimijana ja usein jopa muutosagenttina. (Kananen 2014a, 11–16.)

Toimintatutkimuksen tekijä ei ole täysin objektiivinen tarkastelija, vaan aktiivinen subjekti, joka tarkastelee sosiaalista tilannetta omasta näkökulmastaan. Toimintatutkimuksen raportoinnissa olisi ihanteellista huomioida myös muut tutkimuksessa mukana olleet ja heidän näkökulmansa. (Heikkinen 2018, 225.) Tässä kehittämistyössä mukana olleiden näkökulmia pyrittiin nostamaan esiin tutkimuskyselyn lisäksi myös tutkimuspäiväkirjaan perustuvan havainnoinnin avulla.

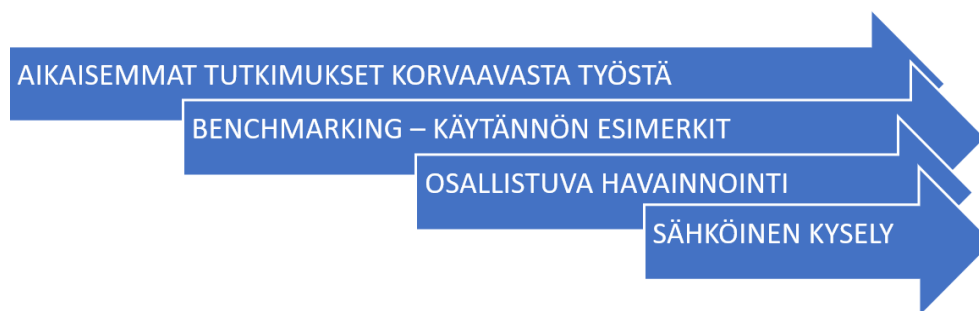
Toimintatutkimuksen prosessi muodostuu sykleistä ja muistuttaa jatkuvan parantamisen kehää. Yksi sykli muodostuu suunnittelusta, toimeenpanosta, havainnoinnista ja reflektoinnista. Myös tutkimus on aina osa sykliä. Jokaista sykliä seuraa reflektoinnin jälkeen uusi sykli, joka jatkaa toiminnan kehittämistä ja tutkimista. Tämän vuoksi toimintatutkimuksen tarkkaa ja lopullista tutkimussuunnitelmaa ei voida etukäteen varmasti kirjoittaa. Toimintatutkimuksen sykliset vaiheet lomittuvat toisiinsa ja siksi eri vaiheita on vaikea erottaa todellisuudessa. Haasteellisin osa toimintatutkimusta on Kananen mukaan muutoksen aikaansaaminen. (Kananen 2014a, 12; Heikkinen 2018, 222–223.) Tässäkin opinnäytetyössä oli havaittavissa toimintatutkimukselle tyypilliset syklit ja tutkimussuunnitelman muovautuminen toiminnan edetessä, sillä alkuperäistä kehittämisen työsuunnitelmaa muokattiin esille tulleiden tietojen ja tarpeiden pohjalta. Esimerkkisyklejä korvaavan työn mallin kehittämisestä on havainnollistettu kuvassa 4.



KUVA 4. Toimintatutkimuksen syklit: esimerkksisyklejä korvaavan työn mallin kehittämisestä

4.2 Aineistonkeruu

Tutkimuskysymyksille saadaan vastaukset tutkimusaineiston avulla. Tässä opinnäytetyössä aineisto kerättiin sekä kvalitatiivisilla että kvantitatiivisilla menetelmillä. Useamman tiedonkeruumenetelmän käyttö eli triangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta, sillä triangulaation avulla ilmiötä tutkitaan monesta eri näkökulmasta ja saadaan näin vahvistusta samalle tulkinalle (Kananen 2014a, 123). Tässä tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruumenetelmät esitellään kuvassa 5. Kuten kuvasta nähdään, tutkimuskysymyksiin haettiin vastausta aikaisempien tutkimusten ja benchmarking-menetelmän lisäksi esihenkilöille suunnatulla sähköisellä kyselyllä ja osallistuvalla havainnoinnilla.



KUVA 5. Tutkimuksessa käytetyt aineistonkeruumenetelmät

Kanasen mukaan (2014, 28) toimintatutkimus edellyttää taustalla olevaa laadullista tutkimusta ja taustalla olevan ongelman määrittelyä. Laadullisen tutkimuksen menetelmillä pystytään kuvaamaan, ymmärtämään ja tulkitsemaan erilaisia ilmiöitä ja teorioita. Laadullisina tutkimusmenetelminä tässä opinnäytetyössä käytettiin benchmarkkausta ja osallistuvaa havainnointia. Aikaisemmista tutkimuksista muodostui teoriapohja tämän opinnäytetyön kehittämistyölle ja tutkimukselle. Teoriapohjaa laajennettiin benchmarking-menetelmän avulla, jonka tarkoituksena oli löytää hyväksi havaittuja käytännön esimerkkejä ja kokemuksia korvaavan työn käytänteistä. Organisaatiokohtaisen tiedon saamiseksi

tutkimuksessa käytettiin osallistuvaa havainnointia ja sähköistä kyselyä, joka on määrällinen tutkimusmenetelmä.

4.3 Benchmarking

Benchmarking on kehittämismenetelmä, jonka avulla voidaan kehittää omaa toimintaa vertailemalla muiden, usein edistyneempien, toimijoiden käytäntöjä. Benchmarking-käsitteen synonyymeja ovat vertailuanalyysi, esikuva-analyysi ja vertailukehittäminen. Menetelmässä korostuu muilta organisaatioilta oppiminen ja oman toiminnan kyseenalaistaminen.

Benchmarking-menetelmän avulla on mahdollista analysoida ja arvioida muiden toimijoiden erilaisia toimintamalleja ja tehdä niiden perusteella tehdä valintoja, jotka sopivat oman organisaation toimintaan. Käytäntöjen vertailu voi kohdistua yksittäisiin toimintoihin tai kokonaiseen prosesseihin ja toimintamalleihin. (Seppänen-Järvelä 2005, 14; Strömmer 2005, 55–57; Wikipedia Vapaa tietosanakirja 2021.)

Tässä kehittämistyössä benchmarkingin avulla pyrittiin löytämään hyväksi havaittuja käytäntöjä ja malleja, joita voitaisiin hyödyntää myös kohdeorganisaation korvaavan työn käytön edistämisessä. Tässä tutkimuksessa benchmarking-menetelmä tarkoitti verkkohakujen avulla tehtävää muiden organisaatioiden korvaavan työn käytäntöjen vertailuja ja hyväksi havaittujen käytäntöjen etsimistä. Hakusanoina käytettiin *korvaavaa työtä, muokattua työtä, tuunattua työtä ja kevennettyä työtä*. Hakutuloksista seulottiin korvaavan työn malleja ja verkkojulkaisuja, jotka kertoivat työnantajien korvaavan työn toimintatavoista ja kokemuksista. Lähes kaikki hakutulokset viittasivat kunta-alan työnantajiin. Osa hakutuloksista johti kaupunkien kotisivuille, joissa kerrottiin korvaavan työn käytänteistä.

Korvaavan työn mallit eivät asiasisällöltään eronneet kovinkaan paljon toisistaan, sillä käytännön prosessit niissä olivat samankaltaiset. Muista malleista erottui erityisen positiivisella näkökulmalla Hämeenlinnan kaupunki, jonka korvaavan työn mallia kutsuttiin nimellä Toivu työssä -toimintatapa (Hämeenlinnan kaupunki 2017). Joissakin malleissa, kuten Savonlinnan korvaavan työn mallissa, viitattiin korvaavan työn tehtäväpankkeihin. Savonlinnan kaupungin korvaavan työn mallissa mainittiin kaupungin intrassa oleva *Korvaavan työn pankki*, johon oli kerätty esimerkkilista korvaavan työn tehtävistä. Tehtävät oli kartoitettu Webropol-kyselyllä työyksiköistä. (Savonlinna 2020,4.) Tätä ideaa hyödynnettiin myös kohdeorganisaation korvaavan työn mallin kehittämisessä.

Vantaan kaupungin *Tuunattu työ* toistui useimmin hakutuloksissa ja se on saanut myös tunnustusta ja vuoden 2016 Henkilöstöteko-palkinnolla (Vantaan kaupunki julkaisuaika tuntematon). Hyväksi koettuja käytäntöjä löytyi myöhemmin myös Kevan asiakasorganisaatioiden oppimisympäristöstä. Kohdeorganisaation kehittämissuunnitelmassa hyödynnettiin Kevan suositusten lisäksi myös Vantaalla käytettyjä kehittämisen toimintatapoja.

Benchmarking-menetelmällä pyrittiin etsimään erityisesti esimerkkejä korvaavan työn tehtävistä. Harva korvaavan työn malli kuitenkaan sisälsi itsessään vaihtoehtoja työtehtävistä. Esimerkkejä korvaavan työn tehtävistä ja käytännön esimerkeistä löytyi eniten erilaisten sähköisten lehtien verkkouutisista. Myös Kevan oppimisympäristöstä löytyi koonti erilaisista korvaavan työn esimerkkitapauksista. Tätä Kevan koontilistaa käytettiin esimerkkinä myös tutkimuskohdeorganisaation esihenkilöille, kun heitä pyydettiin ideoimaan työntekijöiden kanssa omaan yksikköön sopivia korvaavan työn tehtäviä.

Benchmarkingin tuloksena saatiin kannustavia esimerkkejä korvaavan työn käyttämisestä ja sen avulla saavutettavista hyödyistä (ks. luku 3.2). Näitä hyväksi koettuja käytäntöjä ja saavutettuja, erityisesti taloudellisia hyötyjä esiteltiin myös kohdeorganisaation johtoryhmälle ja esimiehille. Kun kehittämissuunnitelma perustui todellisiin käytännön esimerkkeihin, oli johtoryhmänkin helpompi vakuuttua kehittämistyön tarpeesta ja korvaavan työn hyödyistä.

4.4 Osallistuva havainnointi

Havainnoinnin avulla on mahdollista saada välitöntä ja suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien tai organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnointi voi olla osallistuvaa tai ei-osallistuvaa, suoraa havainnointia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Kanasen (2014, 58) mukaan toimintatutkimukseen liittyy aina havainnointi. Osallistuva havainnointi on toimintatutkimuksessa luonteva tiedonkeruumenetelmä, koska osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on tilanteesta riippuen mukana joko aktiivisena toimijana tai kuuntelijan ja tarkkailijan roolissa. Tutkimuskohteen toimintaan osallistuminen auttaa tutkijaa tutkimuskohteen kokonaiskäsitelmän luomisessa ja erilaisten toiminta-, puhe- ja käyttäytymistapojen sekä erilaisten roolien ymmärtämisessä. (Vilka 2018, 156–157.)

Tässä tutkimuksessa tutkija käytti osallistuvaa havainnointia täydentävänä tiedonkeruumenetelmänä monipuolisemman kokonaiskuvan saamiseksi. Tutkija teki osallistuvaa havainnointia kirjoittamalla tutkimuspäiväkirjaa ja käytti apuna kalenteri- ja kenttämuistiinpanoja. Tutkija kirjasi päivittäin työtapahtumat ja työtehtävät kalenteriin ja teki korvaavaan työhön liittyvät havainnot tutkimuspäiväkirjaan. Tutkija teki havaintoja kehitystyöhön liittyvissä työtehtävissä, yhteydenpidossa, tapaamisissa ja kokouksissa.

Havainnointitekniikka voi vaihdella hyvinkin paljon: se voi olla hyvin systemaattista, standardisoitua, jäseneltyä ja hyvin yksityiskohtaista, tai toisaalta ei-systemaattista, strukturoimatonta ja joustavaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tieteellisessä tutkimuksessa havaintojen tekemisen tulee olla suunnitelmallista, ennakolta tietoisesti rajattua sekä johdonmukaista ja luokiteltua. (Vilka 2018, 156–157.)

Strukturoidussa havainnoinnissa tutkija laatii ennen havainnointia tutkimusongelmaan pohjautuvia luokitteluja. Sen sijaan strukturoimattomassa havainnoinnissa tarkoituksena on saada mahdollisimman laajaa ja monipuolista ennakkotietoa asiasta, eikä tällöin ole mahdollista luokitella etukäteen havainnointia, vaan havainnointi perustuu ilmiön teoriaan ja ennako-oletuksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tässä tutkimuksessa käytetty havainnointitekniikka oli melko joustavaa ja löyhästi strukturoitua. Havainnointi kohdistettiin organisaation jäsenten ja yhteistyökumppaneiden reaktioihin, suhtautumiseen ja mielipiteisiin. Tutkija kirjasi tutkimuspäiväkirjaan kehittämisprosessin tapahtumien lisäksi havaintoja ihmisten mielipiteistä ja asenteista, jotka tulivat esille korvaavaan työhön liittyvissä keskusteluissa. Toisin sanoen havainnoinnin kohteeksi oli määritelty organisaation jäsenten ja yhteistyökumppaneiden mielipiteet, asenteet ja käyttäytyminen korvaavaan työhön liittyvissä tapaamisissa ja tapahtumissa. Tutkimusprosessin lopuksi tutkija poimi tutkimuspäiväkirjasta havainnot erilliselle dokumentille ja luokitteli samantyyppiset havainnot omiin ryhmiinsä ja koosti ne kuvalliseen muotoon (ks. havainnoinnin tulokset luku 6.10, kuva 16).

4.5 Sähköinen kysely esimiehille

Havainnoinnin lisäksi tutkimusaineistoa kerättiin sähköisellä kyselyllä, joka on kvantitatiivinen aineistonkeruumenetelmä. Kyselyn kohderyhmäksi oli valittu esihenkilöt, koska aikaisempien tutkimusten mukaan juuri heillä oli suuri merkitys korvaavan työn prosessissa (Harjunpää & Virtanen 2021; Hassi 2018; Kuivala 2014; Olkkonen 2019; Pajunen 2018; Pekkarinen & Haapakoski 2017). Kyselyn ensisijaisena tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia korvaavasta työstä, kartoittaa mahdollisia ongelmia, jotka haittaavat korvaavan työn järjestämistä sekä kerätä korvaavaan työhön soveltuvia työtehtäviä. Tämän lisäksi kyselyllä haluttiin selvittää varhaisen tuen toteutumista esimiestyössä. Koska parhaimpiin tuloksiin työkyvyn tukemisessa päästään yhdistämällä työkykyjohtamisen eri työkaluja, kyselyssä haluttiin kartoittaa myös esihenkilöiden varhaisen tuen käytäntöjen tunteudesta ja sen käyttämisen aktiivisuutta. Organisaatiossa ei myöskään ollut ennen kyselyä seurattu esimiesten toteuttamia varhaisen tuen keskusteluja, joten tähänkin asiaan haluttiin täsmentävää tietoa.

Tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui sähköinen kysely, koska kohdeorganisaatiossa esihenkilöiden lukumäärä on suuri. Myös kuntaorganisaation laajuus ja monialaisuus vaikuttivat sähköisen kyselyn valintaan haastattelujen sijasta. Haastatteluja olisi pitänyt tehdä suuri määrä ja niiden kohdentaminen olisi ollut haasteellista, jotta olisi saatu riittävän laaja kuvaus tilanteesta. Sähköisellä kyselyllä oli todennäköisempää saada tasapuolinen ja kattava näkemys korvaavaa työtä haittaavista tekijöistä, mikäli vastausprosentti on riittävän korkea.

Sähköisen kyselyn etuina on kyselyn toimittamisen ja palauttamisen nopeus, taloudellisuus ja aineiston käsittelyn helpottuminen. Sähköinen vastaus on helpommin tutkijan käytettävissä, kun litterointivaihe helpottuu tai jää kokonaan pois. Litterointivaiheen poisjääminen parantaa sähköisen kyselyn luotettavuutta, kun virhelyöntien mahdollisuus pienenee (Valli & Perkkilä 2018, 118).

Sähköinen kysely perustui aikaisempien tutkimusten ja benchmarkkaamisen tuomaan teoriaan ja käytännön kokemuksista syntyneisiin käsityksiin. Kysymykset laadittiin aikaisempien teorioiden eli tässä tapauksessa korvaavaan työhön liittyvien tutkimusten ja kokemusten pohjalta. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa asioita, jotka vaikeuttavat korvaavan työn käyttöä käytännön tasolla kohdeorganisaatiossa, ei niinkään etsiä syvällistä tietoa korvaavasta työstä.

Kysymykset suunniteltiin niin, että niistä saadaan vastaukset tutkimuskysymyksiin. Tutkijan näkemyksen mukaan strukturoiduilla ja avoimilla kysymyksillä saataisiin riittävän syvällinen tieto tutkimuskysymyksiin. Lisäksi aikaisempien tutkimusten laadullisin menetelmin hankittu aineisto oli käytettävissä ja vaikutti kyselyn suunnitteluun. Kysymykset suunniteltiin aikaisempien tutkimustulosten ja organisaation toiminnassa esiin tulleiden haasteiden pohjalta. Kysymysten yhteydessä vastaajia pyrittiin informoimaan korvaavaan työhön ja varhaiseen tukeen liittyvistä asioista ja tuomaan esille näiden asioiden tärkeyttä. Kysely pyrittiin pitämään helposti vastattavana ja samalla informatiivisena.

Tiedon keräämisen lisäksi sähköisen kyselyn tarkoituksena oli osallistaa kaikki esihenkilöt korvaavan työn kehittämiseen. Yksittäisillä haastatteluilla ei tähän olisi pystytty. Ennen kyselyyn vastaamista esihenkilöitä ohjeistettiin keskustelemaan korvaavasta työstä tiimeissä ja ideoimaan työntekijöiden kanssa, miten yksiköissä voidaan hyödyntää korvaavaa työtä ja listaamaan korvaavan työn tehtäviä. Työntekijöiden kanssa ideoidut tehtävät tallennettiin kyselyn vastauskenttään.

Kysymysten suunnittelu ja muotoilu ovat merkittäviä asioita kyselytutkimuksen validiteetin ja myös vastausten tulkinnan kannalta. Kysymykset eivät saa olla johdattelevia ja tämän lisäksi kysymysten täytyy olla yksiselitteisiä ja käsitteiden tarkkaan määriteltyjä. (Valli 2018, 93.) Tämän vuoksi kyselyn yhteydessä kerrattiin esimerkiksi korvaavan työn määritelmä.

Sähköiseen kyselyyn voidaan vastata perinteisen tietokoneen lisäksi kannettavalla, puhelimella tai tabletilla, minkä vuoksi sähköistä kyselyä suunniteltaessa on huomioitava kyselyn ja kysymysten visuaalisuus, toiminallisuus ja vastaamisen mukavuus (Valli & Perkkilä 2018, 118). Kysely toteutettiin ZEF-kyselyllä, jonka esikatselussa voitiin tarkistaa, miltä kysymykset näyttävät eri vastausvälineiden näytöllä. Kyselyn ajankohta osoittautui erityisen haastavaksi, sillä samaan aikaan organisaatiossa nousi esille talouden säästötoimenpiteiden suunnittelu ja ilmoitus tulevista yt-neuvotteluista. Esihenkilöiden työmäärä vaikutti olevan suuri,

minkä vuoksi kysely haluttiin pitää helposti vastattavana. Kysymysten lukumäärä haluttiin pitää alle kahdessakymmenessä, jotta vastaaminen ei keskeytyisi.

Kysymysmuotoina käytettiin avoimia kysymyksiä, vaihtoehtokysymyksiä ja subjektiivisten mielipiteiden ja arvioiden yhteydessä VAS-mittareita (Visual Analogue Scale). VAS-mittari on Likertin asteikkoa uudempi mittari, joka on kehitetty kivun, mielihyvän, mielipiteen tai muiden subjektiivisten asioiden kuvaamiseen. VAS-mittarissa vastaajat merkitsevät mielipiteensä janalle, jonka ääripäät kuvaavat vastakkaisia vaihtoehtoja. (Valli 2018, 110.) Avoimien kysymysten etuna on perusteellisempien ja laajempien vastausten saaminen ja mahdollisesti hyvien ideoiden löytyminen. Huonona puolena avoimissa kysymyksissä on suurempi viitseliäisyyskynnys vastaamiseen ja riski ylimalkaisiin vastauksiin. Myös mahdollisuus vastata asian vierestä on suurempi. Avointen kysymysten analysointi on myös työläämpää kuin strukturoiduissa vaihtoehtokysymyksissä. (Valli 2018, 114.)

Kyselyn testiversio lähetettiin arvioitavaksi henkilöstötiimille ja kysymyksistä pyydettiin palautetta ja täydennysehdotuksia. Palautteen perusteella lisättiin tarkentava kysymys sairauspoissaolojen seurantaan liittyen. Valmis kysely lähetettiin henkilökohtaisina kyselylinkkeinä esimiesjakelu-listan mukaisiin sähköpostiosoitteisiin 109 henkilölle.

Kyselyssä kysyttiin esimiesten omaa arviota korvaavan työn mallin tuntemuksesta, korvaavan työn käyttämisestä ja siihen liittyneistä kokemuksista. Kyselyssä pyydettiin listaamaan vaihtoehtoja korvaavan työn tehtäviksi ja kartoitettiin sairauspoissaoloseurannan ja varhaisen tuen aktiivisuutta. Esihenkilöiltä tiedusteltiin myös lisäkoulutuksen tarvetta korvaavaan työhön ja varhaiseen tukeen liittyen sekä kokemuksia ja kehittämisideoita työterveysyhteistyöstä. Vapaaehtoisina taustakysymyksinä kysyttiin työskentely-yksikköä ja sähköpostiosoitetta, mikäli esimies toivoi yhteydenottoa. Sähköisen kyselyn kysymykset ovat nähtävissä liitteessä 2.

Verkkokyselyjen ennakkoinformaatiolla saadaan nostettua vastausprosenttia. Lisäksi muistuttamalla vastaamatta jättäneitä on mahdollista kasvattaa vastausaktiivisuutta hieman. (Kananen 2012, 135.) Tämän kyselyn yhteydessä pyrittiin saamaan mahdollisimman suuri vastausprosentti hyödyntämällä sekä ennakkoinformaatiota että muistutusviestejä. Muistutusviestejä lähetettiin kaksi kertaa ennen vastausajan päättymistä. Koska kohderyhmälle lähetettiin sähköposteihin henkilökohtainen kyselylinkki, pystyi tutkija tarkistamaan, ketkä olivat avanneet kyselyn tai vastanneet kyselyyn. Ensimmäinen muistutusviesti kyselystä lähetettiin kaikille esimiesjakeluun kuuluville henkilöille noin viikkoa ennen vastausajan päättymistä. Vastaamattomille henkilöille lähetettiin vielä toinen muistutus kaksi päivää ennen vastausajan loppumista.

Koska tutkija pystyi näkemään, ketkä kyselylinkin vastaanottajista olivat vastanneet kyselyyn, ei vastaajien anonymiteetti toteutunut täysin aineistonhankinnassa. Sen sijaan

kyselyyn vastaaminen anonyymisti oli mahdollista, eikä vastaajat olleet tunnistettavissa vastausten perusteella. Kyselyn saateviestissä kerrottiin, että vastaaminen tapahtuu anonyymisti eikä yksikkökohtaisia tietoja raportoida. Vastaajilla oli kuitenkin mahdollisuus jättää työyksikötieto ja sähköpostiosoite, mikäli he toivoivat lisätietoja tai tukea työkykyasioihin ja korvaavaan työhön liittyen. Muita henkilötietoja ei kyselyssä kerätty.

4.6 Aineistojen käsittely

Kanasen (2014, 21) mukaan laadullisessa tutkimusmenetelmässä aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuvat vuorotellen koko tutkimusprosessin ajan. Aikaisempi tutkimustieto ja benchmarkingin avulla kerätty aineisto analysoitiin niihin perehtyessä ja raportin kirjoitusvaiheessa. Uusi tieto toi usein mukanaan uusia näkökulmia ja oivalluksia, joten uusi tieto muokkasi aikaisemman aineiston asiayhteyksiä.

Tutkimuspäiväkirjaan kirjatut havainnot ihmisten mielipiteistä ja asenteista analysoitiin tutkimusprosessin loppuvaiheessa teemoittelun avulla. Teemoittelussa tutkimuksen tekstiaineistosta etsitään yhdistäviä tai erottavia seikkoja joko aineisto- tai teorialähtöisesti. Aineiston samaan asiaan liittyvät kommentit kootaan yhteen ja järjestetään teemojen mukaan. Aineiston järjestelyssä voidaan käyttää apuna koodausta, jonka avulla aineistoa jäsennetään ja selkeytetään. Tämän jälkeen aineisto ja teemat analysoidaan, tiivistetään ja tulkitaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkija luokitteli samantyyppiset havainnot omiin ryhmiinsä ja muodosti niistä aiheen mukaisia teemoja. Tämän jälkeen tutkija jäseni teemat ja tiivisti johtopäätökset havainnollistavaksi kuvioksi. Kuvio havainnoinnin johtopäätöksistä on esitetty luvussa 6.10.

Sähköisen kyselyn aineiston analysointi

Sähköisestä kyselystä saatava aineisto analysoitiin vastausajan päätyttyä. Vastauksia tuli yhteensä 36 kappaletta. Kyselyn vastausprosentti oli 33 %. Jakelulistalla oli myös esihenkilöiden sijaiset ja tiedotusta hoitavia henkilöitä, mikä saattoi heikentää vastausprosenttia hieman. Kysely oli suunnattu ja otsikoitu esimiehille, joten sijaiset eivät välttämättä vastanneet kyselyyn. Lisäksi jotkut vastaajat ilmoittivat vastaavansa pienessä ryhmässä, mutta eivät antaneet tarkempaa tietoa vastaajista.

Kysely muodostui taustatietojen lisäksi seitsemästä avoimesta kysymyksestä, viidestä strukturoidusta vaihtoehtokysymyksestä ja kolmesta VAS-mittariin perustuvasta mielipidekysymyksestä. Seitsemän avoimen kysymyksen lisäksi korvaavan työn tehtäväehdotuksia pyydettiin listaamaan avoimella kysymyksellä ja tämän lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus vapaaseen kommentointiin vielä yhdellä avoimella kysymyksellä kyselyn lopussa.

Strukturoitujen vaihtoehtokysymysten ja mielipidekysymysten vastaukset kuvattiin ZEF-ohjelmasta saatavina frekvensseinä tai prosenttiosuuksina, jotka havainnollistivat havaintojen

lukumäärää tai suhteellista osuutta. Vastausten keskiarvoa ei käytetty tulosten havainnoinnissa luotettavuussyistä. Vastaajien määrä oli suhteellisen pieni ja lisäksi keskiarvon käyttäminen olisi saattanut antaa yksipuolisen kuvan koko kohderyhmän näkemyksestä. Keskiarvon sijaan tutkija halusi tuoda esiin vastausten vaihteluvälin suorilla jakaumilla. Tutkimuksessa ei pakollisina kysymyksinä kysytty vastaajien taustatietoja, joten tulosten tulkinnessa tai kuvaamisessa ei käytetty ristiintaulukointia. Koska vastaajien määrä oli kohtalaisen pieni, ei tutkijan mielestä ristiintaulukointia kannattanut käyttää muidenkaan kysymysten, kuten asenteiden ja käyttäytymisen yhteyden tutkimiseen.

Avoimista kysymyksistä saadaan yleensä varsin kirjavaa vastausaineistoa, joka edellyttää aineiston luokittelua. Avoimet kysymykset ovat työläämpiä analysoida kuin strukturoidut kysymykset, mutta tuovat esille varmemmin kaikki vastausvaihtoehdot. (Kananen 2012, 125.) Kyselytutkimuksessa avoimet kysymykset voidaan analysoida joko tilastollisilla menetelmillä ryhmiin luokittelun avulla tai laadullisella menetelmällä, esim. teemoittelun avulla (Valli 2018, 114). Koska avoimet kysymykset tuottivat varsin laajoja vastauksia, tutkija päätti analysoida avointen kysymysten vastaukset teemoittelun avulla.

Tutkimusaineistot voidaan luokitella olemassa olevien teorioiden tai aineistosta esiin nousevien asioiden mukaan. Teoriapohjaisessa eli deduktiivisessa luokittelussa ryhmittely tapahtuu teorian käsitteiden mukaan, kun taas aineistolähtöisessä eli induktiivisessa luokittelussa luokittelu tapahtuu aineistoista nousevien tekijöiden ja käsitteiden pohjalta. Luokittelussa voidaan käyttää myös molempia tapoja. (Kananen 2014a, 114.) Tämän aineiston luokittelussa käytettiin aineistolähteistä luokittelua eli luokittelu tehtiin kyselyn vastausaineistosta nousevien käsitteiden (tulevien teemojen) pohjalta.

Aluksi tutkija perehtyi vastauksiin ja luki vastaukset useaan kertaan, jotta aineisto tuli tutuksi. Avointen kysymysten vastaukset siirrettiin ZEF-ohjelmasta Microsoft Word -tekstinkäsittelyohjelmaan. Avomien kysymyksien vastaukset vaihtelivat muutamasta sanasta viiteentoista lauseeseen. Vastausaineistoa kertyi 13 sivua tekstiä (fontti Calibri 12, riviväli 1,15). Koska vastaukset olivat yleensä melko lyhyitä, ei aineistoa tarvinnut tiivistää käsitteilyn helpottamiseksi.

Vastaajat vastasivat kysymyksiin usein laajemmin, kuin mitä kysyttiin. Lisäksi vastauksia kysymyksiin tuli myös toisten kysymysten yhteydessä. Erityisesti mielipiteitä ja asenteita ilmaistiin monien kysymysten yhteydessä. Tämän vuoksi vastausten luokittelussa kaikki avomien kysymysten vastaukset yhdistettiin ja koko vastausaineisto luokiteltiin asia- ja ajatussisältöjen mukaan. Vastaukset luokiteltiin sisällön mukaan samantyyppisiin ryhmiin. Pitkemmät vastaukset jaettiin osiin, jos vastaus toi esiin useampia näkökulmia. Tutkija jätti joistakin vastauksista joitakin sanoja pois, mikäli ne aiheuttivat riskin vastaajan tunnistamiselle. Kyseisten sanojen poisto ei kuitenkaan vaikuttanut vastausten asiasisältöön.

Luokittelussa käytettiin apuna tekstinkäsittelyn "leikkaa-liimaa"- ja "kopioi-liimaa" -toimin-
toja, koska osa vastauksista voitiin yhdistää useampaan teemaan.

Vastaukset segmentoitiin vastausten asiasisältöjen mukaan ja jaettiin värikoodeilla saman-
tyyppisiin teemoihin. Kyselyn vastausaineistoista nousi teemoja, kuten *tiedottamisen ja yh-*
teisen keskustelun tarve, vaikeus löytää sopivaa työtä, tasapuolisuuden toteutuminen sekä
esihenkilöiden kuormitus ja resurssien puute. Korvaavan työn tehtävähdotukset käsiteltiin
omana teemanaan, jolle syntyi alateemoja, kuten *suunnittelutehtävät, toimistotehtävät*
sekä *osaamisen lisääminen ja jakaminen*. Teemoittelun jälkeen osiot analysoitiin tiivistä-
mällä ja jäsentämällä, minkä jälkeen niistä tehtiin tulkintoja ja nostettiin sitaatteja havain-
nollistamaan vastaajien ajatuksia. Tulososioluvussa 6 on esitelty aineistosta nousseet tee-
mat ja niitä havainnollistavia vastaajien sitaatteja.

5 KEHITTÄMISTYÖN KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa kuvataan, kuinka kehittämistyö toteutettiin käytännössä. Luvussa käydään konkreettisesti läpi, miten kehittämistoimintaa vietiin eteenpäin vaihe vaiheelta. Kehittämisprosessin ajanjakso sijoittui vuoden 2022 tammikuusta toukokuun loppuun. Luvun lopussa kuvallinen yhteenveto havainnollistaa kehittämissuunnitelman kulkua.

5.1 Kehittämistyön suunnittelu

Tutkimuksen alkuvaiheessa organisaatiossa tiedettiin, että sopivien korvaavan työn tehtävien puute vaikeutti korvaavan työn hyödyntämistä. Tähän liittyen minulla, opinnäytetyön tekijällä, oli alustava suunnitelma kehittämistehtävästä. Suunnitelma sai vahvistusta ja täydennystä teoriaosuudessa esitellyistä korvaavan työn aikaisemmista tutkimuksista ja käytännön kokemuksista. Korvaavan työn tehtävien suunnittelussa joissakin organisaatioissa oli käytetty työpajatyöskentelyä (Olkkonen 2019, 33) tai sähköistä kyselyä (Savonlinnan kaupunki 2020, 4). Myös Vantaan Tuunatun työn malli ja siihen liittyvä kokemusperäinen tutkittu tieto vahvisti alkuperäistä suunnitelmaa. Lisäksi Kevan koulutusmateriaalissa annettiin ohjeita mallin suunnitteluun.

Kehittämissuunnitelman ensimmäisessä vaiheessa tein tilannekartoituksen ja pidimme suunnittelupalaverit henkilöstötiimin, työsuojelun ja työterveyden kanssa. Tämän jälkeen vuorossa oli ennakkotiedotus esihenkilöille korvaavan työn kehittämisestä ja siihen liittyvästä kyselystä. Kyselyn tulosten tulkinnan jälkeen tarkoituksena oli järjestää kyselyn tuloksista ja johtopäätöksistä webinaari, jonka jälkeen järjestettäisiin tarpeen mukaan lisätiedotusta ja -ohjausta korvaavan työn käytänteistä. Lisäksi jatkosuunnitelmien ja seurannan suunnittelu oli tärkeä huomioida korvaavaa työtä kehitettäessä.

Korvaavan työn mallin suunnittelu ja käyttöönotto vaatii organisaatiossa yhteistä keskustelua ja asenteiden muuttamista. Tein alustavan suunnitelman ja aikataulun kehittämistyön toteuttamisesta. Suunnitelma toimi samalla viestintäsuunnitelmana. Viestintäsuunnitelmassa kuvattiin, miten korvaavan työn toimintamallista viestitetään kaikille organisaatiota soille osallistavalla tavalla. Kun organisaation jäsenet työntekijöistä ylimpään johtoon saakka pääsevät vaikuttamaan ja esittämään näkemyksensä, on toimintatapojen juurruttaminen käytännöksi mahdollista. (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 28.)

5.2 Lähtötilanteen kartoitus

Aloitin opinnäytetyön tekemisen etsimällä aikaisempia tutkimuksia korvaavasta työstä ja benchmarkkaamalla kuntatyönantajien kokemuksia korvaavasta työstä. Varsinaisen kehittämistyön aloitin kohdeorganisaation lähtötilanteen kartoituksella keskustellen työkyökoordinaattorin/työsuojelupäällikön, henkilöstöjohtajan ja henkilöstöpäällikön kanssa. Se, että osallistuin henkilöstötiimin käytännön töihin, kuten omailmoitteisten ja työterveyshuollon

ulkopuolella kirjoitettujen sairauspoissaolon kirjaamiseen ja henkilöstökertomuksen raportointiin, antoi minulle konkreettista kuvaa organisaation sairauspoissaolotilanteesta ja kehittämistyön tarpeesta. Keskustelin korvaavan työn kehittämisestä ja toimintatavoista myös työterveyshoitajan kanssa kuukausitapaamisissa. Alkuvaiheen havaintojeni mukaan esihenkilöiden ja osittain myös henkilöstötiimin jäsenten suhtautuminen korvaavan työn käyttöön vaikutti varovaisen skeptiseltä ja korvaavan työn mallin jalkauttaminen koettiin haasteellisenä. Toki innostuneitakin esimiehiä löytyi.

5.3 Yhteistoiminnassa tehty suunnittelu- ja valmistelutyö

Koska lainsäädäntö tai kunnalliset virka- ja työehtosopimukset eivät ohjaa korvaavan työn tekemistä, perustuu korvaavan työn teettäminen pitkälti työnantajan työnjohto- ja valvontaoikeuteen sekä yhteistoiminnassa sovittuihin menettelytapasääntöihin (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 13). Korvaavan työn onnistumiseksi on erityisen tärkeää, että mallin suunnittelussa saavutetaan yhteinen tahtotila kaikkien osapuolten välillä. Luottamus, yhteistyö ja yhteiset tavoitteet edesauttavat korvaavan työn malliin sitoutumista. Yhdessä tehty suunnittelu- ja valmistelutyö ehkäisee myös mahdollisia väärinkäsityksiä. Tämän vuoksi on tärkeää sopia menettelytavoista yhteistoiminnassa työntekijöiden, työnantajan ja työsuojelun kanssa, vaikka laki ei tätä työnantajalta edellyttäisikään. (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 11, 24.)

Esittelin korvaavan työn kehittämisen suunnitelman työsuojelutiimin palaverissa 7.2.2022. Korvaavan työn kehittämissuunnitelma otettiin vastaan työsuojelutiimissä myönteisessä ilmapiirissä ja korvaavan työn kehittäminen nähtiin tarpeellisena asiana. Korvaavan työn lähtökohdista ja asennemuutoksen haasteellisuudesta käytiin aktiivista keskustelua ja työsuojeluvaltuutetut antoivat arvokkaita ja käytännönläheisiä vinkkejä kehittämistyöhön. Korvaavan työn käyttämiseen ja työntekijän motivointiin liittyen yksi tärkeimmistä asioista oli työntekijän ja hänen työpanoksensa arvostaminen ja sen kertominen työntekijälle itselleen.

Organisaation kehittämistyöllä on parhaimmat mahdollisuudet onnistua, kun organisaation kaikki tasot ovat mukana prosessissa ja tukevat toimintaa. Korvaavan työn mallin kehittämisessä on erityisen tärkeää, että johto ja lähiesimiehet sitoutuvat kehitystyöhön ja toimintaan. Kehitystyölle haluttiin johdon tuki, minkä vuoksi esittelin kaupungin johtoryhmälle 21.2.2022 korvaavan työn mallin lähtökohdat ja kehityssuunnitelman. Perustelin tarpeen korvaavan työn käytön lisäämiselle korkeilla sairauspoissaolo- ja työkyvyttömyyseläkekustannuksilla ja tuomalla esiin korvaavan työn tutkimustietoon perustuvat hyödyt työntekijälle, työnantajalle ja koko työyhteisölle. Nostin esille myös benchmarkkauksen tuloksena löydettyjä kunta-alan case-esimerkkejä kustannussäästöineen. Esittelin johtoryhmälle tutkimuksissa havaitut korvaavaa työtä vaikeuttavat tekijät ja tämän jälkeen keinot niiden ehkäisemiseksi työsuunnitelmassa. Sijaisten palkkaaminen korvaavan työn tekijälle herätti

odotetusti keskustelua, johtuen työnantajan taloudellisesta tilanteesta ja säästötoimista. Sijaisten palkkaamisen osalta johtoryhmässä päätettiin toimia samaan tapaan kuin sairauslomien yhteydessä. Korvaavan työn kehittämissuunnitelma sai hyväksynnän johtoryhmältä. Kaupungin henkilöstöjohtaja jäi eläkkeelle 28.2.2022. Uuden henkilöstöjohtajan kanssa pidimme palaverin korvaavan työn kehittämisestä heti 1.3.2022, jolloin kävimme läpi suunnitelmaa ja sovimme käytännön järjestelyiden ja tutkimuksen etenemisestä.

5.4 Sähköisen kyselyn valmistelu

Jotta korvaavan työn mallin käyttämistä saataisiin lisättyä, halusin selvittää syyt, miksi korvaavaa työtä ei ole hyödynnetty kohdeorganisaatiossa. Kun estävät tekijät ovat selvillä, voidaan suunnitella keinot esteiden ylittämiseksi. Aikaisemmissa tutkimuksissa korvaavan työn käyttämistä vaikeuttivat yleisimmin epätietoisuus korvaavan työn käytänteistä, sopivien työtehtävien puuttuminen ja esimiesten epävarmuus korvaavan työn järjestämisessä. Kuten aikaisemmissa tutkimuksissa tuli esille, esihenkilöillä on erityisen merkityksellinen rooli korvaavan työn hyödyntämisessä ja tämän vuoksi heidän sitouttamisensa korvaavan työn kehittämiseen on välttämätöntä.

Aikaisempien tutkimusten perusteella oli oletettavissa, että samat tekijät kuin aikaisemmissa tutkimuksissa saattoivat vaikeuttaa korvaavan työn hyödyntämistä myös tutkimuksen kohdeorganisaatiossa. Tutkimustieto ei kuitenkaan aina ole ainoa varma ratkaisu ongelmalle, joten halusin varmistaa oletuksen esihenkilöille suunnatulla sähköisellä kyselyllä. Samalla tarkoitukseni oli kerätä ehdotuksia eri työyksiköiden korvaavan työn tehtävistä suoraan esihenkilöiltä ja yksiköiden työntekijöiltä.

Pekkarinen ja Haapakoski (2017,12) toteavat useiden tutkijoiden tavoin, että pelkällä korvaavan työn käytöllä ei saavuteta niin hyviä tuloksia kuin kokonaisvaltaisella työkyvyn tuella ja sairauspoissaolojen hallinnalla. Tämän vuoksi myös kohdeorganisaation korvaavan työn kehittämisen yhteydessä muistutettiin esihenkilöitä ja työntekijöitä aktiivisen tuen mallin toimintatavoista ja erityisesti varhaisen tuen puheeksiottokeskusteluista. Säännölliset työkyvyn seurannan keskustelut ja hyvä esihenkilön ja työntekijän välinen vuorovaikutus lisäävät luottamusta ja työntekijän turvallisuuden tunnetta, mikä helpottaa työkykyasioiden puheeksi ottamista ja ehkäisee työkykyongelmien vaikeutumista.

Harjoittelujaksoni aikana tuli esille puutteita kohdeorganisaation varhaisen tuen toteutumisessa. Kohdeorganisaatiossa on sovittuna varhaisen tuen malli, mutta sen toteutuminen käytännössä on ollut puutteellista. Esihenkilöiden työmäärä on suuri eikä varhaisen tuen mukaisille sairauspoissaoloseurannalle ja säännönmukaisille puheeksiottokeskusteluille tunnut järjestyvän aikaa kuin harvoissa yksiköissä. Sairauspoissaoloseuranta vaikeutti se, ettei organisaation henkilöstötietojärjestelmä ole antanut hälytystä esihenkilöille, kun

työntekijöiden sairauspoissaolorajat ylittyvät. Varhaisen tuen toteutumista ei ole seurattu tai raportoitu organisaatiossa. Tämän vuoksi selvitin kyselyssä myös esihenkilön vastuulla olevia varhaiseen tukeen liittyviä tehtäviä ja niiden toteutumista.

5.5 Tiedottaminen ja osallistaminen

Aikaisemmissa korvaavan työn käyttöön liittyvissä tutkimuksissa nousi tiedottamisen ja koulutuksen tarve organisaation eri tasoilla. Lisäksi tiedottamisella on välillisesti vaikutusta sitoutumiseen ja mahdolliseen muutosvastarintaan (Kananen 2014a, 53). Tämän vuoksi halusin panostaa tiedottamiseen myös kohdeorganisaatiossa. Esihenkilöiden aktiivisuudella nostaa korvaavan työn asioita esille työyksiköissä ja riittävän suuren vastausprosentin saamisella oli tärkeä merkitys tutkimuksen luotettavuudelle. Tämän vuoksi oli tärkeää tiedottaa riittävästi kyselystä ja motivoida esihenkilöt mukaan kehittämistoimintaan.

Pidin korvaavan työn kehittämisestä 15 minuutin kick off -tilaisuuden esihenkilöille ja muille asiasta kiinnostuneille organisaation keskiviikkoinfossa 9.3.2022. Tilaisuus pidettiin joka-viikkoiseen tapaan Teamsillä. Korvaavan työn osuudessa oli mukana 130–140 kuulijaa. Esihenkilöiden lisäksi läsnä oli myös muita työntekijöitä. Kyseinen keskiviikkoinfo houkutteli mukaan normaalia suuremman osallistujamäärän, sillä samassa infossa aiheena oli kaupunginjohtajan puheenvuoro alkavista YT-neuvotteluista ja säästötoimista. Henkilöstöjohtaja pohjusti lyhyesti korvaavan työn kehittämisen aiheen, jonka jälkeen kerroin korvaavan työn keskeisistä periaatteista ja hyödyistä sekä tulevasta esihenkilöille suunnatusta sähköisestä kyselystä. Korvaavan työn käytäntöjen kertaamisella ja sen hyötyjen esille tuomisella halusin edistää korvaavan työn aktiivisempaa käyttöä ja lisätä esihenkilöiden muutoshalukkuutta.

Pekkarisen ja Haapakosken (2017, 11) mukaan korvaavan työn mallia suunniteltaessa kannattaa määritellä korvaavan työn tehtäviä etukäteen ja osallistaa työntekijät mukaan suunnitteluun. Työntekijöiden osallistaminen motivoi heitä myös korvaavan työn tekemiseen ja sitouttaa heitä mallin noudattamiseen. Ennen tulevaa kyselyä pyysin esihenkilöitä keskustelemaan korvaavasta työstä työntekijöiden kanssa ja ideoimaan yhdessä mahdollisia työyksiköissä tehtäviä korvaavan työn tehtäviä. Näin saataisiin työntekijät osallistettua mukaan kehittämään korvaavaa työtä, mikä helpottaisi korvaavan työn mallin jalkautusta. Kanasen (2012, 86) mukaan osallistuminen luo myönteisen ilmapiirin muutosintervention onnistumiselle. Asiasta tiedottaminen, keskustelu ja vuoropuhelu organisaation kaikilla tasoilla ovat perusedellytyksiä onnistuneelle muutosprosessille. Muutosprosessiin osallistuminen lisää vaikuttamisen mahdollisuuksia, mikä lisää työhyvinvointia ja organisaation yhteistoiminnallisuutta (Kananen 2012, 82).

Korvaavan työn info herätti useita positiivisia puheenvuoroja kyseisessä keskiviikkoinfossa. Korvaavan työn infoa edeltävä kaupunginjohtajan puheenvuoro YT-neuvotteluista toisaalta

lisäsi keskiviikkoinfon kiinnostusta, mutta toisaalta saattoi aiheuttaa hieman ristiriitaista jännitettä korvaavan työn tehostamiseen liittyen. Kuitenkin tilaisuus vaikutti onnistuneen hyvin ja henkilöstöjohtajan puheenvuoroissa tuli esiin työnantajan sitoutuminen korvaavan työn kehittämiseen ja työkyvyn tukemiseen.

Heräteinfon jälkeisenä päivänä lähetin esihenkilöille sähköpostilla infotilaisuuden diaesityksen ja jatko-ohjeistuksen tulevaa kyselyä ja työntekijöiden osallistamista varten. Lähetin kyselylinkit sähköposteihin seuraavan viikon maanantaina 14.3.2022. Vastausaikaa oli 31.3.2022 saakka. Suunnittelin vastausajan tarkoituksella riittävän pitkäksi, jotta yksiköissä ehdittäisiin pitämään tarvittaessa useampiakin tiimipalavereita korvaavan työn keskusteluja ja ideointeja varten. Sähköisen kyselyn kysymykset suunnittelin aikaisempien tutkimustulosten ja organisaation toiminnassa esiin tulleiden haasteiden pohjalta. Kysymysten yhteydessä kerroin lyhyesti korvaavaan työhön ja varhaiseen tukeen liittyvistä asioista ja pyrin tuomaan esille näiden asioiden tärkeyttä.

Korvaavan työn infon materiaali tallennettiin kaikkien esihenkilöiden ja työntekijöiden saataville intraan. Esihenkilöiltä tuli heti tilaisuuden jälkeen yhteydenottoja ja varmistelevia kysymyksiä käytännön järjestelyihin liittyen. Tarvetta korvaavan työn käytölle löytyi heti ja myös työntekijä otti yhteyttä ja oli kiinnostunut korvaavasta työstä sairausloman sijaan.

Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa tuli ilmi, on korvaava työ käsitteenä moninainen. Myös kohdeorganisaatiossa esihenkilöt saattoivat tarkoittaa korvaavan työn käsitteellä eri laisia asioita. Tämän vuoksi kiinnitin erityistä huomiota korvaavan työn käsitteeseen ja sen määrittelyyn tulevassa koulutuswebinaarissa.

5.6 Yhteistä keskustelua korvaavan työn kehittämisestä

Korvaavan työn kehittäminen käsiteltiin YT-neuvottelukunnan kokouksessa 16.3.2022. Asia herätti vilkasta keskustelua sekä runsaasti myönteistä ja kannustavaa palautetta. Korvaavan työn hyödyntäminen koettiin tärkeäksi sekä johtajatasolla että työsuojelu- ja luottamushenkilöiden osalta. Kaupungin johto toi näkyvästi esille halun tukea asiaa. Keskustelussa oltiin yhtä mieltä siitä, että asennemuutos ja osatyökykyisyyden arvostaminen ovat tärkeitä, vaikkakin haasteellisia asioita korvaavan työn kehittämisessä. Korvaavan työn kehittämisen ohella todettiin, että varhaisen tuen merkitys kokonaisuudessaan oli ensiarvoisen tärkeää.

Myös yhteinen suunnittelu ja tiedonvälitys työterveyshuollon kanssa on tärkeää korvaavan työn käyttämiseksi. Työterveyshuollon ottaminen mukaan korvaavan työn kehittämiseen lisää työterveyslääkäreiden tietoa korvaavan työn mahdollisuuksista ja aktivoi heitä siten arvioimaan korvaavan työn mahdollisuutta sairausloman sijaan. (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 12, 29.) Tämän vuoksi lähetin myös työterveyshuollon yhteyshenkilöille tietoa

korvaavan työn kehittämistä (diasarja keskiviikkoinfosta). Keskustelin asiasta työterveyshoitajan kanssa kuukausitapaamisten yhteydessä ja lisäksi korvaavan työn kehittämistä keskusteltiin suuremmalla kokoonpanolla 30.3. työterveyshuollon yhteistyötapaamisessa. Paikalla olivat minun lisäksi henkilöstöjohtaja, työsuojelupäällikkö/työkykykoordinaattori, työterveyslääkäri ja kaksi organisaatiolle nimettyä työterveyshoitajaa. Suhtautuminen korvaavan työn kehittämiseen oli kaikkien osallistujien taholta positiivista ja motivoitunutta. Työterveyslääkäri totesi asian olevan tärkeä. Työterveyslääkäri kertoi myös, että korvaavan työn käytön kehittäminen on haastavaa, mutta asiaa helpottaa, jos esimies on keskustellut työntekijän kanssa jo valmiiksi korvaavan työn mahdollisuudesta ennen lääkärikäyntiä. Tähän tulisi kiinnittää huomiota esimiesten koulutuksessa, sillä esimiehet puolestaan odottivat, että aloite korvaavaan työhön tulee työterveyshuollosta.

Työterveyslääkäri muistutti, että korvaavan työn mielekkyyden vuoksi kannattaa varmistaa, että työpaikalla on käytettävissä riittävästi korvaavan työn tehtäviä. Työterveyslääkäri nosti esille toisen työnantajan esimerkki-casen, jossa työntekijä päätyi keittämään kahvia ja kulluttamaan aikaa taukokuoneessa, kun hänelle ei löytynyt riittävästi tekemistä. Tämä ei edistänyt työntekijän henkistä hyvinvointia ja hän oli siirtynyt korvaavasta työstä sairauslomalle.

5.7 Tiedottaminen kyselyn tuloksista ja jatkotoimista

Kyselyn vastausajan päätyttyä analysoin vastaukset. Kyselyn tulokset on esitetty luvussa 6. Analysoidun aineiston pohjalta saatiin vastauksia tutkimusongelmiin ja vastausten pohjalta ryhdyin kehittämään kohdeorganisaation korvaavan työn käytäntöjä. Pidin kyselyn tuloksista ja korvaavan työn käytänteistä keskiviikkoinfon esihenkilöille ja muille asiasta kiinnostuneille Teamsillä 20.4.2022. Samassa yhteydessä kävin läpi korvaavan työn järjestämisen käytännön ohjeita. Kyselyn tuloksena saatiin useita kymmeniä korvaavaan työhön sopivia tehtäväehdotuksia, joita työntekijät yhdessä esihenkilöiden kanssa olivat ideoineet. Kyselyssä nousi esille monenlaisia vastaajien ajatuksia ja näkökulmia korvaavan työn käytäntöihin liittyen ja näitä, osin kriittisiäkin, näkökulmia kävin läpi keskiviikkoinfossa. Kriittisimmät esihenkilön asenteisiin liittyvät vastaajakommentit herättivät keskustelua ja niihin esitettiin tilaisuudessa vastakkaisiakin mielipiteitä. Kehittämisehdotuksissa nousi esiin toive automaattisesta hälytyksestä poissaolorajojen ylittyessä. Tähän liittyen henkilöstötietojärjestelmän kehittäminen oli jo aloitettu tekemällä tiedusteluja yhteistyökumppanilta.

Teams-tilaisuuden video sekä kyselyn tulokset ja koulutusmateriaali tallennettiin intraan. Koostin esihenkilöiden ja työntekijöiden ideoimista korvaavan työn tehtävävaihtoehdoista Korvaavan työn tehtäväpankin intraan. Lisäksi intraan tallennettiin korvaavan työn pikaohje. Lähetin materiaalin myös työterveyshuoltotiimille. Työterveyshuollossa luvattiin käsitellä korvaavan työn mahdollisuudet ja työterveyshuollolle osoitetut kehittämissuositukset

lääkärikokouksessa, jossa asiasta tiedotettiin nimettyjen työterveyslääkäreiden lisäksi myös muita lääkäreitä.

5.8 Haasteita ja pohdittavaa korvaavan työn kehittämisessä

Keskiviikkoinfot ja kysely korvaavasta työstä vaikuttivat aktivoineen esihenkilöitä, sillä korvaavaan työhön liittyvät yhteydenotot ja neuvontapyynnöt lisääntyivät maaliskuusta alkaen. Korvaavaa työtä pyrittiin järjestämään, tai ainakin harkittiin muutaman työntekijän osalta. Sijaisen palkkaaminen ja vaikeus löytää sopivaa työtä olivat suurimmat ongelmat korvaavan työn käytölle. Lisäksi yllättäväksi ongelmaksi nousi ylimääräisen tietokoneen löytäminen korvaavan työn tekijälle, sillä tietokoneiden saatavuudessa oli viivettä.

Myös taloudelliset resurssit vaikeuttivat korvaavan työn järjestämistä. Osa esihenkilöistä ei ollut halukkaita järjestämään korvaavaa työtä kustannussyistä, sillä korvaavan työn tekijälle oli palkattava joka tapauksessa sijainen. Korvaavasta työstä ei Kela maksa sairauspäivärahaa, mikä vaikuttaa korvaavan työn kustannuksiin. Vaikutti siltä, että kokonaisvaltaista näkemystä korvaavan työn hyödyistä ja kustannussäästöistä pidemmällä aikavälillä oli vaikea nähdä. Yksikkökohtainen budjetointi vaikuttaa todennäköisesti jonkin verran esihenkilöiden näkemyksiin ja talousasioiden suunnitteluun. Tämä on kuitenkin ymmärrettävää, sillä organisaation taloudelliset resurssit olivat olleet erityisen tiukalla säästösyistä.

Korvaavan työn kustannussäästöt ja sijaisten palkkauskustannukset pohdituttivat myös minua. Kuntien nettisivuilla ja Kevan julkaisuissa kerrottiin kaupunkien merkittävistä kustannussäästöistä, mutta tarkempia erittelyjä korvaavan työn säästöistä tai kustannuksista ei tuntunut löytyvän. Korvaavan työn taloudellisten hyötyjen laskeminen on haasteellista. Laskelmissa on huomioitava ainakin sairauspoissaolojen suorat ja välilliset kulut, mukaan luetuna sijaisten palkkakustannukset, mutta myös korvaavan työn järjestelyihin kuluva työaika. Lisäksi laskelmiin vaikuttaa Kelan työnantajalle maksamat sairauspäivärahat, jotka työnantaja menettää korvaavan työn yhteydessä. Korvaavan työn kustannussäästöihin liittyen otin sähköpostilla yhteyttä Kevan ja Työterveyslaitoksen tutkijoihin, mutta sama havainto korvaavan työn vaikeasti todennettavista kustannussäästöistä oli todettu sielläkin (Pekkarinen 2022; Turunen 2022). Turusen (2022) mukaan laskelmissa olisi myös huomioitava korvaavan työn tuottavuus, korvaavan työn vaikutus sairauspoissaolon lyhenemiseen ja mahdolliseen työkyvyttömyyseläkemaksuun ja näiden lisäksi vielä kannustinvaikutus ns. matalan kynnyksen poissaoloihin. Ei siis kovin yksinkertainen laskelma. Oletuksena kuitenkin on, että korvaavan työn käyttäminen tuo kustannussäästöjä ehkäisemällä sairauspoissaolojen pitkittymistä ja mahdollisesti myös työkyvyttömyyseläkkeitä (Pekkarinen 2022).

5.9 Korvaavan työn käytäntöjen jatkokehittäminen

Erityistä tarvetta tai pyyntöä yksikkökohtaisille työpajoille ei noussut esihenkilöiden taholta. Keskustelun ja tiedottamisen tarvetta olisi varmasti ollut vielä on paljon, mutta harjoittelun loppuminen ja muut akuutimmat asiat vaativat aikansa, joten uusia keskiviikkoinfoja korvaavasta työstä ei pidetty kevään aikana. Korvaavan työn kehittämisen jatkotoimenpiteet jatkuvat organisaatiossa toivottavasti syksyllä.

Olin korvaavan työn webinaarissa ohjeistanut esihenkilöitä kirjaamaan korvaavan työn jaksot henkilöstötietojärjestelmään. Tein kirjaamisesta kirjalliset ohjeet myös intraan. Toukokuun lopussa 30.5.2022 ajettiin Personec F-henkilöstöjärjestelmästä raportti, joka näytti korvaavan työn käyttömäärät. Raportilla näkyi huhti- ja toukokuussa kolme korvaavan työn jaksoa, joiden pituus oli 1–7 viikkoa. Raportin mukaan korvaavaa työtä oli tehty yhteensä kymmenen viikkoa kahden kuukauden aikana. Edellisenä vuonna raportille oli kirjautunut yksi korvaavan työn jakso ja sitä edellisenä vuotena kaksi jaksoa, joten jonkinlaista aktivoitumista korvaavan työn käytön suhteen oli jo tapahtunut.

Korvaavan työn käytön tehostaminen edellyttää, että korvaavan työn käyttöä mitataan ja seurataan ja asiasta tiedotetaan edelleen. Myös työterveyshuollon kanssa tulee keskustella kuukausittain korvaavan työn käytöstä ja kerätä lääkäreiltä palautetta työntekijöiden suhtautumisesta korvaavaan työhön. Esihenkilöitä tulee kannustaa ottamaan korvaava työ puheeksi aina kun mahdollista ja vähintään harkita yhdessä työntekijän kanssa, olisiko korvaava työ mahdollista kyseisessä tilanteessa. Korvaavaa työtä tehneiltä ja heidän esihenkilöiltään tulee myös kysyä kokemuksia ja kehittämissuhteita korvaavan työn käytännöistä. Hyviä kokemuksia kannattaa nostaa esille esimerkiksi keskiviikkoinfoihin ja intraan. Tavoitteena on aktivoida koko varhaisen tuen keinovalikoimaa ja ottaa korvaavan työn käyttö yhdeksi työkykyjohtamisen mittariksi.

5.10 Toteutetut kehittämistoimet

Korvaavan työn toimintaedellytysten kehittäminen toteutui pääosin alkuperäisen suunnitelman mukaan. Kuvassa 6 näkyy kehittämistyön toteutumisen vaiheet aikajärjestyksessä. Aloitin organisaation korvaavan työn kehittämisen tammikuussa 2022. Tein kehittämistyötä organisaation sisällä harjoittelujaksoni ajan toukokuun loppuun saakka.

Kehittämisen alkuvaiheessa tiedotin johtoryhmää ja esihenkilöitä korvaavan työn hyödyistä. Esihenkilöitä, työntekijöitä ja työterveyshuoltoa pyrittiin aktivoimaan korvaavan työn käyttämiseen lisäämällä tiedotusta korvaavan työn mahdollisuudesta ja sen hyödyntämisestä. Sähköisen kyselyn avulla pyrin osallistamaan esihenkilöitä ja työntekijöitä mukaan kehittämiseen ja korvaavan työn tehtävien ideoimiseen. Koostin korvaavan työn tehtäväpankin helpottamaan korvaavan työn aloittamista. Samalla se lisäsi tietoa korvaavan työn käyttömahdollisuuksista. Korvaavan työn ohjeistusta kerrattiin esihenkilöiden kanssa ja

selkeytin ohjeita tekemällä pikaohjeen korvaavan työn käytöstä. Ohjeistuksessa korostettiin aikaisempaa enemmän esihenkilön roolia korvaavan työn aloitteen tekemisessä. Pikaohjeessa kerrottiin, miten korvaavan työn jakso kirjataan järjestelmään. Korvaavan työn seuranta aloitettiin. Harjoittelujakson jälkeen kesäkuussa 2022 tein yhteenvedon ja toimenpidesuosituksen korvaavan työn jatkokehittämiseen ja seurantaan.



KUVA 6. Kehittämistyön toteuttaminen välillä tammikuu – kesäkuu 2022

6 TUTKIMUSTULOKSET

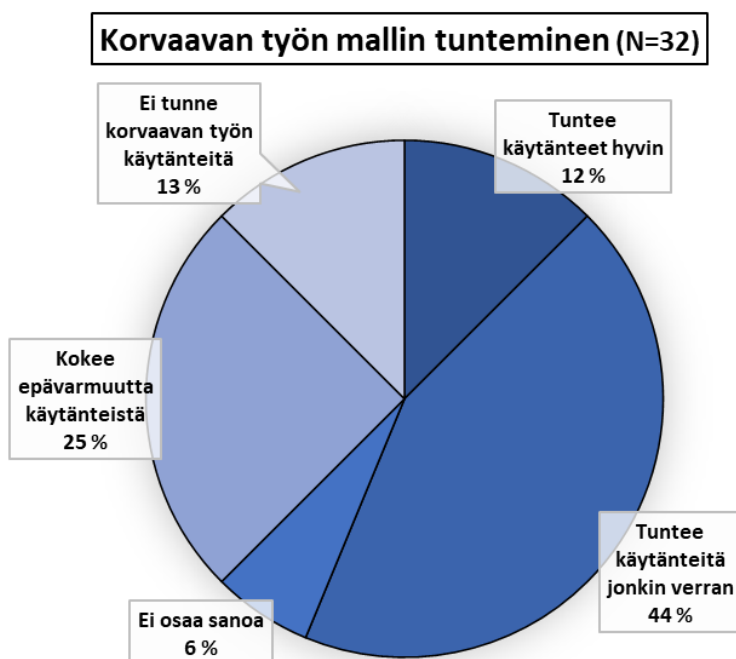
Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli *Miten edistetään korvaavan työn käyttöä?* Vastaus tutkimuskysymykseen pyrittiin selvittämään apututkimuskysymyksien avulla, joihin haettiin vastausta aikaisempien tutkimusten ja benchmarking-menetelmän lisäksi esihenkilöille suunnatulla sähköisellä kyselyllä ja osallistuvalla havainnoinnilla. Apukysymyksiä olivat:

- Mitkä tekijät vaikeuttavat Korvaavan työn mallin käyttämistä?
- Mitkä tekijät edistävät Korvaavan työn mallin käyttämistä?
- Mitä valmiiksi suunniteltuja työtehtäviä on käytettävissä?
- Mitä asioita on huomioitava korvaavan työn yhteydessä?

Tässä luvussa kuvataan esihenkilöille suunnatun sähköisen kyselyn tulokset. Luvun viimeisenä alalukuna esitellään tutkimuspäiväkirjan avulla tehdyn havainnoinnin tulokset. Johtopäätökset kaikkien aineistojen tutkimustuloksista esitetään seuraavassa luvussa (luku 7).

6.1 Korvaavan työn mallin tunteminen

Esihenkilöiltä kysyttiin, miten hyvin he tuntevat korvaavan työn mallin ja sen toimintaohjeet. Kysymykseen vastasi 32 esihenkilöä. Kuten kuvasta 7 nähdään, esihenkilöiden vastauksissa oli melko paljon hajontaa. Suurelle osalle vastanneista esihenkilöistä korvaavan työn käytänteet olivat jokseenkin selkeitä. Lähes puolet (44 %) vastaajista ilmoitti tuntevansa korvaavan työn mallia jonkin verran ja 13 % vastaajista koki tuntevansa käytänteet hyvin. Epävarmuutta korvaavan työn käytänteistä oli kuitenkin merkittävän paljon. Vastaajista 13 % koki tuntevansa korvaavan työn mallin käytänteet huonosti ja jonkinasteista epävarmuutta korvaavan työn mallista ja käyttöönnotosta tunsivat 25 % vastaajista.



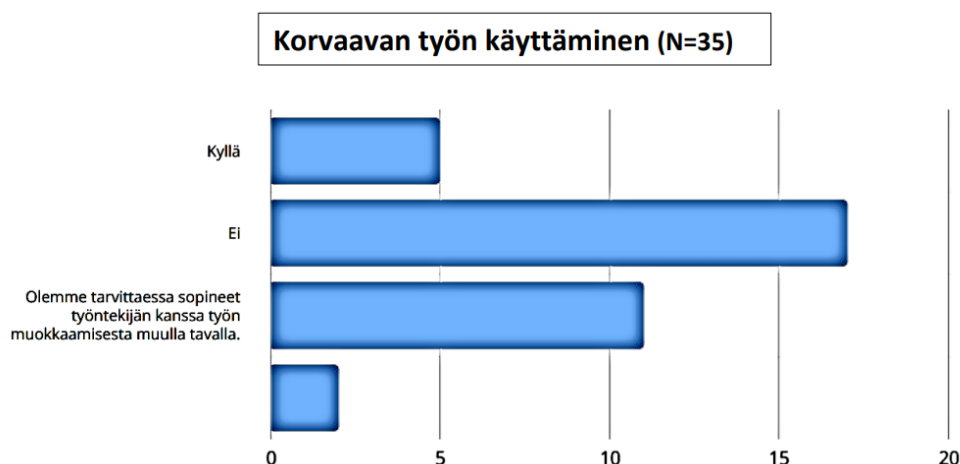
KUVA 7. Korvaavan työn mallin tunteminen

Aikaisempien tutkimusten mukaan tiedon puute korvaavasta työstä vaikeuttaa korvaavan työn käyttämistä. On luonnollista, että tietämättömyys ja epävarmuus käytänteistä nostaa kynnystä ottaa korvaava työ käyttöön. Esihenkilöiden työmäärä edellyttää usein priorisointia eikä varsinkaan kiireen keskellä ole ylimääräistä aikaa ottaa selvää uusista asioista, ellei ole todellinen pakko.

6.2 Kokemukset korvaavan työn käyttämisestä

Esihenkilöiltä kysyttiin, oliko työyksikössä käytetty korvaavaa työtä sairausloman sijaan. Ennen kyselyä oli tiedossa, että korvaavaa työtä oli käytetty arviolta muutaman kerran viime vuosien aikana. Korvaavan työn käyttämistä ei ollut seurattu järjestelmällisesti organisaatiossa.

Kysymykseen vastasi 35 esihenkilöä. Varsinaista korvaavaa työtä ei ollut käytetty montakaan kertaa, mutta työn keventäminen muilla tavoin oli yleisempää. Korvaavan työn käyttäminen näkyy kuvassa 8. Kyselyssä 15 % vastaajista (5 esihenkilöä) kertoi käyttäneensä työyksikössään korvaavaa työtä sairausloman sijaan. Lähes kolmannes vastaajista eli 11 esihenkilöä kertoi, että työtehtäviä oli kevennetty muilla tavoilla.



KUVA 8. Korvaavan työn käyttäminen. Vastaukset kysymykseen *Onko työyksikössä käytetty korvaavaa työtä sairausloman sijaan?*

Korvaavan työn käsite voidaan tulkita eri tavalla erilaisissa työyhteisöissä. Työtä voidaan keventää eri tavoin. Vastanneiden esihenkilöiden yksiköissä on voitu sopia työn keventämisestä myös työterveysneuvotteluiden yhteydessä. Lisäksi monessa työtehtävässä, joka mahdollistaa etätönn, on varsin yleistä, että esimerkiksi lievän flunssan vuoksi ei haeta sairauslomaa, vaan sen sijaan tehdään työtä etänä kotoa käsin, ilman että sovitaan erikseen korvaavasta työstä.

Korvaavaa työtä käyttäneistä vastaajista kolme vastaajaa oli hyödyntänyt yhden kerran korvaavaa työtä, yksi vastaaja oli käyttänyt kaksi kertaa ja yksi vastaaja enemmän kuin

kolme kertaa. Vastaajien mukaan korvaavan työn jaksot olivat onnistuneet kohtuullisen hyvin, mutta haasteitakin koettiin. Avoimissa vastauksissa tuli esille, että haasteina korvaavan työn jaksolla oli ollut puutteellinen ymmärrys korvaavasta työstä ja sairauslomiin liittyvät asenteet. Vastausten perusteella vanha näkemys siitä, että sairauslomalla ei tehdä töitä, vaikuttaa edelleen asenteisiin.

Ymmärrys korvaavasta työstä on liian vähäistä ja monella ajatus, että lääkärin määräämä sairausloma on pakko ja saavutettu etu.

Myös työmatka saattoi olla haaste korvaavassa työssä silloin, jos vamma tai sairaus vaikeutti liikkumista. Vamma tai vaiva saattoi siis vaikeuttaa enemmänkin työmatkaa kuin varsinaista työn tekemistä. Tässä suhteessa etätömahdollisuus helpottaa korvaavan työn tekemistä merkittävästi.

Vastaajien kokemusten mukaan työtehtävien räätälöiminen koettiin haasteellisiksi. Työtehtävien muokkaaminen oli vaikeaa erityisesti silloin, kuin yksikön normaalit työtehtävät sisälsivät fyysistä kuormitusta. Tällöin oli vaikea löytää riittävästi kevyempiä työtehtäviä, jotka sopivat korvaavaan työhön.

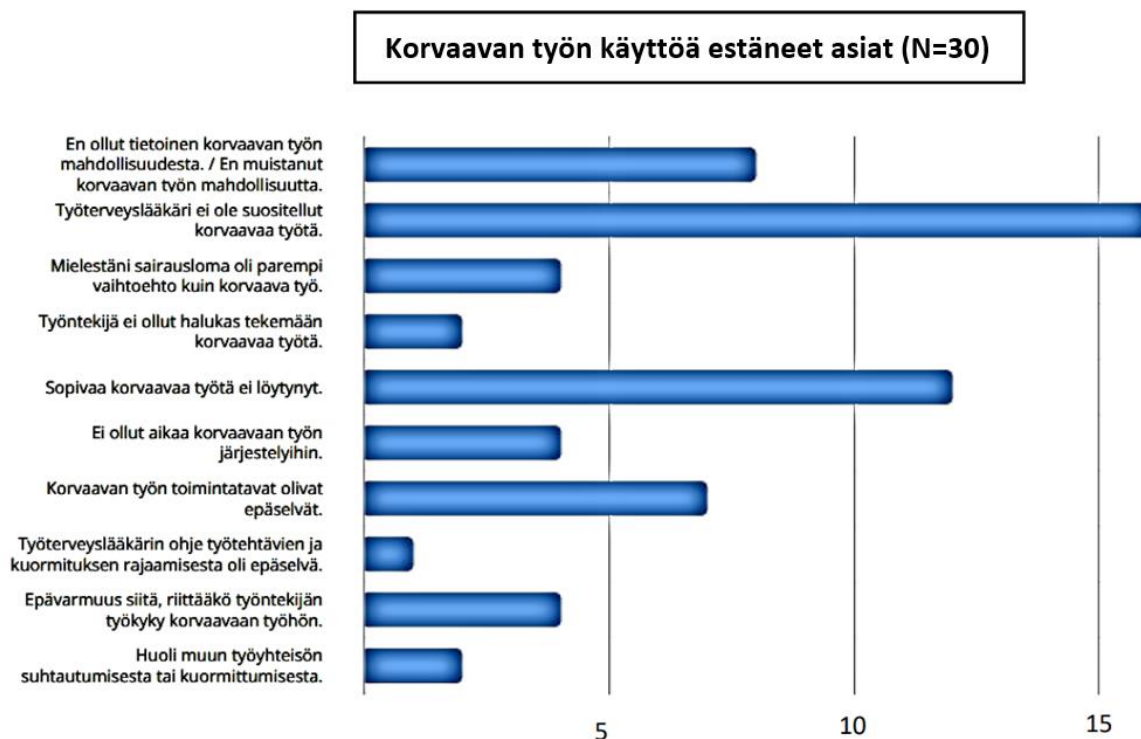
Vastaajat kertoivat, että rauhallinen työtilanne helpotti korvaavan työn järjestelyjä, koska tällöin ei ollut tarvetta miettiä sijaisen palkkaamista. Vaikuttaa siis siltä, että korvaava työ ja sijaisen palkkaaminen ovat usein toisensa poissulkevia asioita. Esihenkilöiden tai muiden korvaavasta työstä päättävien ylempien johtajien näkemys on usein, ettei kahta päällekkäistä palkkakustannusta haluta aiheuttaa. Tietyissä työtehtävissä, kuten varhaiskasvatuksessa, henkilöstömitoitukset ovat lakisääteisiä. Tällöin on pakko palkata sijainen myös osatyökykyiselle työntekijälle, jos työkyky esimerkiksi estää äkillisiä liikkeitä vaativan lasten hoitamisen. Toisaalta, jos työtilanne on rauhallinen ja työtiimissä pärjätään ns. vajaalla miehityksellä ja osatyökykyisellä korvaavan työn tekijän avulla, ei sijaista tarvitse palkata eikä ylimääräisiä palkkakustannuksia synny.

Vastaajien mukaan korvaavan työn hyödyntämistä edesauttoi työterveyshuollosta, henkilöstöpalveluista ja työyksiköstä saadut selkeät ohjeet. Toimistotyö tai muu sopiva työnkuva, jossa oli riittävästi osatyökykyiselle työntekijälle soveltuvia työtehtäviä, helpotti korvaavan työn hyödyntämistä.

6.3 Korvaavan työn järjestämistä vaikeuttavat tekijät

Esihenkilöiltä kysyttiin syitä sille, miksi korvaavaa työtä ei ollut käytetty sairausloman sijaan. Kysymykseen oli annettu valmiita vastausvaihtoehtoja, joista vastaaja sai valita niin monta vaihtoehtoa kuin halusi. Kuva 9 havainnollistaa, mitkä asiat vaikeuttivat korvaavan työn käyttöä.

Kysymykseen vastasi 30 esihenkilöä. Kuten kuva 9 osoittaa, yleisin syy korvaavan työn käyttämättä jättämiselle oli, ettei työterveyslääkäri ollut suositellut korvaavaa työtä (53 % vastaajista, 16 vastaajaa). Esihenkilöt siis odottivat, että aloite korvaavaan työhön tulee työterveyslääkäriltä. Toiseksi yleisin este korvaavan työn hyödyntämiselle oli, ettei sopivaa korvaavaa työtä löytynyt (40 % vastaajista, 12 vastaajaa).



KUVA 9. Korvaavan työn käyttöä estäneet asiat. Monivalintakysymyksen vastaukset kysymykseen *Miksi korvaavaa työtä ei ole käytetty?* (N=30)

Myös tiedon puute korvaavasta työstä vaikutti merkittävän paljon korvaavan työn hyödyntämiseen: Yli neljännes vastaajista (27 %) ilmoitti syyksi, ettei ollut tietoinen korvaavan työn mahdollisuudesta tai ei muistanut korvaavan työn mahdollisuutta. Lisäksi epävarmuus korvaavan työn käytännöistä vaikutti korvaavan työn hyödyntämiseen. Lähes neljännes vastaajista (23 %) ilmoitti syyksi, että korvaavan työn käytännöt olivat epäselvät. Myös ajanpuute, huoli työntekijän työkyvystä tai muun työyhteisön suhtautumisesta vaikuttivat korvaavan työn käyttämättä jättämiseen. Tämän kysymyksen lisäksi myös avoimien kysymysten vastauksissa tuotiin esille samoja asioita (ks. luku 6.5.3).

6.4 Esihenkilöiden ajatuksia korvaavasta työstä

Kyselyssä esihenkilöitä pyydettiin kertomaan, mitä ajatuksia korvaava työ herättää. Vastausta pyydettiin sekä esihenkilön että työntekijöiden näkökulmasta. Tämä avoin kysymys toi suhteellisen paljon vastauksia: 29 vastaajaa vastasi kysymykseen. Vastausten pituus vaihteli yhden lauseen ja 18 lauseeseen välillä.

Suurin osa vastaajista suhtautui myönteisesti tai varovaisen myönteisesti korvaavaan työhön ja useat vastaajat pitivät asiaa tärkeänä kehittämiskohteena. Korvaavassa työssä huomioitavia asioita nousi paljon esille. Tiedon ja tiedottamisen tarve koettiin erityisen tärkeinä ja myös tasapuolisuuteen liittyvät asiat mietityttivät vastaajia. Myös tapauskohtainen harkinta ja korvaavan työn vapaaehtoisuus koettiin merkittäviksi korvaavan työn onnistumisen kannalta. Kriittistäkin suhtautumista tuli vastauksissa esille. Esihenkilöiden vastauksista muodostuneita teemoja avataan tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

6.4.1 Tiedottamista ja yhteistä keskustelua kaivataan

Tiedottaminen koettiin tärkeäksi asiaksi ja vastaajat toivoivat yhteistä keskustelua korvaavan työn mallin kehittämisestä. Vastaajia kiinnosti, saako myös työterveyshuolto tiedon valmiiksi mietityistä korvaavan työn työtehtävämahdollisuuksista. Vastaajat kokivat tärkeäksi, että työntekijöillä, työterveyshuollolla ja koko työyhteisöllä on tieto korvaavan työn mahdollisuuksista.

Työntekijällä tulee olla tieto, että työkyvyn sallimissa rajoissa tarjolla on korvaava työtä.

Korvaavan työn malli oli ollut käytettävissä vuodesta 2017 lähtien. Nyt kehittämistoiminnan tarkoituksena oli saada malli aktiivisempaan käyttöön ja helpottaa korvaavan työn käyttämistä. Kyselyn vastauksissa nousi esiin toive yhteiselle keskustelulle ja halukkuus osallistua mallin kehittämiseen. Monilla työyksiköillä oli omat erityispiirteensä ja erilaiset valmiudet korvaavan työn löytämiseen. Erilaiset työtehtävät ja erot työtehtävien kuormittavuudessa aiheuttivat omanlaisensa haasteet korvaavan työn järjestelyihin. Tämän vuoksi korvaavan työn mallia täytyy tarkastella monien erityyppisten työyksiköiden näkökulmista, jotta malli saadaan toimimaan käytännössä.

Toivotaan vuorovaikutuksellista keskustelua ennen kuin uusi malli otetaan käyttöön, jotta se on toimiva eri hallinnonaloilla.

Kyselyn vastauksissa tuli monella tapaa esille, että korvaavan työn käytänteissä moni asia oli epäselvä ja herätti kysymyksiä. Korvaavan työn käytänteet herättivät moninaisia ajatuksia ja kysymyksiä. Useita korvaavassa työssä huomioitavia asioita nousi esille. Osa vastaajista kaipasi edelleen lisää perustietoa korvaavan työn käytännöistä ja mahdollisuuksista, sen vaikutuksesta palkkaan ja työaikaan sekä tasapuolisen kohtelun toteutumisesta.

6.4.2 Vaikeus löytää sopivaa työtä

Työtehtävien räätälöinti ja sopivan työn löytäminen koettiin vaikeaksi. Esiemiesten suuri työmäärä, sijaisten palkkaaminen sekä taloudelliset ja työntekijäresurssit tuntuivat vaikeuttavan korvaavan työn järjestämistä. Useat vastaajat totesivat, että omasta yksiköstä on vaikea löytää kevyempiä työtehtäviä, mutta toisesta yksiköstä saattaa sopivia tehtäviä löytyä paremmin. Työtehtävillä on suuri vaikutus siihen, miten paljon työtä voi keventää, mutta

yksikkökohtaisia erojakin oli: saman alan toisissa yksiköissä löydettiin helpommin korvaavan työn tehtäviä kuin toisessa, vaikka työtehtävät olivat samanlaisia.

Vastaajat kokivat tärkeäksi, että tarjolla on korvaavaan työhön sopivia ja valmiiksi mietittyjä tehtävävaihtoehtoja. Koska omasta työyksiköstä oli joskus vaikea löytää riittävän kevyitä työtehtäviä, oli toiveena löytää korvaavan työn vaihtoehtoja myös muista yksiköistä.

Esimiehen näkökulmasta olisi tärkeää, että korvaavaa työtä olisi tarjolla koko organisaation tasolla eikä vain omassa yksikössä.

Korvaavan työn tekijän työkyvyllä oli luonnollisesti suuri merkitys sille, minkälaista korvaavaa työtä hän pystyy tekemään. Jos työkyky oli heikentynyt mielenterveydellisistä syistä, koettiin korvaavan työn löytäminen erityisen vaikeaksi.

Korvaavan työn löytyminen ja käyttäminen riippuu todella paljon siitä, millaisesta sairaudesta tai työkyvyn vajeesta on kysymys (esim. murtunut jalka --> voi osoittaa suunnittelutehtäviä ja rajoitetusti asiakastyötä yms., mutta esim. mielenterveyden haasteissa on vaikea osoittaa korvaavaa työtä, joka ei rasita henkisesti).

Nykyään lähes jokaisessa työssä esiintyy jonkinasteista henkistä kuormitusta, mutta kuormituksen voimakkuus vaihtelee. Kohdeorganisaatiossa on hyvin erityyppisiä työyksiköitä, joissa työtehtävien kuormittavuus vaihtelee suuresti. Organisaatiossa on suuria yksiköitä, kuten ruoka- ja puhtauspalvelut sekä varhaiskasvatus, joissa esiintyy paljon fyysistä tai ergonomista kuormitusta. Toisaalta on lukuisia työyksiköitä, joissa korostuu opetus- tai muu asiantuntijatyö ja niiden aiheuttama henkinen kuormitus. Näin ollen työtehtävien keventämisen mahdollisuudet ovat hyvinkin erilaiset eri yksiköissä, kuten jo aikaisemmin todettiin.

6.4.3 Korvaavan työn malliin liittyvä kuormitus

Korvaavan työn järjestäminen aiheutti vastaajissa monenlaista huolta. Osa esihenkilöistä oli huolissaan muun työyhteisön kuormittumisesta, kun korvaavan työn tekijän raskaammat tehtävät jäävät muiden työntekijöiden hoidettaviksi. Niukat henkilöstöressurit eivät juurikaan sisällä joustovaraa.

Henkilöstöressurssien vähyys vaikuttaa siihen, että mikäli korvaavan työn järjestelyjä tehdään yksikön sisällä, paine kasvaa muilla työntekijöillä. Kierre on valmis.

Muun työyhteisön kuormittuminen liittyy oleellisesti sijaisten palkkaamiskäytäntöön. Jos ei ole lupaa palkata sijaista, on suurempi riski, että korvaava työ kuormittaa muuta työyhteisöä. Toisaalta, jos korvaavan työn tekijälle palkataan sijainen, on korvaavan työn tekijän työpanos positiivinen asia koko työyhteisölle, kun hän voi toimia ylimääräisenä apuna työpaikalla. Kohdeorganisaation ohjeena on, että sijaisen palkkaamisessa korvaavan työn

tekijälle toimitaan samalla tavalla kuin sairauslomien yhteydessä. Eli jos normaalisti sairastuneen tilalle palkataan sijainen, palkataan samalla tavalla sijainen myös korvaavan työn tekijälle. Tämän periaatteen mukaan korvaavan työn tekijän työpanos on aina positiivinen lisä koko työyhteisölle. Osatyökykyisen työntekijän työpanos on joka tapauksessa parempi kuin sairauslomalle jääneen työpanos.

Osa vastaajista oli huolissaan siitä, että korvaava työ saattaa aiheuttaa haittaa toipumiselle. Kuten edellä jo todettiin, epävarmuus työntekijän työkyvyn riittävydestä ja korvaavan työn sopivasta kuormitustasosta vaikutti esihenkilöiden innokkuuteen järjestää korvaavaa työtä. Sopivien työtehtävien suunnittelu yhdessä työntekijän ja työterveyshuollon kanssa koettiin tärkeäksi, jotta vältetään liialliselta kuormitukselta. Esihenkilöt olivat huolissaan erityisesti tunnollisista työntekijöistä.

Tekeekö tunnollinen työntekijä korvaavaa työtä työssä, joka hidastaa toipumista sairaudesta?

Osa vastaajista pohti korvaavan työn seuranta ja myös epävarman työkyvyn merkitystä työtehtävien suunnitteluun. Jos korvaavan työn tekijälle suunnitellaan normaaleista työtehtävistä irrallinen työtehtävä, tarvittaisiinko siihen joku varalle hoitamaan työ loppuun?

Miten seuranta toimii korvaavaa työtä käytettäessä - eli korvaavan työn täytyy huomioida mahdollinen takapakki työntekijän terveydessä. Työtehtävien pitäisi olla sellaisia, että järjestelmä ei vaarannu, mikäli terveydentilaan tulee muutoksia ja työtehtävät eivät valmistu ennakoitussa aikataulussa.

Vastaajat eivät olleet huolissaan ainoastaan työntekijöiden kuormittumisesta, vaan myös esimiesten resurssit todettiin riittämättömiksi ja tukipalvelut niukoiksi. Vastaajat totesivat, että korvaavan työn järjestäminen lisää esimiesten työmäärää ja kuormitusta.

Esihenkilöitä on vähän ja tehtäviä paljon, tukipalvelut ovat meillä vähissä. Jatkuvat isot muutokset koettelevat henkilökunnan jaksamista ja esihenkilöillä pitäisi olla enemmän aikaa lähijohtamiseen, mutta nykyisillä resursseilla se on vaikeaa.

6.4.4 Tasapuolisuuden toteutuminen

Hyvän esimiestyön yksi tärkeistä periaatteista on työntekijöiden tasapuolinen kohtelu. Useita esihenkilöitä mietitytti tasapuolisuuden toteutuminen korvaavan työn käytännöissä. Eräs vastaaja toi myös esiin ajatuksen, että antaako työntekijä itsestään huonon kuvan, jos ei ole suostuvainen korvaavaan työhön.

... joutuuko työntekijä huonoon valoon, jos ei ota korvaavaa työtä vastaan? Kuinka taataan, että korvaavaa työtä tarjotaan ja otetaan vastaan tasapuolisesti ja on kaikille tasavertaista?

Niin työntekijän kuin työyhteisönkin tilanteet ovat yleensä erilaisia ja siksi korvaavan työn mahdollisuus on aina arvioitava tapauskohtaisesti. Tasapuolisuutta tuo korvaavan työn malliin aktiivinen muistaminen ja se, että joka kerta sairausloman tarpeen yhteydessä arvioidaan ja otetaan puheeksi, olisiko korvaava työ sopiva vaihtoehto juuri tähän tilanteeseen. Korvaavan työn hyödyntämistä edistää, että sekä esimies että työterveyslääkäri ottavat asian puheeksi työntekijän kanssa. Aloite korvaavaan työhön voi tulla työterveyshuollosta, esihenkilöltä tai työntekijältä itseltään. Jokaisella näistä toimijoista voi olla ratkaiseva merkitys korvaavan työn toteuttamiselle.

Vastauksissa näkyi, että työntekijöitä ei haluttu painostaa korvaavan työn tekemiseen. Korvaavan työn erilaiset tehtävävaihtoehdot ja erityisesti kouluttautuminen yhtenä vaihtoehtona aiheuttivat melko pitkällekin vietyjä ajatuksia. Korvaava työ saatettiin nähdä mustavalkoisena ratkaisuna.

Kuinka tasapuolisuus taataan? Jos lähdetään linjalle, että jaetaan kotiin tai työpaikalle luettavaksi esim. koulutusmateriaalia, niin periaatteessa kokonaan sairas voi olla vain tajuttomana sairaalassa. Tuleeko sairastamisesta pakkopullaa sairauden parantelun lisäksi?

Tutkijan havaintojen mukaan joidenkin esihenkilöiden vastausten taustalla saattaa olla oletus, että työntekijät suhtautuvat lähtökohtaisesti kielteisesti korvaavaan työhön. Näiden näkemysten mukaan korvaava työ nähdään ikävämpänä vaihtoehtona sairauslomalle ja samalla työntekijälle ikävänä velvollisuutena ottaa korvaava työ vastaan. Esihenkilöiden omalla asenteella on suuri vaikutus siihen, miten asiaa viedään eteenpäin työntekijöille ja miten korvaavaan työhön kannustetaan. Jos työ on mieluista ja työhyvinvointiin liittyvät muutkin asiat ovat kunnossa, on todennäköistä, että korvaava työ on myönteinen ja innostavakin asia niin työntekijälle kuin työyhteisöllekin.

6.4.5 Esimiestyön kuormitus ja resurssien puute

Osalla kyselyyn vastanneista esihenkilöistä oli ristiriitaisia ajatuksia ja varauksellisesta suhtautumista korvaavaan työhön liittyen. Sekä korvaavan työn tekemisessä että sairauslomalle jäämisessä koettiin ristiriitaisia paineita.

Suurimmalle osalle työntekijöistä ei ole helppoa itse lähteä miettimään korvaavaa työtä. Haluavat tehdä omaa työtään. Kun työntekijälle ei tarvitse palkata sijaista niin korvaavan työn merkitys kasvaa. Kun sijaista ei oteta, niin sairauslomalle on vaikeaa jäädä, kun tietää että työt kasautuvat sairausloman aikana. Onko tämäkään nyt aina hyvä asia niin en usko. Korvaava työ on hyvä asia, kun sen toteutukseen on työntekijällä ja työnantajalla resursseja.

Vastauksissa tuli esille, että ajan ja taloudellisten resurssien puute olivat suuria haasteita korvaavan työn järjestelyissä. On totta, että korvaavan työn järjestelyt vaativat

esihenkilöiltä ylimääräistä työtä. Erityisesti silloin, kun työntekijän omaa työtä ei voida keventää ja korvaava työ on järjestettävä muualta, aiheutuu lisätyötä melko paljonkin.

Työntekijälle on joka tapauksessa etsittävä sijainen, esimiehenä minulle muodostuu jo tästä lisää työtä. Esimiehelle ei ole varattu resursseja etsiä korvaavaa työtä ja perehdyttää työntekijää uusiin tehtäviin. Lyhyissä poissaoloissa ei ole järkevää käyttää tähän aikaa. Työntekijän on helpompaa jäädä kotiin kuin selvittää miten hän voisi tehdä muuta työtä, jos ei kykene omaan työhön.

Työntekijöiden ja myös esimiesten kuormittuneisuus näkyi useissa vastauksissa. Koronapandemian, säästötoimien ja muiden työhyvinvoinnin haasteiden aiheuttama kuormitus näkyi innottomuutena miettiä ja opetella uusia toimintamalleja. Kyynistäkin suhtautumista oli havaittavissa.

... Kaikkien jaksaminen kahden koronavuoden jälkeen on muutenkin koetuksella. Tuntuu, että voimavaroja ei enää ole miettiä tällaista vaihtoehtoa. Olen myös vähän kyyninen. Enpä usko kovin monen työntekijän luopuvan sairauslomastaan ja tulevan töihin... Varmaan tilanteessa, jossa olisi putoamassa KELA:n rahoille saattaisi onnistua.

Vaikka korvaavan työn järjestäminen vaatii ylimääräistä työtä esihenkilöiltä, nähtiin korvaava työ hyödyllisenä vaihtoehtona joissakin tilanteissa. Kuitenkin sairausloma nähtiin monesti parhaimpana työkyvyn palauttajana.

Lyhytaikainen korvaava työ voi olla tarkoituksenmukaista joissakin tapauksissa. Mutta esihenkilön näkökulmasta sen järjestäminen on työlästä, eikä läheskään aina ole edes mahdollista. Työntekijäresurssi on niukka ja työntekijät kuormittuneita – monesti sairausloma on perusteltu ja palauttaa parhaiten työkyvyn.

6.4.6 Myönteistä suhtautumista korvaavaa työtä kohtaan

Vastaajien ajatukset korvaavasta työstä vaihtelivat kyynisestä ja kriittisestä suhtautumisesta myönteiseen, jopa innostuneeseen asenteeseen. Suurin osa vastaajista suhtautui korvaavan työn kehittämiseen melko positiivisesti. Korvaava työ koettiin hyödylliseksi asiaksi, mutta sen käyttöön ottaminen vaatii monen asian huomioimista.

Periaatteessa hyvä käytäntö. Asia täytyy vain aina sopia tapauskohtaisesti. Esimiehen näkökulmasta katsottuna tämä vaatii sen, että henkilöstö on tietoinen tällaisesta mahdollisuudesta ja on valmiiksi jo mietitty, mitä se korvaava työ meidän yksikössä voisi lähtökohtaisesti olla. Tietysti tapauskohtaista harkintaa käytetään.

Vastaajien mukaan korvaava työ nähtiin hyväksi asiaksi, kunhan sen toteutukseen on työntekijällä ja työnantajalla resursseja. Esihenkilöt tiedostivat, että uusien toimintatapojen

käyttöönottoaminen ei ole helppoa ja varsinkin alkuvaiheessa kynnys ottaa korvaava työ käyttöön on suuri. Työterveyshuollon asema nähtiin korvaavan työn käyttämisen kannalta ensiarvoisen tärkeäksi. Joillakin vastaajilla oli aikaisempaa kokemusta osatyökykyisistä työntekijöistä ja työkokeilusta. Myönteiset kokemukset herättivät innostusta myös korvaavan työn hyödyntämiseen. Korvaavan työn järjestäminen katsottiin kannattavaksi asiaksi.

Hyvä asia! Meillä ollut useampia työkokeilussa ja vain hyvää palautetta heidän työstään annettavana. Jos työntekijä kykenee "jonkunlaiseen työhön" ja halukkuutta on, niin ilman muuta työtä kannattaa työnantajan tarjota/järjestää. Työtä kyllä löytyy!

Korvaavan työn kehittäminen koettiin tärkeäksi asiaksi. Korvaavan työn hyödyt työkyvyn tukemisessa ja osaamisen hyödyntämisessä oli tunnistettu vastaajien joukossa. Vastaajat arvostivat sitä, että osaavaa henkilökuntaa voidaan käyttää muissa tehtävissä, eikä työntekijöiden tietotaitoa menetetä.

Ehdottomasti kannatettavaa. Mahdollisuus onnistuneilla ratkaisuilla tukea merkittävästi työntekijän työhön paluuta ja samalla vähentää sairauspoissaoloja. Vaatii viitseliäisyyttä ja yksiköiden rajat ylittävää yhteistyötä.

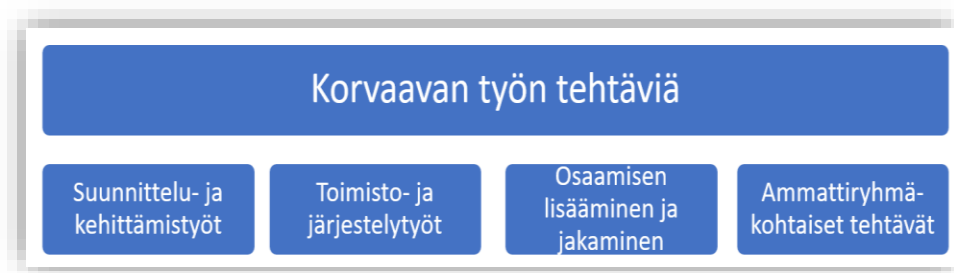
Esihenkilöt kertoivat, että työntekijät tuntuivat hyväksyvän korvaavan työn mallin menettelytavan. Työntekijöiden lojaalisuus tuli myös esiin vastauksissa. Kun työpaikalla oli tiukka miehitys ja pulaa työntekijöistä, korvaava työ saattoi olla mahdollisuus helpottaa osatyökykyisen työntekijän ahdistusta siitä, että joutuisi olemaan pois työstä. Hyödyksi oleminen ja se, että saa tehdä työtä, koettiin positiivisena asiana.

Voi olla hyödyksi ja on tekemistä. Saa tehdä töitä.

6.5 Työyksiköissä ideoituja korvaavan työn tehtäviä

Kyselyssä esihenkilöitä pyydettiin listaamaan työtehtäviä, joita osatyökykyinen korvaavan työn tekijä voisi tehdä. Ennen kyselyyn vastaamista esihenkilöitä oli ohjeistettu keskustelemaan korvaavasta työstä tiimeissä ja ideoimaan työntekijöiden kanssa, miten yksiköissä voidaan hyödyntää korvaavaa työtä ja listaamaan korvaavan työn tehtäviä. Työtehtävistä oli tarkoitus koostaa Korvaavan työn tehtäväpankki, joka olisi kaikkien työyksiköiden hyödynnettävissä korvaavan työn jaksoja varten.

Tehtävähdotuksia tuli useita kymmeniä. Osa tehtävähdotuksista ryhmiteltiin suurimpien ammattialojen mukaan: varhaiskasvatus, opetustyö, ruoka- ja puhtauspalvelut ja osa muodostuneiden teemojen mukaan: suunnittelu- ja kehittämistyöt, toimisto- ja järjestelytyöt sekä osaamisen lisääminen ja jakaminen. Korvaavan työn tehtävämahdollisuuksien teemat on esitelty kuvassa 10.



KUVA 10. Korvaavan työn tehtävämahdollisuuksia

Suunnittelu- ja kehittämistyöt muodostuvat erilaisten suunnitelmien tekemisestä, tarkistamisesta ja päivittämisestä. Suunnitelmat voivat liittyä omiin työtehtäviin tai yksikön yhteisiin vuosisuunnitelmiin tai velvollisuuksiin, kuten perehdytys- ja työohjeiden päivittämistehtävät, turvallisuus- ja pelastussuunnitelmat, kestävän kehityksen tai kiusaamisen ehkäisyn suunnitelmat tai omavalvontasuunnitelmat. Suunnittelu- ja kehittämistöiden kategoriaan sisältyvät myös työyhteisön omien tai asiakastapahtumien suunnittelu ja järjestäminen, yhteydenpito yhteistyökumppaneihin, asiakkaiden tiedottaminen sekä työhyvinvointiin ja työilmapiiriin vaikuttavien asioiden kehittäminen omassa yksikössä. Myös erilaisten selvitysten (kyselyt ja kartoitukset) tekeminen ja asioiden valmistelu lukeutuvat tähän kategoriaan. *Toimisto- ja järjestelytyöt* liittyvät läheisesti suunnittelutehtävien kategoriaan ja sisältävät myös arkistointia, kotisivujen ylläpitoa, markkinointimateriaalin työstämistä, inventaariotehtäviä, tilausten tekoa, asiakaspalvelua puhelimitse ja sähköpostilla sekä neuvonta- ja asiantuntijakonsultointia.

Osaamisen lisääminen ja jakaminen -kategoria muodostuu perehtymisestä ja kouluttautumisesta. Siihen sisältyy perehtyminen mm. vierestä seuraamalla sekä itsenäinen perehtyminen syventymällä perehdyttämiskansioihin ja valmiisiin materiaaleihin. Erilaisiin verkkokoulutuksiin oli olemassa jo ennestään laaja lista sisäisen intran sivuilla, johon vastaajilta saatiin lisää ammattialakohtaisia koulutusvaihtoehtoja. Tämän osion tehtävähdotuksissa korostui myös kouluttautuminen ja osaamisen päivittäminen sekä koulutuksessa opittujen asioiden jakaminen työyhteisöön. Koulutus- ja oppimateriaalin tekeminen ja kehittäminen tulivat esille opetustyötä tekevillä, mutta koulutusmateriaalin tekemistä ja hiljaisen tiedon jakamista kannattaa hyödyntää muuallakin kuin koulumaailmassa.

Kuten edellä kerrottiin, *opetustyössä* korvaavan työn tehtävissä nostettiin esille oppimateriaalin tekeminen sekä omaan käyttöön että muiden käytettäväksi. Muiden auttaminen ja koko työyhteisön osaamisen lisääminen korostuivat näissä tehtävissä. Korvaava työ antaa hyvän mahdollisuuden syventyä johonkin aiheeseen syvällisemmin, ja kerätyn tiedon voi jakaa tiivistettynä muillekin työyhteisön jäsenille. Muita opetustyöhön liittyviä korvaavan

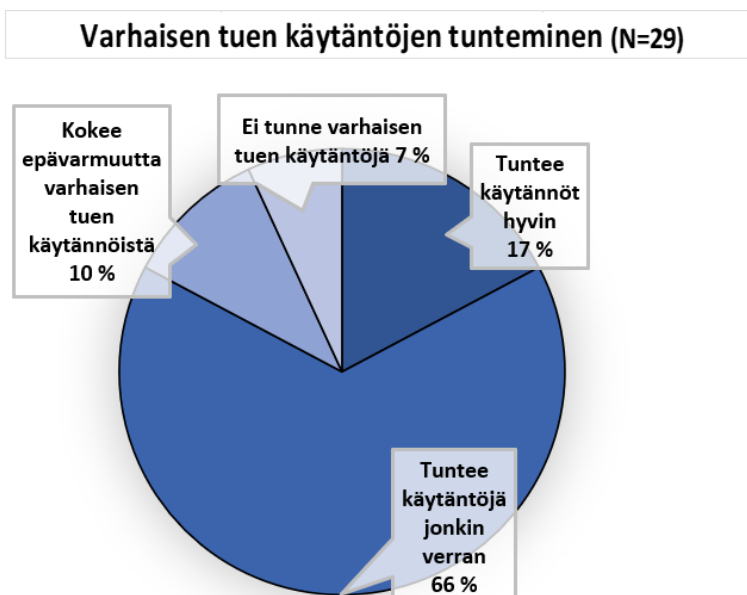
työn tehtävähdotuksia oli mm. tukiopetuksen antaminen, tuntisuunnitelmien tekeminen, uusien kurssivaihtoehtojen suunnittelu, väline- ja materiaalihuolto sekä tilojen järjestely.

Kansalaisopiston luovien aineiden opetustehtäviin liittyen ideoitiin runsaasti vaihtoehtoja: näyttelyihin liittyviä tehtäviä, diginäyttelyn tekemistä, esitteen kurssitekstien ja näyttelymainosten tekemistä, kuvamateriaalin hankintaa (valokuvaus, videokoosteet) ja sovitusten tekemistä bändeille ja kuoroille. Myös *varhaiskasvatuksessa* sopivia tehtäviä löytyi runsaasti: mm. varhaiskasvatussuunnitelmien kirjoittamista ja päivittämistä, työvuorolistojen tekemistä, toiminnan suunnittelua, leikkitilojen ja varastojen järjestelyä, materiaalien kunnossapitoa ja tilaamista sekä lasten lepoaikojen valvontaa. *Ruoka- ja puhtauspalveluissa* korvaavan työn löytäminen oli koettu aikaisemmin haasteelliseksi, mutta vaihtoehtoja kuitenkin löydettiin hyvin: perehtymistä ja perehdyttämistä, verkkokoulutuksia, työohjeiden ja perehdyttämiskansion päivittämistä, omavalvontasuunnitelman päivitystä, inventaariotehtäviä, tilausten tekoa, siivouskohteiden yhdistelmäkoneajaja ja määräaikaistöitä sekä asiakasyhteistyötä.

6.6 Varhaisen tuen käytäntöjen tunteminen ja käyttäminen

Korvaava työ on osa varhaista tukea ja vain yksi varhaisen tuen työkaluista. Tutkimusten mukaan tehokkainta on käyttää erilaisia työkyvyn tukikeinoja yhdistellen ja kulloisenkin tarpeen mukaan. Kohdeorganisaatiossa ei ole viime vuosina ollut käytössä menetelmiä, joilla olisi voinut seurata esimiesten toteuttamia varhaisen tuen keskusteluja tai muita varhaisen tuen keinoja. Tämän vuoksi kyselyllä haluttiin selvittää, miten hyvin organisaation esihenkilöillä on varhaisen tuen käytännöt hallussa.

Kuten kuvasta 11 nähdään, vastausten mukaan suurin osa (83 %) vastanneista esihenkilöistä tuntee varhaisen tuen käytännöt vähintäänkin kohtuullisen hyvin. Kysymykseen vastanneista 17 % (5 vastaajaa) arvioi, että varhaisen tuen käytännöt olivat erittäin hyvin hallussa. Vastaajien joukossa oli myös uusia kokemattomia ja kouluttamattomia esihenkilöiden sijaisia, joille varhaisen tuen käytännöt olivat vielä vieraita.



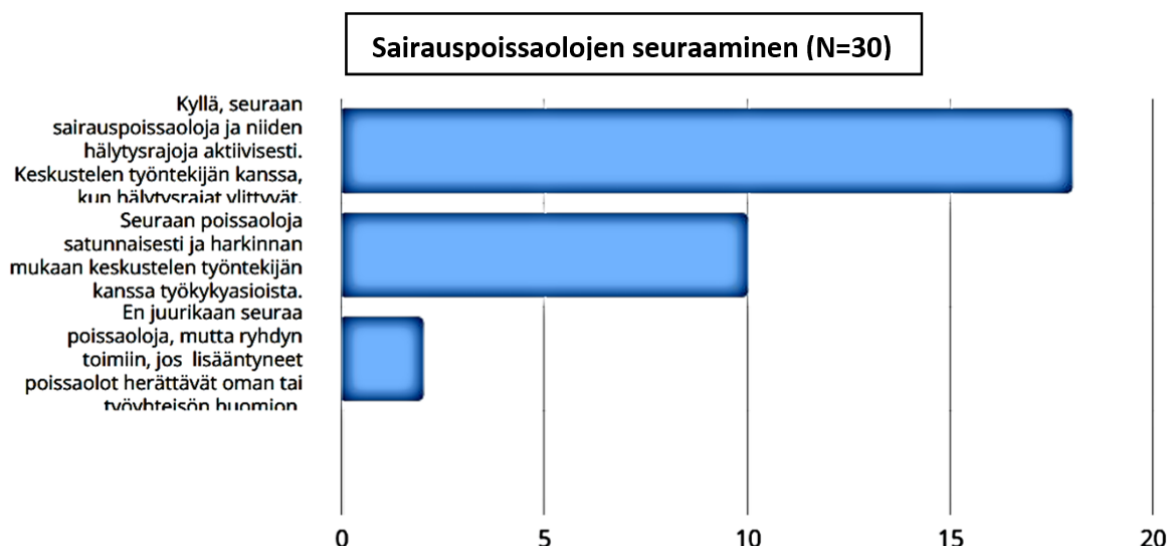
KUVA 11. Varhaisen tuen käytäntöjen tunteminen

Sairauspoissaolojen seuranta on osa varhaista tukea. Toistuvat tai pitkät sairauspoissaolot ennustavat usein pitkäaikaisemmän työkyvyttömyyden riskiä. Kohdeorganisaation varhaisen tuen mallissa sairauspoissaolojen hälytysrajat ovat 15 päivän sairauspoissaolo tai kolme lyhyempää (1–5 pv) poissaoloa kolmen kuukauden aikana tai yhteensä 30 sairauspoissaolopäivää vuoden aikana. Varhaisen tuen mallin mukaan sairauspoissaolojen hälytysrajojen ylittyessä tai kun huomataan muita työkyvyn heikkenemisen merkkejä, on esihenkilön tuotava huoli esille ja sovittava työntekijän kanssa varhaisen tuen keskustelu-aika.

Esihenkilöiden aktiivisuus sairauspoissaoloseurannassa näkyy kuvassa 12. Esihenkilöiltä kysyttiin, seuraako hän työntekijöiden sairauspoissaoloja. Vastanneista esihenkilöistä 60 % (18) kertoi seuraavansa poissaoloja ja ottavansa asian puheeksi työntekijän kanssa, kun poissaolorajat ylittyvät. Muiden vastaajien osalta sairauspoissaolojen seuranta tapahtui esihenkilön harkinnan tai myös työkiireiden mukaan.

...joudun priorisoimaan paljon työtehtäviäni kiireellisyyden perusteella. Akuutteihin tilanteisiin reagoin nopeasti ja niiden vaatimalla tavalla, mutta varmasti osa jää pakosti taka-alalle.

Niiltä esihenkilöiltä, jotka eivät seuranneet säännöllisesti työntekijöiden sairauspoissaoloja, kysyttiin mikä saisi heidät seuraamaan poissaoloja aktiivisemmin. Useampi esihenkilö toivoi automaattista hälytysjärjestelmää, joka ilmoittaisi hälytysrajan ylittäneistä sairauspoissaoloista. Joidenkin vastaajien mukaan sairauspoissaolot eivät ole olleet niin merkittäviä, että ne olisivat antaneet aihetta tarkemmalle seurannalle. Myös koronaan ja vatsatautiepidemioihin liittyvien poissaolojen kerrottiin sekoittavan varhaisen tuen järjestelmää ja poissaoloihin puuttumista.



KUVA 12. Sairauspoissaolojen seurannan aktiivisuus. Vastaukset kysymykseen *Seuraatko työntekijöiden sairauspoissaoloja?*

Varhaisen tuen keskustelussa on tarkoituksena miettiä, millä keinoilla työntekijän työssä jatkamista voidaan edistää ja mitä työnantaja voi tehdä asian hyväksi. Keskustelu ja jatko-suunnitelmat kirjataan muistioon. Kuva 13 osoittaa, että yli puolet vastanneista esihenkilöistä (16 vastaajaa) kertoi tekevänsä aina muistion varhaisen tuen neuvotteluista, varhaisen tuen mallin ohjeiden mukaan. Muut vastaajat kertoivat tekevänsä muistion satunnaisesti (20 % vastaajista) tai keskustelleensa työntekijän kanssa epämuodollisesti ilman muistion kirjoittamista (13 % vastaajista).



KUVA 13. Muistion kirjoittaminen varhaisen tuen keskustelusta

6.7 Esihenkilöiden kehittämisehdotuksia

Esihenkilöiltä kysyttiin, miten työkykyasioihin liittyvää yhteistyötä ja toimintaa voisi kehittää työterveyshuollon, henkilöstöpalveluiden ja työsuojelun kanssa. Osa vastaajista totesi, että organisaatiolla on toimivat varhaisen tuen mallit ja että kysyttäessä saa tukea.

Tiedottamista ja yhteistä keskustelua toivottiin lisää.

Mielestäni toimii hyvin, kun kysyy. Tiedottaminen, yhteistapaamiset yleisellä tasolla olisi hyviä.

Esihenkilöt toivoivat aktiivista yhteistyötä ja vuorovaikutuksellista keskustelua kaikkien toimijoiden kanssa. Kehittämisehdotuksissa korostuivat yhteistyö ja avoimuus. Esihenkilöt toivoivat matalalla kynnyksellä koolle kutsuttuja yhteisiä palavereja ja erityisesti työterveyshuollolta aktiivista otetta ja avoimuutta. Esihenkilöt kokivat, että henkilöstön työkykyä olisi helpompi tukea, jos työterveydestä annettaisiin mahdollisimman konkreettisia keinoja tähän. Ennakoiva ote ja varhaisen tuen mallin kehittäminen koettiin tärkeiksi. Työterveyshuollon roolia korvaavan työn ehdottamisessa korostettiin.

Työterveyshuolto on ensiarvoisen tärkeässä asemassa esittämään korvaavaa työtä. Sen jälkeen esimiehen on työpaikalla helpompi viedä asiaa eteenpäin.

Useat vastaajat toivoivat työterveyshuollolta avoimempaa yhteistyötä ja totesivat, että työntekijöitä pitäisi rohkaista ottamaan työkykyasiat puheeksi esihenkilön kanssa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jolloin olisi helpompi löytää tukikeinoja ennakkoon eikä tarvittaisi sairauslomaa.

Työntekijöitä tulisi ohjata rohkeasti ottamaan esille työkykyasiat esimiehen kanssa. Jos työterveyteen ollaan asiasta yhteydessä, tulisi olla heti myös yhteydessä esimieheen. Yleensä ollaan jo liian pitkällä tässä vaiheessa ja sairausloma on ainut vaihtoehto asiassa etenemiseen. Keskustelua yhdessä kaikkien osapuolien kesken siitä, miten edetään, että ei tarvitsi jäädä sairauslomalle, koska kynnys palata töihin tämän jälkeen on haastavampi.

Organisaation johtamiseen toivottiin henkilöstölähtoisempää otetta ja sitä, että työntekijät kohdattaisiin ihmisinä ja heitä arvostettaisiin enemmän. Esihenkilöiden suuri työmäärä ja ajan puute lähijohtamiseen tuli esille useaan kertaan kyselyssä. Tukipalveluita ja aikaa lähijohtamiseen pitäisi vastaajien mukaan olla enemmän.

Esihenkilöitä on vähän ja tehtäviä paljon, tukipalvelut ovat meillä vähissä. Jatkuvat isot muutokset koettelevat henkilökunnan jaksamista ja esihenkilöillä pitäisi olla enemmän aikaa lähijohtamiseen, mutta nykyisillä resursseilla se on vaikeaa.

6.8 Yhteenveto kyselyn tuloksista

Kyselyn tarkoituksena oli selvittää esihenkilöiden kokemuksia korvaavasta työstä, kartoittaa mahdollisia ongelmia, jotka haittaavat korvaavan työn järjestämistä sekä kerätä korvaavaan työhön soveltuvia työtehtäviä. Lisäksi kyselyn avulla haluttiin kartoittaa myös esihenkilöiden varhaisen tuen käytäntöjen tuntemusta ja sen käyttämisen aktiivisuutta.

Esimiesten vastauksista muodostuneet teemat on esitelty kuvassa 14. Suurin osa kyselyn vastaajista suhtautui myönteisesti tai varovaisen myönteisesti korvaavaan työhön ja useat vastaajat pitivät asiaa tärkeänä kehittämiskohteenä. Korvaavassa työssä huomioitavia asioita nousi paljon esille. Tiedon ja tiedottamisen tarve koettiin erityisen tärkeinä ja myös tasa-
puolisuuteen liittyvät asiat mietityttivät vastaajia. Tapauskohtainen harkinta ja korvaavan työn vapaaehtoisuus koettiin merkittäviksi korvaavan työn onnistumisen kannalta. Kriittistäkin suhtautumista tuli vastauksissa esille. Korvaavan työn järjestelyt aiheuttivat kuormitusta esihenkilöille ja huolta osatyökykyisen ja toisaalta myös muun työyhteisön kuormittumisesta.

Esihenkilöiden ajatuksia korvaavasta työstä				
Tiedottamisen ja yhteisen keskustelun tarve	Vaikeus löytää sopivaa korvaavaa työtä	Korvaavan työn aiheuttama kuormitus: - esimiesten työmäärä - työntekijä - muu työyhteisö	Tasa- puolisuuden toteutuminen	Myönteinen suhtautuminen tärkeään asiaan

KUVA 14. Esimiesten ajatuksia korvaavasta työstä. Kyselyaineistosta nousseet teemat

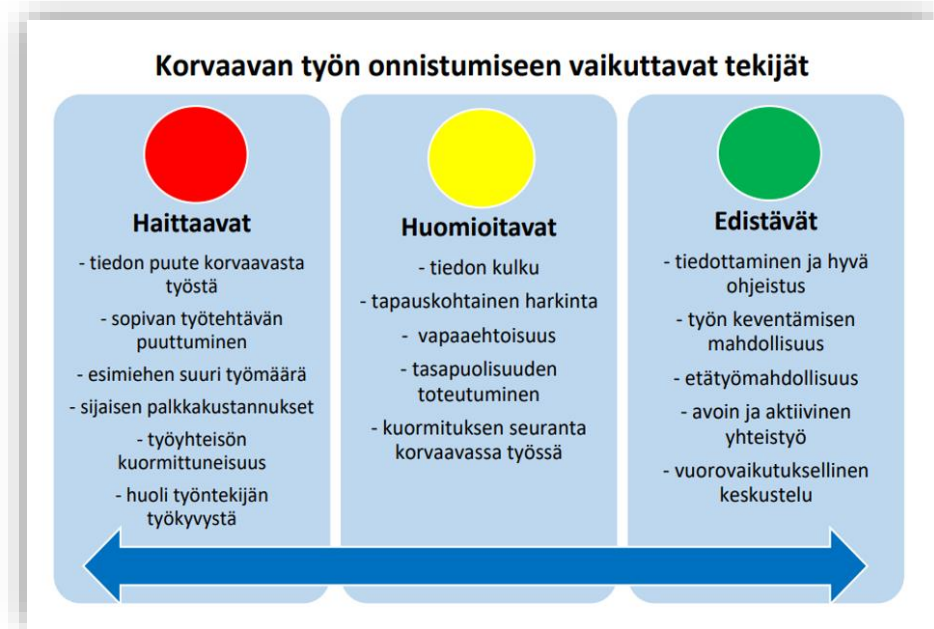
Kyselyn vastaajien mukaan yleisimpänä syynä korvaavan työn käyttämättä jättämiselle oli ollut se, ettei työterveyslääkäri ollut suositellut korvaavaa työtä. Kaiken kaikkiaan tiedon puute korvaavan työn mahdollisuuksista ja käytännöistä muodostavat merkittävimmän esteen korvaavan työn käytölle. Esihenkilöt eivät välttämättä tunne korvaavan työn käytäntöjä ja odottavat, että suositus korvaavasta työstä tulee työterveyslääkäriltä. Toisaalta työterveyslääkärillä ei ole varmaa tietoa työnantajan mahdollisista korvaavan työn tehtävistä, jollei työntekijä ole etukäteen keskustellut asiasta esihenkilön kanssa.

Lisäksi sopivien kevyempien työtehtävien puuttuminen on ollut esteenä korvaavan työn käyttämiselle. Suuri työmäärä ja ajan puute vaikuttavat esihenkilöiden aktiivisuuteen hyödyntää korvaavan työn mallia ja suunnitella korvaavaa työtä työntekijälle. Haittaavina tekijöinä tuli esiin myös sijaisten palkkakustannukset tai huoli muun työyhteisön

kuormittumisesta, mikäli sijaista ei palkata. Myös huoli työntekijän työkyvyn riittävydestä voi haitata korvaavan työn käyttämistä.

Kyselyn mukaan korvaavan työn käyttämistä edistää työterveyshuollosta, henkilöstöpalveluista ja työyksiköstä saadut selkeät ohjeet. Myös toimistotyö tai muu sopiva työnkuva, jossa on riittävästi osatyökykyiselle työntekijälle soveltuvia työtehtäviä, helpottaa korvaavan työn käyttämistä. Lisäksi avoin ja vuorovaikutuksellinen keskusteluyhteys työntekijän ja esihenkilön välillä sekä yhteistyö eri toimijoiden kanssa edistävät tiedon kulkua ja myös korvaavan työn käyttämistä. Vastaajat toivoivat työterveyshuollolta avoimempaa yhteistyötä ja totesivat, että työntekijöitä pitäisi rohkaista ottamaan työkykyasiat puheeksi esihenkilön kanssa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jolloin olisi helpompi löytää tukikeinoja ennakkoon eikä tarvittaisi sairauslomia.

Kyselyssä esihenkilöt toivat esille, että korvaavan työn yhteydessä on huomioitava tapauskohtainen harkinta ja toisaalta tasapuolisuuden toteutuminen. Lisäksi korvaavaa työtä tekevän työntekijän kuormittumiseen on kiinnitettävä erityistä huomiota, jottei korvaava työ vaaranna työntekijän kuntoutumista. Edelleen esihenkilöt toivoivat yhteistä keskustelua korvaavan työn kehittämiseen liittyen. Kyselyn tulokset korvaavan työn onnistumiseen vaikuttavista tekijöistä on esitelty kuvassa 15.



Kuva 15. Korvaavan työn onnistumiseen vaikuttavat tekijät

Edellä mainittujen asioiden lisäksi kyselyn tuloksena syntyi lista korvaavan työn tehtävämahdollisuuksista. Kyselyn yhteydessä esihenkilöitä osallistettiin keskustelemaan korvaavasta työstä tiimeissä ja ideoimaan työntekijöiden kanssa korvaavan työn tehtäviä.

Työtehtävistä koostettiin Korvaavan työn tehtäväpankki, joka on kaikkien työyksiköiden hyödynnettävissä korvaavan työn jaksoja varten. Tehtävähdotukset ryhmiteltiin suurimpien ammattialojen mukaan: varhaiskasvatus, opetustyö, ruoka- ja puhtauspalvelut ja osa muodostuneiden teemojen mukaan: suunnittelutehtävät, toimistotehtävät sekä osaamisen lisääminen ja jakaminen. Korvaavan työn tehtäväpankin tehtävät on esitelty liitteessä 3.

6.9 Havainnoinnin tulokset

Korvaavan työn käyttöön ja suunnitteluun vaikuttavat työntekijöiden ja esimiesten ennakkokäsitykset, mutta myös johdon, HR-henkilöstön, työsuojelutiimin ja työterveyshuollon asenteet. Esihenkilöille suunnatun kyselyn lisäksi tutkimuksessa käytettiin täydentävänä tiedonkeruumenetelmänä osallistuvaa havainnointia. Tutkija teki osallistuvaa havainnointia korvaavan työn kehittämiseen liittyvissä työtehtävissä, yhteydenpidossa, kokouksissa ja muissa tapaamisissa. Tutkija havainnoi organisaation jäsenten ja yhteistyökumppaneiden reaktioita, suhtautumista ja mielipiteitä, jotka tulivat esille korvaavaan työhön liittyvissä keskusteluissa. Tutkija kirjoitti havainnot tutkimuspäiväkirjaan ja käytti apuna kalenteri- ja kenttämuistiinpanoja. Tutkimusprosessin lopuksi tutkija luokitteli samantyyppiset havainnot omiin ryhmiinsä ja koosti ne havainnollistavaksi kuvioksi (ks. kuva 16). Havainnoinnin tulokset vahvistavat sähköisen kyselyn tuloksia.



KUVA 16. Havainnoinnin johtopäätökset: korvaavan työn käyttöön vaikuttavat asiat

Kuten kuvasta 16 näkyy, korvaavan työn käyttöön vaikuttavat monenlaiset ja usein ristiriitaisetkin ajatukset ja asenteet. Korvaavan työn kehittäminen koettiin yleisesti ottaen tärkeäksi asiaksi, mutta esimiesten asenteet vaihtelivat innostuksesta kriittiseen

suhtautumiseen. Kriittistä ja skeptistä suhtautumista aiheuttivat kaksinkertaiset palkkakustannukset niissä tilanteissa, joissa korvaavan työntekijälle tarvittiin sijainen. Toisaalta esihenkilöt toivat esille huolen muiden työntekijöiden kuormittumisesta, jos korvaavaa työtä tekevän työtehtävät jäävät muiden hoidettaviksi. Myös esihenkilöiden suuri työmäärä ja ajanpuute vaikuttivat innokkuuteen järjestellä korvaavaa työtä osatyökykyiselle työntekijälle. Sopivan korvaavan työn löytäminen ei ole itsestään selvää ja monet yksinkertaisetkin käytännön ongelmat, kuten tietokoneen puuttuminen saattavat hankaloittaa sitä. Korvaavaa työtä on melko helppo löytää lyhyelle ajanjaksolle, mutta pidempiaikainen korvaavan työn jakso vaatii usein enemmän työtehtävien suunnittelua. Korvaavan työn työtehtävien löytämisen lisäksi myös pidempiaikaisissa työkykyongelmissa oli organisaatiossa vaikeutta löytää sopivia työtehtäviä.

Esihenkilöiden aktiivisuus ehdottaa korvaavaa työtä työntekijälle vaihteli. Vaikutti siltä, että suurin osa esihenkilöistä oletti vanhan käytännön mukaisesti, että suositus korvaavaan työhön tulee työterveyslääkäriltä. Työterveyslääkäri taas suosittelee, että esihenkilö keskustelisi korvaavan työn mahdollisuudesta jo ennen lääkärin vastaanottoa, mikä sujuvoittaisi korvaavan työn aloittamista. Toisaalta organisaatiosta löytyi hyvinkin aktiivisia esihenkilöitä, joista joku saattoi jopa painostaa työntekijää korvaavaan työhön.

Tutkija arvelee, että monelle esihenkilölle korvaavan työn puheeksi ottaminen työntekijän kanssa saattoi olla haastavaa, koska esihenkilö saattoi kokea painostavansa työntekijää korvaavaan työhön. Osa esihenkilöistä oletti, että työntekijä jäisi mieluummin sairauslomalle kuin tekisi korvaavaa työtä. Todennäköistä on, että työntekijät suhtautuvat korvaavaan työhön yksilöllisesti, toiset positiivisesti, toiset kielteisesti. Vanha perusoletus siitä, että "sairaana" tai "vammautuneena" ei työskennellä, on tuttu käytäntö, josta poisoppiminen vaatii opettelua niin työntekijöiltä kuin esihenkilöiltäkin.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kohdeorganisaatiossa korvaavaa työtä oli hyödynnetty vain muutamia kertoja, joten esihenkilöiden omakohtaisia kokemuksia korvaavan työn järjestämisestä oli vähän. Toteutuneet korvaavan työn jaksot olivat kuitenkin onnistuneet varsin hyvin. Korvaavan työn järjestämisestä oli edistänyt selkeät ohjeet sekä toimistotyö tai muu helposti kevennettävä työnkuva. Myös kohtuullinen työyhteisön työkuormitus helpotti korvaavan työn järjestelyjä, koska tällöin korvaavan työn tekijälle ei ollut tarvetta palkata sijaista. Korvaavan työn käyttämistä organisaatiossa oli hankaloittanut vaikeus löytää sopivaa työtä ja epävarmuus korvaavan työn käytänteistä. Lisäksi ajan ja resurssien puute, huoli työntekijän työkyvystä tai muun työyhteisön suhtautumisesta vaikuttivat korvaavan työn käyttämättä jättämiseen.

7.1 Korvaavan työn käyttöä vaikeuttavat tekijät

Tutkimustuloksissa nousi esiin paljolti samat esteet korvaavan työn käytölle kuin aikaisemmissakin tutkimuksissa. Tiedon puute korvaavasta työstä ja sopivien työtehtävien löytäminen olivat yleisimpiä esteitä korvaavan työn käyttämiselle, samaan tapaan kuin aikaisemmissa opinnäytetöissä ja Kevan kuntatutkimuksessa (Harjunpää & Virtanen 2021; Hassi 2018; Kuivala 2014; Olkkonen 2019; Pajunen 2018; Pekkarinen & Haapakoski 2017). Aikaisempiin tutkimustuloksiin verrattuna edellä mainittujen tekijöiden lisäksi *sijaisten palkkaaminen* ja kaksinkertaiset palkkakustannukset nousivat kohdeorganisaatiossa merkittäviksi esteiksi korvaavan työn hyödyntämiselle.

Tiedon puute

Puutteelliset tiedot korvaavan työn käyttömahdollisuuksista ja toimintatavoista vaikuttavat sekä esihenkilöiden, työntekijöiden että työterveyslääkärin toimintaan monella tavalla. Sähköiseen kyselyyn vastanneiden esihenkilöiden mukaan yleisin syy korvaavan työn käyttämättä jättämiselle oli, ettei työterveyslääkäri ollut suositellut korvaavaa työtä. Esihenkilöt siis odottivat, että aloite korvaavaan työhön tulee työterveyslääkäriltä. Toisaalta työterveyslääkärillä ei ollut välttämättä tietoa, löytyykö työpaikalta sopivia korvaavan työn tehtäviä, mikä on saattanut vaikuttaa korvaavan työn suosituksen kirjoittamiseen.

Korvaava työ on työntekijälle vapaaehtoinen valinta, mikä sekin vaikuttaa suosituksen tekemiseen. Työntekijälle voi olla haastavaa lupautua korvaavaan työhön, jos se on vieras asia eikä sen käytännöt ole tiedossa. Kyselyn vastausten ja havaintojen mukaan esihenkilöillä ei aina ollut riittävästi tietoa korvaavan työn toimintatavoista. Suuri osa esihenkilöistä oletti vanhan käytännön mukaisesti, että suositus korvaavaan työhön tulee työterveyslääkäriltä. Työterveyslääkäri sen sijaan suositteli, että esihenkilö keskustelisi työntekijän kanssa korvaavan työn mahdollisuudesta jo ennen lääkärin vastaanottoa, mikä sujuvoittaisi korvaavan työn aloittamista.

Tutkimuksessa todetut tiedon puutteen ongelmat ovat vahvasti linjassa aikaisempiin tutkimuksiin. Epätietoisuus korvaavan työn käytänteistä ja sopivien työtehtävien puuttuminen vaikeuttivat myös aikaisemmissa tutkimuksissa korvaavan työn käyttämistä (Harjunpää & Virtanen 2021; Hassi 2018; Kuivala 2014; Olkkonen 2019; Pajunen 2018; Pekkarinen & Haapakoski 2017). Tutkimuksissa asenteet korvaavaa työtä kohtaan saattoivat olla epäluuloisia ja negatiivisia, jollei korvaavasta työstä ollut tietoa tai kokemusta (Kuivala 2014, 47–48; Pajunen 2018, 53). Näin ollen myös kohdeorganisaatiossa on tärkeää lisätä tietoa korvaavan työn mahdollisuuksista ja tuoda esille onnistuneita esimerkkejä korvaavan työn käytöstä.

Sopivan työn löytäminen

Toiseksi yleisin este korvaavan työn hyödyntämiselle oli, ettei sopivaa korvaavaa työtä löytynyt. Tämä ongelma oli jo tiedossa ennestään, minkä vuoksi sähköisen kyselyn yhteydessä esihenkilöitä pyydettiin ideoimaan korvaavaan työhön sopivia tehtäviä yhdessä työntekijöiden kanssa. Tehtävähdotuksista koottiin intraan Korvaavan työn tehtäväpankki, jonka tarkoituksena oli helpottaa korvaavan työn järjestämistä. Tieto tehtäväpankista jaettiin myös työterveyshuoltoon. Tieto siitä, että työpaikalla on valmiiksi mietittyjä tehtävävaihtoehtoja korvaavan työn jaksolle helpottaa korvaavan työn hyödyntämistä sekä työyksikössä että työterveyshuollossa.

Korvaavan työn tehtäviä mietittäessä organisaatiossa tuli esille vaikeus löytää kevennettyjä työtehtäviä mielenterveysongelmista kärsiville työntekijöille. Mielenterveyspoissaolot ovat lisääntyneet ja niiden aiheuttamat poissaolot ovat pitkiä, minkä vuoksi korvaavan työn jatkokehittämisessä on syytä suunnitella valmiita korvaavan työn tehtäviä erityisesti niille työntekijöille, joiden työkykyyn mielenterveysongelmat vaikuttavat. Näille työntekijöille voidaan mahdollistaa korvaava työ keventämällä työn psyykkistä kuormitusta: esimerkiksi työn pakkotahtisuutta tai ihmissuhdekuormitusta vähentämällä. Työkuormituksen keventäminen ei ole aina helppoa ja joskus työtehtävien vaihtaminen tai työskentely toisessa yksikössä mahdollistaa työssä jatkamisen sairausloman sijaan.

Sijaisen palkkaaminen ja resurssit

Sijaisen palkkaaminen korvaavan työn tekijälle ja kaksinkertaiset palkkakustannukset olivat kohdeorganisaatiossa huomattavia esteitä korvaavan työn järjestämiselle. Nämä tekijät korostuivat kohdeorganisaatiossa enemmän kuin aikaisemmissa tutkimuksissa. Organisaation toimintaa oli toteutettu tiukoilla budjeteilla ja pitkään jatkuneet säästötoimet vaikuttivat esihenkilöiden asenteisiin ja toimintaan. Toisaalta, jos sijaista ei palkattu, esihenkilöt olivat huolissaan muun työyhteisön kuormittumisesta ja pelkäsivät uusia sairauslomia. Sama huoli työyhteisön kuormittumisesta oli tullut esille myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Pajunen 2018).

Korvaava työ tutkitusti vähentää sairauspoissaolopäiviä ja ehkäisee työkyvyttömyyden pitkittymistä (Mattila-Holappa ym. 2021, 7; Mikkelsen & Rosholm 2018; Nevala ym. 2014; van Vilsteren ym. 2015), mutta sen tarkkoja kustannussäästöjä on vaikea laskea. Jos työyhteisön työmäärä on suuri, kannattaa korvaavan työn tekijälle joka tapauksessa palkata sijainen. Tällöin vältetään toisten työntekijöiden liialliselta kuormittumiselta ja korvaavan työn tekijä saa olla ylimääräisenä apuna työtyötovereilleen. Osatyökykyisen työntekijän työpanos on aina arvokkaampi kuin kotona sairaana olevaan työntekijän.

Kohdeorganisaation vaikean taloudellisen tilanteen lisäksi myös koronapandemia kuormitti työyhteisöjä. Työyhteisön ja esihenkilön *suuri työmäärä ja kuormittuneisuus* vaikuttivat joidenkin esihenkilöiden halukkuuteen hyödyntää korvaavaa työtä ja aiheuttivat kriittistä suhtautumista korvaavaan työhön. Korvaavan työn järjestäminen ja sopivan työn löytäminen vaatii esihenkilöltä ylimääräistä aikaa ja vaivaa, joten on inhimillistä, että innokkuus hyödyntää korvaavaa työtä vähenee kuormitustilanteissa. Kyselyn vastauksissa tuli myös esille, että lähijohtamiselle ei jää riittävästi aikaa. Tämä kohdeorganisaation ongelma on varsin yleinen, sillä tutkimusten mukaan esihenkilöiden puutteelliset resurssit vaikeuttavat esimiestyötä ja heikentävät työkyvyn tukitoimia myös useissa muissa kunta-alan organisaatioissa (Kausto ym. 2020, 40).

Esimiestyön merkitys

Ennakoasenteilla on oleellinen merkitys sille, miten korvaavaan työhön suhtaudutaan. Erityisesti esihenkilöiden asenteella on suuri vaikutus siihen, miten asiaa viedään eteenpäin työntekijöille ja miten korvaavaan työhön kannustetaan. Kuten aikaisemmissa tutkimuksissa (Hassi 2018, Pajunen 2018) on tullut esille, on esihenkilöllä merkittävä rooli korvaavan työn hyödyntämisessä ja tämän vuoksi heidän sitouttamisensa korvaavan työn kehittämiseen on välttämätöntä.

Samoin kuin Olkkosen tutkimuksessa (2019), myös tämän tutkimuksen kyselyaineistossa tuli esille, että korvaavan työn puheeksi ottaminen työntekijän kanssa voi olla monelle esihenkilölle haastavaa, koska esihenkilö saattaa kokea painostavansa työntekijää korvaavaan työhön. Osa esihenkilöistä olettaa, että työntekijä jäisi mieluummin sairauslomalle kuin tekisi korvaavaa työtä. Todennäköistä on, että työntekijät suhtautuvat korvaavaan työhön yksilöllisesti: toiset myönteisesti, toiset kielteisesti. Vanha perusoletus siitä, että ”sairaana” tai ”vammautuneena” ei työskennellä, on vanha käytäntö, josta poisoppiminen vaatii opettelua niin työntekijöiltä kuin esihenkilöiltäkin. Vanhat käsitykset oikeudesta sairauslomaan vaikuttavat edelleen asenteisiin.

Suurin osa kyselyyn vastanneista esihenkilöistä suhtautui kuitenkin myönteisesti tai varovaisen myönteisesti korvaavaan työhön ja useat vastaajat pitivät asiaa tärkeänä kehittämiskohteena. Tiedottaminen ja vuorovaikutuksellinen keskustelu koettiin erityisen tarpeellisena

korvaavan työn kehittämistoiminnassa. Tähän kannattaa kiinnittää huomiota korvaavan työn jatkokehittämisessä ja järjestää esihenkilöille tilaisuuksia, joissa seurataan korvaavan työn käyttöä, keskustellaan korvaavan työn käyttökokemuksista ja kehitetään yhdessä toimintaedellytyksiä eteenpäin.

7.2 Korvaavan työn yhteydessä huomioitavat asiat

Työntekijöiden tasa-arvoinen ja reilu kohtelu sekä muun työyhteisön kuormittuminen korvaavan työn jaksojen yhteydessä herättivät ajatuksia kohdeorganisaatiossa, samoin kuin aikaisemmissakin tutkimuksissa ja benchmarkingin tapausesimerkeissä (Oinonen 2017; Pajunen 2018). Vastaavanlaisia tilanteita tulee usein myös tavallisten sairauslomien aikana: aina ei palkata, tai ei löydetä, sijaista sairastuneen tilalle. Korvaavassa työssä osatyökykyinen työntekijä on arvokas apu työyhteisölle. Asenteiden muokkaaminen, *osatyökykyisyyden arvostaminen* ja vastavuoroinen ymmärrys siitä, että kaikkien ihmisten työkyky vaihtelee työuran aikana, on tärkeää. Avoin keskustelu työyhteisössä ja esihenkilön viestintä kevenetyn työn käytännöistä ja osatyökykyisyydestä edesauttaa asenteiden ja ajattelutapojen muuttamista. Toisaalta tasa-arvoisuutta ja yhdenvertaisuutta voidaan tarkastella myös osatyökykyisen työntekijän kannalta. Työnantajalla on laaja yhdenvertaisuuslain mukainen velvoite muun työn tarjoamiseen tai kohtuullisiin työtehtävien mukautuksiin silloin, kun työntekijän sairaus, vamma tai tapaturma vaikuttaa työntekijän työkykyyn (Paanetoja 2021, 194).

Tapauskohtainen harkinta ja korvaavan työn vapaaehtoisuus koettiin merkittäviksi korvaavan työn onnistumisen kannalta. Korvaava työ ei ole ainoa vaihtoehto osatyökykyisten keinovalikoimassa. *Yksilöllisten tarpeiden huomioiminen* on tärkeää. Joissakin tapauksissa työterveysneuvottelussa sovittavat yksilölliset tukitoimet tai esimerkiksi osasairauspäiväraha voi olla toimivampi keino tukea työssä jatkamista. Sairauslomalla on tietyissä sairauksissa edelleen oma paikkansa ja tarvittaessa se mahdollistaa sairauden vaatiman tauon työn kuormituksesta ja antaa aikaa toipumiseen. Joka tapauksessa varhaisen tuen malleilla ja työpaikan joustoilla on suuri merkitys sairauspoissaolojen vähentämiseen ja työkyvyn tukemiseen.

Kyselyn vastauksissa nousi esille toive henkilöstölähtoisemmästä johtamisesta ja siitä, että työntekijät kohdattaisiin ihmisinä ja heitä arvostettaisiin enemmän. Korvaavan työn yksilölliset järjestelyt ja työntekijästä huolehtiminen ovat hyviä keinoja kehittää esihenkilön ja työntekijän välistä suhdetta ja osoittaa työntekijälle *arvostusta* ja *välittämistä*. Vaikka korvaavan työn järjestelyt vaativat aikaa ja vaivaa esihenkilöltä, voi vaivan näkeminen olla merkki työntekijälle siitä, että häntä ja hänen työpanostaan arvostetaan. Hassin (2018) tutkimuksessa todettiin, että korvaavan työn yhteydessä esimiehen inhimillinen ja aito kiinnostus työntekijää kohtaan muutti positiivisesti työntekijän suhtautumista omaan esimieheen.

Korvaavan työn järjestäminen tarjoaa esihenkilölle mahdollisuuden vahvistaa suhdetta työntekijään.

Varhaisen tuen merkitys

Useat tutkijat ovat todenneet, että kokonaisvaltaisella työkyvyn tuella ja sairauspoissaolojen hallinnalla saavutetaan parempia tuloksia kuin pelkällä korvaavan työn käytöllä (Amick ym. 2017, 12; Ervasti ym. 2022, 95, Kess & Seppänen 2011, 26; Pekkarinen ja Haapakoski 2017,12). Tässäkin kehittämistyössä nousi esiin, että korvaavan työn malli yksinään ei tee ihmeitä sairauspoissaololuville. Korvaava työ on vain yksi osa työkyvyn tuen keinovalikoimaa. Tämän vuoksi myös kohdeorganisaation korvaavan työn kehittämisen yhteydessä muistutettiin esimiehiä aktiivisen tuen mallin toimintatavoista ja erityisesti varhaisen tuen puheeksiottokeskusteluista. *Säännölliset työkyvyn seurannan keskustelut* ja hyvä esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus lisäävät luottamusta ja työntekijän turvallisuuden tunnetta, mikä helpottaa työkykyasioiden puheeksi ottamista ja ehkäisee työkykyongelmien vaikeutumista.

Kyselyn vastauksissa osa esihenkilöistä toivoi avointa keskustelua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jolloin on helpompi löytää tukikeinoja ennakkoon eikä tarvittaisi sairauslomia. Pajusen (2018) tutkimuksessa hyvä, luottamuksellinen ja kannustava esimiestyö vaikutti myönteisesti työntekijöiden suhtautumiseen kevennettyyn työhön. Kun työntekijän ja esimiehen välillä vallitsi luottamus, oli terveysrajoitteista helpompi puhua eikä ehdotus kevennetystä työstä tuntunut painostavalta. Työntekijät kokivat olonsa helpottuneeksi, kun he saivat tukea työssä selviämiseen ja pitkittyneisiin oireisiin. Tämän vuoksi esimiestyön vuorovaikutukseen kannattaa kiinnittää myös huomiota myös kohdeorganisaatiossa ja tarpeen mukaan järjestää esimerkiksi yksilöllistä valmennusta esihenkilöille.

Työhyvinvoinnin merkitys

Korvaavan työn mallin lisäksi osatyökykyisen työssä jatkamisessa vaikuttavat yksilölliset ja inhimilliset tekijät sekä sosiaalinen vuorovaikutus erityisesti esimiehen ja muun työyhteisön kanssa. Aivan kuten sairauspoissaolojen vähentämisessä, myös korvaavan työn käytössä psykologinen turvallisuus ja hyvä esimiestyö ovat tärkeitä tekijöitä. Myös työilmapiirillä, työyhteisön vuorovaikutuksella, mahdollisilla ristiriidoilla ja työmäärällä on merkitystä työssä jatkamiseen. Jos työ on mieluista ja työhyvinvointiin liittyvät asiat kunnossa, on todennäköistä, että korvaava työ on myönteinen asia niin työntekijälle kuin työyhteisöllekin.

Korvaavaan työhön ja osatyökykyisyyteen liittyvien asenteiden muuttamiseen tulee edelleen kiinnittää huomiota. Aikaisemman tutkimustiedon mukaan korvaava työ tarjoaa merkittäviä hyötyjä osatyökykyisen työntekijän toipumiselle, henkiselle hyvinvoinnille ja osamisen laajentamiselle. Näihin työntekijöitä voimaannuttaviin asioihin kannattaa kiinnittää

huomiota enemmän kuin taloudellisiin hyötyihin. Mielekkään ja sujuvan työn mahdollistaminen synnyttää työhyvinvointia ja sitouttaa työntekijän jatkamaan työssään. Esimiehen antamalla tuella on valtava merkitys työntekijän työssä jatkamiselle. Siksi luottamuksellisen ja avoimen keskusteluyhteyden luominen esihenkilön ja työntekijän välille on ensiarvoisen tärkeää.

Vaikka tässä opinnäytetyössä on toiminnan kehittäminen suunniteltu työnantajalähtöisesti, voidaan tutkimuksen tuloksia hyödyntää myös muissa kunnissa tai organisaatioissa. Työterveyslaitoksen julkisen sektorin tutkimuksia tarkastelemalla voidaan todeta samankaltainen tilanne hyvin monessa kunnassa. Useissa kuntaorganisaatioissa painitaan samojen haasteiden parissa, kun esimiestyön riittämättömät resurssit heikentävät työkyvyn tukitoimia työpaikoilla (Kausto ym. 2020, 40). Tämän vuoksi on syytä suunnitella keinoja esihenkilöiden tukemiseen ja heidän työmääränsä kohtuullistamiseen. Esihenkilöiden tärkeimpiä tehtäviä on mahdollistaa sujuva työ ja työntekijän onnistuminen työssään.

7.3 Korvaavan työn käytön edistäminen

Tässä opinnäytetyössä pyrittiin tutkimaan, *miten edistetään korvaavan työn käyttöä*. Kehittämistyön johtopäätöksenä tutkija on tiivistänyt kuvaan 18 keskeisimmät asiat korvaavan työn kehittämisessä. Riittävä tiedotus ja tiedon kulku, korvaavan työn sujuvat käytännöt, asenteiden muuttaminen ja esimiehen rooli työssä jatkamisen tukemisessa ovat ratkaisevat tekijät korvaavan työn käytön edistämässä.

MITEN EDISTETÄÄN KORVAAVAN TYÖN KÄYTTÖÄ?



KUVA 17. Korvaavan työn käytön edistäminen

Riittäväällä tiedotuksella ja yhteistyöllä työterveyden, esihenkilön ja työntekijän välillä sekä ennen kaikkea työntekijän ja esihenkilön välisellä avoimella keskusteluyhteydellä voidaan edistää korvaavan työn käyttämistä. Riittävä tiedotus pitää sisällään tiedon korvaavan työn toimintatavoista ja korvaavan työn tehtävämahdollisuuksista, mutta myös tiedottamisen työtovereille työntekijän korvaavan työn jaksosta. Myös työterveyslääkärillä tulee olla tieto korvaavan työn mahdollisuudesta työpaikalla ja lääkärin tulee kirjata selkeästi työkyvyn rajoitteet korvaavan työn suositukseen. Korvaavassa työssä työntekijän työkyvyn seuranta on erityisen tärkeää ja esihenkilöllä tulee olla tieto työntekijän työkyvystä.

Korvaavan työn sujuvat käytännöt helpottavat korvaavan työn järjestämistä. Sopivien työtehtävien löytäminen korvaavan työn jaksoille oli haastavaa aikaisemmissa tutkimuksissa ja myös kohdeorganisaatioissa. Suunnitteleamalla valmiita vaihtoehtoja korvaavan työn tehtäviksi voidaan korvaavan työn käyttöön ottamista helpottaa. Sopivia tehtäviä tai koulutuksia suunniteltaessa kannattaa hyödyntää työntekijän osaamista ja kiinnostuksen kohteita, niin korvaavan työn jaksosta saadaan mielekäs ja työntekijää voimaannuttava kokemus.

Korvaavan työn käyttämisen lisääminen edellyttää *asenteiden muokkaamista* kaikilla organisaation tasoilla. Aloite korvaavaan työhön voi tulla työterveyshuollosta, esihenkilöltä tai työntekijältä itseltään. Jokaisella näistä toimijoista voi olla ratkaiseva merkitys korvaavan työn toteuttamiselle. Niin työntekijän kuin työyhteisönkin tilanteet ovat yleensä erilaisia ja siksi korvaavan työn mahdollisuus on aina arvioitava tapauskohtaisesti. Tasapuolisuutta tuo korvaavan työn malliin aktiivinen muistaminen ja se, että joka kerta sairausloman tarpeen yhteydessä arvioidaan ja otetaan puheeksi, olisiko korvaava työ sopiva vaihtoehto juuri tähän tilanteeseen. Korvaavan työn hyödyntämistä edistää, että sekä esimies että työterveyslääkäri ottavat asian puheeksi työntekijän kanssa.

Esimiehen rooli työssä jatkamisen tukemisessa on erityisen merkittävä. Varhaisella tuella ja hyvällä esimiestyöllä sekä esimiehen ja työntekijän välisellä aktiivisella vuorovaikutuksella (esim. varhaisen tuen keskustelut) on valtava merkitys työntekijän työssä jatkamiselle. Jos esimiestyö on kunnossa, työntekijä viihtyy työssään ja on sitoutunut työhönsä, on helpompi löytää keinoja työssä jatkamiseen. Inhimillinen ja aktiivinen keskusteluyhteys helpottaa asioiden puheeksiottamista puolin ja toisin. Jos esihenkilö tuntee työntekijänsä ja tietää, miten hänellä menee, on helpompi puuttua riski- ja kuormitustekijöihin varhaisessa vaiheessa ja ennakoivasti. Tällöin vastaavasti myös työntekijä uskaltaa ottaa puheeksi työtä hankaloittavat asiat. Tämän vuoksi koko varhaisen työn prosessin kehittäminen ja esimiestyön aktivoiminen työkyvyn tukemisessa on erittäin tärkeää, kun halutaan tukea työntekijöiden työssä jatkamista. Varhainen tuki on osa esimiestyötä!

7.4 Kehittämistyön prosessi ja tavoitteiden toteutuminen

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli lisätä korvaavan työn käyttöä kohdeorganisaatiossa. Korvaavan työn käyttöä oli tarkoitus lisätä kehittämällä korvaavan työn mallin toimintaedellytyksiä ja löytämällä ratkaisu tutkimuskysymykseen *Miten edistetään korvaavan työn käyttöä?*

Kehittämisprosessin alkuvaiheessa tiedotin johtoryhmää ja esihenkilöitä korvaavan työn hyödyistä. Esihenkilöitä, työntekijöitä ja työterveyshuoltoa pyrittiin aktivoimaan korvaavan työn käyttämiseen lisäämällä tiedotusta korvaavan työn mahdollisuudesta ja sen hyödyntämisestä. Sähköisen kyselyn avulla osallistettiin esihenkilöitä ja työntekijöitä mukaan kehittämiseen ja korvaavan työn tehtävien ideoimiseen. Kyselyn yhteydessä esihenkilöitä ohjeistettiin keskustelemaan korvaavasta työstä tiimeissä ja ideoimaan työntekijöiden kanssa, miten yksiköissä voidaan hyödyntää korvaavaa työtä ja listaamaan korvaavan työn tehtäviä. Työtehtävistä koostettiin Korvaavan työn tehtäväpankki, joka on kaikkien työyksiköiden hyödynnettävissä korvaavan työn jaksoja varten. Korvaavan työn tehtäväpankki helpottaa korvaavan työn aloittamista ja samalla se lisää tietoa korvaavan työn käyttömahdollisuuksista. Korvaavan työn ohjeistusta kerrattiin esihenkilöiden kanssa ja ohjeistuksia selkeytettiin tekemällä pikaohje korvaavan työn käytöstä. Ohjeistuksessa korostettiin aikaisempaa enemmän esihenkilön roolia korvaavan työn aloitteen tekemisessä. Pikaohjeessa kerrottiin myös, miten korvaavan työn jakso kirjataan järjestelmään. Korvaavan työn seuranta aloitettiin ja lopuksi työnantajalle tehtiin toimenpidesuositukset korvaavan työn jatkokehittämiseen ja seurantaan.

Korvaavan työn kehittämisen prosessi sijoittui erityisen hankalaan ajankohtaan, kun lisähaastetta toi työnantajan säästötoimista aiheutuvat YT-neuvottelut. Säästöyistä sijaisten palkkaamista rajoitettiin ja uusia työntekijöitä oli mahdollista palkata vain henkilöstöjohtajan erityisluvalla. Kuten tutkimustuloksissa todettiin, sijaisten palkkaamiseen liittyvät haasteet rajoittivat korvaavan työn hyödyntämistä. Kehittämistyön tavoitteet kuitenkin toteutuivat ja korvaavan työn käyttö lisääntyi organisaatiossa vähintäänkin lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna.

Korvaavan työn kehittämisestä tiedotettiin esihenkilöitä helmikuussa 2022 ja huhtikuussa korvaavan työn käytännöistä tiedotettiin laajemmin. Toukokuun lopussa 30.5.2022 ajettiin Personec F-raportti, joka näytti korvaavan työn käyttömäärät. Huhti- ja toukokuussa korvaavaa työtä oli raportoitu kolmella henkilöllä, joiden korvaavan työn jaksojen pituus vaihteli yhdestä seitsemään viikkoon. Korvaavaa työtä kertyi yhteensä 10 viikkoa. Edellisenä vuotena 2021 raportille oli kirjautunut vain yksi korvaavan työn jakso ja vuonna 2020 kaksi jaksoa, joten korvaavan työn käyttö oli lisääntynyt jo kahdessa kuukaudessa. Korvaavan työn kirjaamisen toteutumista on hankala varmistaa, joten on myös mahdollista, että

raportit eivät sisällä kaikkia korvaavan työn jaksoja. Korvaavan työn hyödyntäminen on kuitenkin vielä vaatimattomalla tasolla. Korvaavan työn käytön tehostaminen ja toimintatapojen muuttaminen vaatii aikaa, ja kehittämistyön tulokset näkyvät toivottavasti tulevina kuukausina.

7.5 Toimenpidesuosituksukset korvaavan työn käytön edistämiseen

Aikaisempi tutkimustieto ja benchmarkingin tapausesimerkit antavat vahvaa näyttöä siitä, että korvaavaa työtä kannattaa hyödyntää. Sopivasti kevennetty työ ylläpitää työntekijän jäljellä olevaa fyysistä työkykyä ja edistää kuntoutumista, samalla kun yhteys työyhteisöön säilyy ja työpaikan sosiaaliset kontaktit tukevat psyykkistä hyvinvointia (Kuivala 2014; Pajunen 2018). Kevennetyn työn malli turvaa työntekijöitä myös taloudellisesti, kun korvaavan työn ajalta maksetaan täysi palkka eikä jakso kuluta palkallisia sairauslomapäiviä. Korvaava työ mahdollistaa myös työntekijän osaamisen laajentamisen tai hiljaisen tiedon jakamisen.

Työnantaja hyötyy työntekijän osittaisestakin työpanoksesta ja säästää sairauspoissaolokustannuksissa ja mahdollisesti myös eläkemaksuissa. Korvaavan työn mallin käyttäminen kehittää organisaation toimintatapoja samalla, kun opitaan hyödyntämään työn muokkaamisen mahdollisuuksia ja töiden uudelleen järjestelyjä sekä laajentamaan työnkuvia. Työyhteisö hyötyy ylimääräisestä työntekijästä ja saa lisäresurssin tekemättömille töille. Tämän lisäksi korvaava työ opettaa työyhteisölle joustavuutta, suvaitsevaisuutta ja myönteistä asennoitumista erilaisia toimintatapoja ja osatyökykyisyyttä kohtaan. (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 33–34.)

Korvaavan työn käytön tehostaminen edellyttää, että korvaavan työn käyttöä mitataan ja seurataan ja asiasta tiedotetaan edelleen. Korvaavan työn käyttö kannattaa ottaa yhdeksi työkykyjohtamisen mittariksi ja aktivoida koko varhaisen tuen keinovalikoimaa. Työterveyshuollon kanssa tulee keskustella kuukausittain korvaavan työn käytöstä ja kerätä lääkäreiltä palautetta työntekijöiden suhtautumisesta korvaavaan työhön. Korvaavan työn käyttöä ja siihen liittyviä kokemuksia olisi hyödyllistä seurata myös yhdessä esihenkilöiden kanssa, esimerkiksi kerran kuukaudessa keskiviikkoinfoissa. Samalla olisi hyvä käydä läpi myös muita työkykyjohtamisen mittareita ja mahdollisia haasteita. Näin saataisiin esihenkilöiden toivoma yhteinen keskustelufoorumi työkykyjohtamiselle.

Korvaava työ tulee ottaa puheeksi joka kerta sairausloman tarpeen yhteydessä niin työterveyshuollossa kuin esihenkilönkin kanssa. Jotta korvaavan työn malli saadaan aktiiviseen käyttöön, on esihenkilön keskusteltava työntekijän kanssa korvaavan työn mahdollisuudesta ja harkittava yhdessä työntekijän kanssa olisiko korvaava työ mahdollista kyseisessä tilanteessa. Korvaavaa työtä tehneiltä ja heidän esihenkilöiltään tulee myös kysyä kokemuksia ja kehittämis ehdotuksia korvaavan työn käytännöistä. Hyviä kokemuksia kannattaa nostaa esille esimerkiksi keskiviikkoinfoihin ja intraan.

Toimenpidesuositukset työnantajalle ja työterveyshuollolle:

- 1. Korvaavan työn mahdollisuus otetaan puheeksi joka kerta sairausloman tarpeen yhteydessä** sekä esihenkilön että työterveyshuollon toimesta. Esihenkilö ja työntekijä keskustelevat yhdessä korvaavan työn mahdollisuudesta.
- 2. Sovitaan korvaavan työn seurannasta, tavoitteista ja mittareista:**
Otetaan korvaavan työn käyttö yhdeksi työkykyjohtamisen mittariksi ja aktivoidaan koko varhaisen tuen keinovalikoiman käyttämistä.
- 3. Työterveysyhteistyön tehostaminen korvaavan työn käyttöön liittyen:** Työterveyshuollon kanssa seurataan kuukausittain korvaavan työn käyttöä ja kerätään lääkäreiltä palautetta työntekijöiden suhtautumisesta korvaavaan työhön. Molemminpuolisen palautteen ja yhteisen keskustelun avulla mietitään keinoja mahdollisten ongelmien ratkaisemiseen.
- 4. Korvaavasta työstä ja työkyvyn tukemisesta tiedotetaan edelleen:** kerrataan korvaavan työn ja varhaisen tuen toimintaohjeita, esitellään korvaavan työn tehtäväpankkia ja intran ohjeistuksia.
- 5. Korvaavan työn käyttöä** ja siihen liittyviä kokemuksia **seurataan yhdessä esihenkilöiden kanssa**, esim. säännöllisesti keskiviikkoinfoissa. Samalla voidaan käydä läpi myös sairauspoissaolotilannetta ja muita työkykyjohtamisen mittareita sekä pohtia yhdessä asioita, jotka voivat vaikuttaa poissaoloihin.
- 6. Korvaavalle työlle avataan oma teams-kanava**, jossa voi kysyä neuvoa, antaa kehittämisehdotuksia tai vinkkejä korvaavaan työhön tai tiedottaa mahdollisista tarjolla olevista korvaavan työn tehtävistä oman yksikön ulkopuolelle.
- 7. Korvaavaa työtä tehneiltä ja heidän esihenkilöiltään kysytään kokemuksia ja kehittämisehdotuksia** korvaavan työn käytännöistä (esim. sähköinen kysely). Hyviä kokemuksia kannattaa nostaa esille esimerkiksi keskiviikkoinfoihin ja intraan.
- 8. Tuetaan esihenkilöitä varhaisen tuen toteuttamisessa** ja työntekijöiden työkyvyn tukemisessa. Huolehditaan siitä, että esihenkilöiden resurssit riittävät työkyvyn tukemiseen. Selvitettävänä ja työn alle on jo otettu **sairauspoissaolojärjestelmän automaattiset hälytykset**.

8 POHDINTA

Tämä opinnäytetyö oli Mikkelin kaupungin toimeksiantama kehittämistyö, jonka tavoitteena oli lisätä korvaavan työn mallin käyttöä kohdeorganisaatiossa. Edellisessä luvussa esiteltiin opinnäytetyön johtopäätökset ja vastauksia tutkimuskysymykseen: *Miten edistetään korvaavan työn käyttöä?* Tutkimuksessa selvitettiin, mitkä tekijät edistävät korvaavan työn mallin käyttämistä ja mitkä tekijät vaikeuttavat sitä. Lisäksi kartoitettiin valmiiksi suunniteltuja työtehtäviä korvaavan työn jaksoille ja mitä asioita on huomioitava korvaavan työn yhteydessä. Aikaisemmissa luvuissa 5.10 ja 7.2 kerrottiin, miten varsinainen kehitystyö toteutui. Tässä luvussa tutkija pohtii, kuinka tutkimus ja kehittämistyö onnistuivat käytännössä ja miten työ edisti tutkijan ammatillista kasvua. Lisäksi arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä. Lopuksi esitellään jatkotutkimuksen aiheita.

8.1 Tutkimuksen ja kehittämistyön onnistuminen

Kokonaisuudessaan tutkimus ja kehittämistyö toteutuivat lähes suunnitelmien mukaan. Tutkimuskysymyksiin löytyi vastaukset ja korvaavan työn käytön tehostuminen sai alkusäyksen organisaatiossa. Kohdeorganisaatiossa korvaavan työn käyttö lisääntyi kahden ensimmäisen kuukauden aikana edellisvuoteen verrattuna kolminkertaisesti, mutta toisaalta kolme korvaavan työn jaksoa kahdessa kuukaudessa on vaatimaton tulos yli 2 000 työntekijän työpaikassa ja vaatii kehittämistyön jatkamista. Todellisia kehittämistyön tuloksia on kuitenkin vaikea arvioida näin lyhyellä seuranta-ajalla. Korvaavan työn jaksojen kirjaaminen ja raportoinnin seuranta on tärkeä varmistaa jatkoa ajatellen. Korvaavan työn kehittäminen on hidasta ja tuntuu siltä, että työni jäi kesken, vaikka kehittämistyön suunnitelma toteutui-kin suunnitellusti.

Korvaavan työn käytön lisääminen ja käytäntöjen kehittäminen on pitkä prosessi, joka vie aikaa. Ajatusmallien ja toimintatapojen muuttaminen ja muuttuminen eivät tapahdu nopeasti eikä irrallisilla toimenpiteillä tai tempuilla. Jälkeenpäin tarkasteltuna jo pelkkä käytännön kehittämistyön käynnistäminen oli aikaa vievää, sillä mallin kehittämisen suunnittelu vaati yhteistyötä eri toimijoiden kanssa. Kehittämistyön eteneminen kävi läpi byrokraattisen prosessin, koska asialla oli hyvä olla vähintäänkin johtoryhmän ja yt-toimikunnan hyväksyntä.

Tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen olen varsin tyytyväinen. Aihealue on laaja, joten jouduin rajaamaan aihealuetta tiukasti ja esittelemään käsitteet varsin suppeasti. Esimerkiksi työhyvinvoinnin teemaa en juurikaan käsitellyt, vaikka sillä onkin oleellinen merkitys työssä jaksamiseen ja sairauspoissaoloihin. Olin päätenyt aineistonhankinnassa triangulaatioon, joka toisaalta oli mielenkiintoinen, mutta työläs vaihtoehto. Jouduin käsittelemään ja analysoimaan kolmea erilaista aineistoa, mutta toisaalta oli mielekästä huomata, miten benchmarkkauksen, kyselyn ja havainnoinnin tulokset vahvistivat toisiaan.

Olin hieman pettynyt esihenkilöille suunnatun kyselyn vastaajamäärään, mutta matalasta vastausprosentista huolimatta kysely antoi paljon arvokasta tietoa erityisesti avoimista kysymyksistä. Myös korvaavan työn tehtävähdotuksia tuli paljon ja olin iloinen, kun vastanneet esihenkilöt olivat löytäneet aikaa tehtävähdotusten suunnitteluun yhdessä työntekijöiden kanssa. Matala vastausprosentti heikentää tulosten yleistettävyyttä, mutta tästä huolimatta vastauksissa nousi tärkeitä asioita esille. Tutkimustulokset ovat vahvasti samansuuntaiset aikaisemman tutkimustiedon kanssa. Sekä kyselyn että osallistuvan havainnoinnin tuloksissa löytyi selkeitä yhtäläisyyksiä aikaisempiin korvaavan työn tutkimustuloksiin. Tässä tutkimuksessa kuitenkin korostui aikaisempia tutkimuksia enemmän esihenkilöiden kuormitus ja säästöpaineen merkitys korvaavan työn käyttämiselle. Kohdeorganisaation haasteellinen taloudellinen tilanne on vaikuttanut tähän, mutta ilmiö on varmasti tuttu monessa muussakin kunta-alan organisaatiossa. Korvaavan työn käytölle ja varhaisen tuen vahvistamiselle on luotava mahdollisuudet onnistua varmistamalla esihenkilöille riittävät resurssit sekä osaamisen että ajankäytön kannalta.

Erityisen iloinen olen siitä, että korvaavan työn ja koko varhaisen tuen kehittäminen otettiin hyvin vastaan johtoryhmässä ja yt-toimikunnassa. Henkilöstöjohtaja antoi korvaavan työn kehittämiselle täyden tuen ja toi esimiesinfoissakin vahvasti esille työnantajan sitoutumisen asiaan. Asia koettiin tärkeäksi ja sain kiitosta tekemästani työstä myös esihenkilöiltä ja johdolta. Uskon, että korvaavan työn esille nostamisella oli ja on toivottavasti jatkossakin merkitystä korvaavan työn hyödyntämiselle. Tiedon jakaminen korvaavan työn mahdollisuuksista työterveyshuoltoon ja esihenkilöille oli ratkaisevan tärkeää. Aikaisemmasta työterveyshuollon työkokemuksestani oli merkittävää hyötyä kehittämistyössä. Työterveyshuollon asiantuntijuus lisäsi uskottavuutta kehittämistyön vetäjänä ja lisäksi se edisti yhteistyötä työnantajan työterveyshuollon kanssa.

Alkuperäisessä suunnitelmassa oli varauduttu toteuttamaan yksikkökohtaisia korvaavan työn työpajoja, mutta näihin liittyen ei esihenkilöiltä tullut yhteydenottoja. Toisaalta olisin voinut olla henkilökohtaisesti yhteydessä esihenkilöihin ja aktiivisemmin tarjota työpajamahdollisuuksia. Nyt mahdollisuudesta oli mainittu vain korvaavan työn webinaarissa ja sähköpostilla. Toisaalta kiireinen loppukevät ja harjoittelujaksoni loppuvaihe vaikuttivat sekä esihenkilöiden että minun ajankäyttöön. Yksikkökohtaiset työpajat olisivat kuitenkin voineet madaltaa kynnystä korvaavan työn aloittamiseen ja lisätä korvaavan työn käyttöä.

Harjoittelujaksoni kesti viisi kuukautta ja sen jälkeen keskityin opinnäytetyöraportin täydennyksiin sekä johtopäätös- ja pohdintaosoiden kirjoittamiseen. Lisäksi tein organisaatiolle toimenpidesuositukset korvaavan työn jatkokehittämiseen. Aihe oli niin innostava, että olisi ollut kiinnostavaa jatkaa käytännön kehitystyötä organisaatiossa ja selvittää korvaavaa työtä tehneiden kokemuksia korvaavan työn jakson onnistumisesta, mutta aika ei riittänyt tähän. Korvaavan työn kokemuksien kartoitus olisi erityisen tärkeää korvaavan työn mallin

jatkokehittämisen vuoksi. Alustavasti palautekyselystä jo keskusteltiin henkilöstötiimissä. Uskon ja toivon, että organisaatiossa jatketaan korvaavan työn ja koko varhaisen tuen kehittämistä.

8.2 Oman ammatillisen kasvun tarkastelu

Aihe opinnäytetyöhön tuli työnantajalta, mutta se oli mieluinen ja merkityksellinen myös minulle. Aihe antoi mahdollisuuden hyödyntää tradenomiopintojen lisäksi myös aikaisempaa koulutusta ja työterveyshuollon työkokemusta. Kehittämistyön myötä syvensin aikaisempaa tietämystä ja vahvistin tutkija-asiantuntijaosaamista ja kehittämistyön valmiuksia. Pääsin vaikuttamaan organisaation toimintaan konkreettisesti, sillä olin mukana kehittämistoiminnan kenttätyössä ja yhteistyössä organisaation eri tasojen kanssa, johtajista työntekijöihin saakka.

Kehittämistyö edisti omaa työkykyjohtamiseen liittyvää asiantuntijuuttani. Minulla oli ennestään alan asiantuntijatietoa ja työterveyshuollon työkokemusta yli kymmenen vuoden ajalta, mutta silti perehtyminen työkykyjohtamisen tietoperustaan ja aiheeseen liittyvään tutkimustietoon syvensi aikaisempaa tietoa merkittävästi. Perehdyin aikaisempaa tarkemmin korvaavan työn käytäntöihin, hyötyihin ja haasteisiin ja omaksuin erityisesti muutosprosessien läpiviemiseen liittyviä taitoja. Koen itse, että myös vuorovaikutukselliset ja viestinnälliset taitoni kehittyivät erilaisten kokousten, koulutusten ja teams-infojen myötä. Koen, että kehittämistyön aikainen työskentely vahvisti aikaisempaa ammatillista identiteettiäni ja varmuutta omasta asiantuntijuudesta. Olin aikaisemmassa ammatissani toiminut tiimimäisessä työyhteisössä, jossa kaikki jäsenet olivat saman alan asiantuntijoita ja jossa tiimin yhteinen asiantuntemus oli aina tukena työssä. Hypätessä tutusta ja turvallisesta, tiimimäisestä työyhteisöstä vieraaseen organisaatioon ja itsenäiseen asiantuntijatyöhön minun oli pärjättävä ns. omillani, jolloin toisaalta oli selkeämpää tunnistaa omat kyvyt ja asiantuntijuus. Toki uuteen tutkintoon johtavilla opinnoilla oli myös oleellinen merkitys asiantuntijuuden kehittymiselle. Henkilöstöjohtamisen opintojen lisäksi erityisesti johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät kurssit kasvattivat osaamistani.

Edelliseen terveydenhuollon tutkintoon liittyvästä opinnäytetyöstä oli aikaa toistakymmentä vuotta. Tutkimustyö sinällään on pysynyt samankaltaisena, mutta omassa tekemisessäni oli eroa aikaisempaan. Tässä opinnäytetyössä ja tutkimuksessa oma ammatillinen kokemus oli merkittävästi laajempaa ja se nivoutui hyvin vahvasti tutkimustyöhön. Teoriaosaan syvennyksessä reflektoin paljon lukemaani ja ajoittain jouduin tietoisesti rajaamaani omat kokemukset ja näkemykset tutkimuksen ulkopuolelle. Kehittämistyö oli erittäin innostavaa ja ajatuksia herättävää. Osallistuin kehittämisprosessin aikana useisiin työkykyyn ja työhyvinvointiin liittyviin verkkokoulutuksiin ja webinaareihin ja sain niistä lisää ideoita ja osaamista kehittämistyöhön. Lisäksi tutkimus herätti kiinnostavia kysymyksiä, joihin ei tuntunut

löytyvän vastauksia aikaisemmasta tutkimustiedosta. Siksi uskaltauduin ottamaan yhteyttä Kevan ja Työterveyslaitoksen tutkijoihin ja tiedustelemaan heidän näkemystään asiasta. Oli erittäin kiehtovaa ja innostavaa vaihtaa ajatuksia ammattitutkijoiden kanssa.

Tutkimustyön tekemisessä olin ehkä liiankin itseohjautuva ja innokas viemään tutkimustyötä eteenpäin. Olisi todennäköisesti ollut hyödyllistä kysyä opinnäytetyöni ohjaajan neuvoja useammin, niin olisin tehnyt tutkimuksellisesti parempia valintoja enemmän. Olen kuitenkin saamaani ohjaukseen erittäin tyytyväinen ja sain jokaisen ohjauskerran yhteydessä runsaasti arvokkaita ja naulan kantaan osuvia kommentteja tutkimuksen tekemiseen.

Jälkiviisaana olisin aloittanut kehittämistyön käytännön toteuttamisen nopeammin ja toteuttanut tutkimuksen kyselyosan jo varhaisemmassa vaiheessa harjoittelua. Näin olisin pääsyt seuraamaan pidemmän aikaa korvaavan työn toteutumista ja ehtinyt kysymään palautetta korvaavan työn jaksoista. Toisaalta siinä tapauksessa myös teoreettiseen viitekehukseen ja tutkimustietoon syventyminen olisi pitänyt aloittaa aikaisemmin, jo ennen harjoittelua. Kokonaisuudessaan aikaa opinnäytetyön tekemiseen on kulunut lähes kuusi kuukautta, josta viisi kuukautta harjoittelun ohella. Käytännön kehitystyötä tein pitkälti harjoittelun työaikana ja kirjallista työtä iltaisin ja viikonloppuisin.

8.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden lähtökohtana on tieteellinen, yleisesti hyväksytty toimintatapa eli tieteelliset tiedonkeruumenetelmät ja analysointitavat. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tarkastellaan, onko kaikki tutkimusvaiheet toteutettu yleisesti hyväksytyillä toimintatavalla. Tieteellisen toiminnan luotettavuutta kuvaa reliabiliteetti eli tutkimustulosten pysyvyys ja validiteetti eli oikeiden asioiden tutkiminen. Validiteetti ja reliabiliteetti tulee huomioida jo opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa ja tutkimusmenetelmiä valittaessa. Validiteetti edellyttää, että tutkimusongelma on määritelty oikein, kerätty tutkimusaineisto on riittävää ja että aineistosta tehdyt tulkinnat ja johtopäätökset ovat oikeita. (Kananen 2019, 30–31.)

Lähteiden luotettavuus

Myös aineiston laatu ja riittävyys ovat luotettavuuden perusasioita. Tutkimuksen teoreettisessa osassa halusin tutkia aikaisempia tutkimuksia korvaavasta työstä. Tavoitteenani oli saada käytännönläheistä tutkittua tietoa korvaavasta tai kevennytyksestä työstä. Tutkimuslähteiden joukossa minulla oli amk-, yamk- ja pro gradu -tasoisia opinnäytetöitä. Väitöskirjatasoiset lähteet olisivat olleet tieteellisesti katsottuna arvostetumpia, mutta sain käyttämäni opinnäytetöistä mitä tavoittelinkin: käytännön kokemuksiin perustuvaa tietoa korvaavan tai kevennetyn työn jaksoista. Löytämistäni väitöskirjatasoisista lähteistä en löytänyt vastaavaa vanlaista tietoa. Opinnäytetyöt lisäsivät korvaavan työn käyttöön liittyvää ymmärrystä ja

näissä tapaustutkimuksissa nousi esille monia tärkeitä asioita, joita korvaavassa työssä tulee huomioida. Näiden tutkimusten tuottama tieto oli hyvin uskottavaa ja heijasti samoja ilmiöitä kuin omassakin kohdeorganisaatiossani. Kevan tutkimus korvaavasta työstä (Pekkarinen & Haapakoski 2017) toi tiivistetysti esiin samoja tutkimustuloksia kuin opinnäytetyöt. Teoreettisessa viitekehyksessä hyödynsin tieteellisiä artikkeleita, tutkimus- ja ammattikirjallisuutta, asiantuntijoiden julkaisuja ja kansainvälistäkin tutkimustietoa.

Vaikka tutkimuksia korvaavasta työstä ei vielä ole tehty kovinkaan paljon, löytyy kokemusperäistä tietoa jonkin verran kuntien omilta nettisivuilta ja uutisaiheista. Verkkosivujen uutisaiheet eivät kuitenkaan yleensä täytä tieteellisen aineiston kriteereitä. Pysin vahvistamaan aineiston luotettavuutta aineistotriangulaatiolla. Eri aineistojen tulokset (opinnäytetyöt, tutkimukset, verkkojulkaisut, kysely, osallistuva havainnointi) toivat esille samoja ydinviestejä korvaavasta työstä ja täten eri aineistot vahvistivat toisiaan.

Havainnoinnin luotettavuus

Vilkan (2018, 168) mukaan tieteellisessä tutkimustyössä havainnot on tuotettu järjestelmällisesti ja perustellusti, raportoitu tieteellisen käytännön mukaisesti, perusteltu kriittisesti aikaisempaan tietoon vertaillen ja huolehdittu havaintojen tarkkuudesta ja vakuuttavuudesta. Havaintojen analyysia voi vaikeuttaa haastatteluaineistojen sisällön epäjohdonmukaisuus tutkimusongelman kanssa, huolimattomat muistiinpanot havainnointitilanteessa ja huolimaton tietojen tallennus. Myös vastaamattomat kysymykset ja muu tutkimuksen ulkopuolelle jäävä aineisto vaikuttavat havaintojen yhdistämiseen ja johtopäätösten tekemiseen.

Osa tämän tutkimuksen havainnoista tapahtui ”kasvottomasti” etäyhteyksien kautta puhelimessa, sähköpostilla tai teams-palaverissa, jolloin ilmeiden, eleiden ja muun non-verbaalisen ilmaisun osuutta ei pystytty havainnoimaan. Non-verbaalisen ilmaisun puuttuminen on huomioitava havainnointitulosten luotettavuudessa. Toinen havainnoinnin luotettavuuteen vaikuttava asia on tutkijan läsnäolo, mikä saattaa vaikuttaa ns. *kontrolliefektinä* tutkittavien käyttäytymiseen. Toisaalta myös tutkijan liiallinen sitoutuminen tutkittavaan yhteisöön voi vaikuttaa havainnoin objektiivisuuteen. Kolmantena havainnoinnin luotettavuutta heikentävänä asiana on tilanteet, joissa havaintoja ei päästä kirjaamaan välittömästi ja havainnot jäävät tutkijan muistin varaan. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Havainnoinnin riittävä tieteellisyys ja luotettavuus mietitytti minua ajoittain. Pysin objektiiviseen toimintaan, mutta havainnointi on yleisesti ottaenkin subjektiivista ja helposti valikoivaa toimintaa, johon omat asenteet, ennakkokäsitykset ja aktivaatiotaso vaikuttavat helposti (Eskola & Suoranta 1998, 102–103). Myös virhetulkinnat ja ylikorostaminen on mahdollista. Havainnoinnin subjektiiviset virhetekijät täytyy huomioida tulosten analysoinnissa. Toisaalta käytin havainnointia ”vain” täydentävänä tiedonkeruumenetelmänä muiden

menetelmien ohella, joten käyttämäni aineistotriangulaatio kompensoi mahdollisia subjektiivisia vivahteita ja vahvisti tulosten luotettavuutta.

Kyselyn luotettavuus

Suunnittelin sähköisen kyselyn kysymykset aikaisempien tutkimustulosten ja organisaation toiminnassa esiin tulleiden haasteiden pohjalta. Kysymysten laatimisessa varmistin, että ne vastaavat tutkimuskysymyksiin. Kysymykset myös testattiin henkilöstötiimissä, jotta saatiin varmistettua kysymysten ymmärrettävyys ja tarkoituksenmukaisuus. Vaikka suunnittelin kysymykset harkiten ja tein testikyselyn henkilöstötiimille, olisin voinut harkita kysymyksiä vieläkin perusteellisemmin. Kokeneempi tutkija olisi todennäköisesti tehnyt viisaampia valintoja. Esimerkiksi monivalintakysymyksessä vastaaja sai valita niin monta vaihtoehtoa kuin halusi, mutta tulosten analysoinnin kannalta olisi kannattanut pyytää valitsemaan enintään kolme tärkeintä vaihtoehtoa (*Kysymys Miksi korvaavaa työtä ei ole käytetty?*).

Kyselyn vastausten tulkinta pohditutti erityisesti kysymyksissä, joiden vastaukset annettiin jana-arvioina (kysymyksissä *Miten hyvin tunnet korvaavan työn / varhaisen tuen käytännö?*). Janalle merkittyjen arvioiden tulkitseminen ja luokittelu havainnollisempaan muotoon oli haastavaa: missä kohtaa menee raja hyvän tai heikon tuntemisen osalta? Ratkaisuna hyväksyin, että tulosten tulkinnassa on aina mukana tutkijan subjektiivinen näkemys. Huomasin myös, että tekemäni havainnot (osallistuvan havainnoinnin tulokset) vaikuttivat herkästi kyselyn avointen tulosten tulkintoihin, vaikka pyrin pitämään tulokset erillään toisistaan. Toisaalta eri aineistojen tulokset vahvistivat toisiaan.

Opinnäytetyön empiirinen osuus eli sähköinen kysely korvaavasta työstä lähetettiin henkilökohtaisina kyselylinkkeinä esimiesjakelu-listan mukaisesti sähköpostiosoitteisiin 109 henkilölle. Vastauksia tuli yhteensä 36 kappaletta. Kyselyn vastausprosentti oli 33 %, mutta jakelulistalla oli myös esihenkilöiden sijaiset ja tiedotusta hoitavia henkilöitä, mikä saattoi heikentää vastausprosenttia hieman. Kysely oli suunnattu ja otsikoitu esimiehille, joten sijaiset eivät välttämättä vastanneet kyselyyn. Lisäksi jotkut vastaajat ilmoittivat vastaavansa pienessä ryhmässä, mutta eivät antaneet tarkempaa tietoa vastaajista. Huomasin vasta kyselyn lähettämisen jälkeen, että jakelulistalla oli myös esihenkilöiden sijaiset ja tiedotusta hoitavia henkilöitä. Jälkeenpäin arvioituna tämä ongelma olisi voitu välttää tarkemmalla ohjeistuksella ja jakelulla, joka olisi kohdistunut ainoastaan esimiehiin.

Vaikka kyselytutkimuksen koko kohderyhmä on mahdollista saavuttaa sähköpostilistalla, ei tämä silti takaa hyvää vastausprosenttia, vaan hyvä vastausohje ja vastaajien motivointi ovat tärkeässä asemassa (Valli & Perkkilä 2018, 119). Näihin molempiin asioihin kiinnitin huomiota, mutta ennakkoinformaatiosta ja kahdesta muistutusviestistä huolimatta vastausprosentti jäi matalaksi. Otaksun että matalan vastausprosentin syitä olivat esihenkilöiden suuri työmäärä ja se, että vastaaminen ja sitä edellyttävä korvaavan työn tehtävien

ideoiminen yhdessä työn tekijöiden kanssa oli työlästä ja aikaa vievää. Toisaalta voi olla, että vastaajien oma kiinnostus korvaavaa työtä kohtaan ei ollut riittävä.

Kanasen mukaan (2012, 135) riittävä vastausten määrä on tilannekohtainen ja riippuu mm. otosjoukon suuruudesta. Alhainen vastausprosentti viittaa heikkoon validiteettiin ja alhaiseksi jäänyt vastausprosentti tulee huomioida tulosten tulkinnassa. Tilastotieteen näkökulmasta alle 30 % vastausprosentti ei ole riittävä antamaan luotettavaa tietoa tutkimusongelmasta (Kananen 2014b, 182). Esihenkilöille suunnatussa kyselyssä vastausprosentti oli 33 % (enimmillään 35 % jos lasketaan vain esihenkilöt mukaan), joten kyselyn osalta päästiin niukasti tilastotieteellisen riman yli. Matalan vastausprosentin perusteella voidaan todeta, etteivät vastaukset kuvasta koko kohdejoukon kokemuksia ja näkemyksiä, vaikka kyselytutkimus antoiikin paljon arvokasta tietoa korvaavan työn käytäntöjen kehittämiseen.

Eryityisesti verkkotutkimuksessa heikon vastausprosentin lisäksi muita tutkimuksen virhelähteitä voivat olla mittari- eli kysymysvirheet, kohderyhmävirheet ja otantavirheet (Kananen 2014b, 183). Kysymysten osuvuus oli tutkijan mielestä riittävän hyvä, sillä kyselyn vastauksista saatiin vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen kohderyhmänä oli esihenkilöt, koska heillä on merkittävä rooli korvaavan työn järjestelyissä. Jos esimies ei vie syystä tai toisesta korvaavan työn prosessia eteenpäin, ei korvaavalla työllä ole mahdollisuutta onnistua.

Tutkimuksen otanta muodostui esihenkilöiden sähköpostijakelulistan mukaan. Kysyin organisaatiosta vinkkiä ajantasaisen esimieslistan löytämiseen ja sain neuvon käyttää esihenkilöiden sähköpostijakelulistaa. Kuten totesin, tutkimuksen otanta ei onnistunut täydellisesti, sillä jakelulistalla oli mukana esihenkilöiden lisäksi muutamia muihin ammattiryhmiin kuuluvia henkilöitä. Jakelulistalla saattoi olla pieni vaikutus vastausprosenttiin, mutta kyselyn avulla kerättyyn aineistoon ei jakelulistalla ollut kuitenkaan heikentävää vaikutusta. Kyselyyn vastasivat relevantit henkilöt, jotka ovat mukana korvaavan työn järjestämisessä.

Vaikka kyselyn vastausprosentti oli vaatimaton, olin kuitenkin tyytyväinen vastausten sisältöön ja kyselytutkimuksen tuottamaan tietoon. Kyselyssä nousi esiin monia tärkeitä korvaavan työn käytössä huomioitavia asioita, joiden selvittämisellä ja kehittämällä voidaan vaikuttaa korvaavan työn mallin käytön helpottamiseen. Esihenkilöiden vastauksissa heijastui monenlaisia suhtautumistapoja korvaavaan työhön: kriittistä, ristiriitaista, varovaisen positiivista ja hyvinkin myönteistä suhtautumista. Kyselyn vastaajista suurin osa suhtautui korvaavaan työhön myönteisesti, mutta samalla se edellytti tiettyjen ehtojen ja huomioitavien asioiden toteutumista.

Muutosjohtamisen ja organisaation muutoskykyisyyden kannalta oli ilo huomata, että innostusta ja positiivista suhtautumista korvaavan työn kehittämiseen löytyi. Vastausprosenttiin liittyen on kuitenkin huomioitava, että kyselyn tulokset eivät kuvaa kaikkien esimiesten

näkemyksiä. Jääkin arvailujen varaan, mikä on vastaamatta jättäneiden esimiesten näkemys korvaavaan työhön: onko näkemys neutraali, kielteinen vai myönteinen? Vastaamatta jättäneet eivät todennäköisesti kokeneet korvaavan työn hyödyntämistä erityisen tärkeänä asiana, johon olisi ollut kannattavaa käyttää aikaa muun työn ohella. Pohdiskelin myös, saattoiko epäselvä käsitys ja puutteellinen tieto korvaavasta työstä vaikuttaa osaltaan kyselyyn vastaamiseen.

Analysoinnin ja johtopäätösten luotettavuus

Tutkimuksen sisäisen validiteetin eli tutkimusprosessin systemaattisen luotettavuuden heikentäviä tekijöitä voidaan vähentää tarkalla dokumentoinnilla ja tarkoilla käsitteiden määrittelyillä. Tutkimuksen luotettavuutta lisää toteen näyttäminen ja raportissa tuleekin todistaa aukottomasti mistä tulkinat muodostuvat. (Kananen 2012, 171; Kananen 2014a, 136.) Sisäisen validiteetin suhteen olen pyrkinyt raportoinnissa mahdollisimman tarkkaan läpinäkyvyyteen ja kuvailemaan tarkkaan tekemäni asiat ja perustelemaan valintojeni syyt. Tutkimusmenetelmien läpinäkyvä raportointi ja vastaajien sitaattien esittäminen tulosten yhteydessä havainnollistivat tutkimuslöydöksiä ja tukivat johtopäätösten luotettavuutta. Tutkimusaineiston analysointia ja johtopäätösten luotettavuutta vahvisti myös triangulaation käyttäminen aineiston hankinnassa ja se, että tuloksissa oli yhtäläisyyttä aikaisempiin tutkimustuloksiin. Myös vahvistettavuus on osa tutkimuksen luotettavuutta. Varmistin tutkimusmenetelmien ja -tulosten paikkansapitävyyden lähettämällä opinnäytetyöraportin luonnosvaiheessa organisaation henkilöstötiimille tarkistettavaksi. Tarkistuksen jälkeen henkilöstöjohtaja hyväksyi raportin ja totesi sen todenmukaiseksi.

Tutkimuksen validiteetti edellyttää objektiivisuutta eli sitä, että tutkimuksen tulokset perustuvat ainoastaan aineistoon, eikä tutkijan omat mielipiteet vaikuta niihin (Kananen 2014a, 136). Toimintatutkimusta tehdessä tutkija on itse mukana tutkimuksessa osallistuvana toimijana, mikä saattaa vaikeuttaa tutkimusprosessin objektiivista arviointia. Kehittämistyön aikana havahduin aika ajoin tilanteeseen, jossa oli tarpeen tarkastella omia asenteita ja kääntää ajattelutapa objektiiviseen tutkijan rooliin. Kuten Vilkkä (2018, 167) toteaa, osallistuva tutkija saattaa joutua kehittämisprosessin aikana erilaisiin rooleihin, kuten terapeutti, ongelmanratkaisija, asiantuntija, myötäeläjä ja yhteisön tukija, kaveri tai vertainen. Näissä rooleissa saattaa tutkija ajautua toimintaan, joka voi olla ongelmallista tai ristiriitaista suhteessa yhteisön tasapuolisen kohtaamisen ja tutkijan roolin kannalta. Siksi tutkijan on tärkeää pystyä refleктоimaan vaihtelevia roolejaan ja erottamaan tutkijan roolissa ja ihmisenä tehdyt havainnot toisistaan. (Vilkkä 2018, 167.)

Joka tapauksessa tutkimuksessa tulee aina jollain tavalla esille tutkijan omaa persoonaa ja varmasti myös ajatusmaailmaa. Tutkijan esiyttäminen eli asiantuntemus, koulutus ja kokemus vaikuttavat tutkijan näkemyksiin ja näin oli varmasti tässäkin tutkimuksessa.

Aikaisempi työterveyshuollon kokemus näkyi vahvasti tutkimuksen näkökulmassa. Tutkijan tekemät subjektiiviset valinnat vaikuttavat aina lopputulokseen ja heikentävät objektiivisuutta, mikäli valintoja ei perustella hyvin (Kananen 2014a, 136).

Toimintatutkimuksessa tutkijan rooli on poikkeava. Perinteisessä tutkimuksessa tutkija ei saa vaikuttaa tutkittavaan ilmiöön, mutta toimintatutkimuksessa tutkija rikkoo tätä sääntöä, kun on itse mukana tutkimuksessa aktiivisena toimijana ja usein jopa muutosagenttina. (Kananen 2014a, 11–16.) Koin kehittämisprosessin aikana ajoittain ristiriitaisia tuntemuksia, koska kehittämistyön tarkoitus oli motivoida ja kannustaa työyhteisöjä uusiin ajattelu- ja toimintatapoihin, mutta toisaalta minun oli säilytettävä ainakin empiirisen tutkimuksen osalta objektiivinen rooli. Motivoimisen pyrin tekemään jakamalla tutkittua tietoa korvaavan työn hyödyistä ja huomioin myös aikaisemmissa tutkimuksissa esille tulleet haasteet ja niihin löytyvät ratkaisut. Pyrin mahdollisimman neutraaliin raportointiin ja nostin esiin yhtä lailla aineistossa ilmenevät positiiviset ja negatiiviset asiat, jotka liittyivät korvaavaan työhön. Negatiivisiin asioihin pyrittiin löytämään ratkaisu, mikä oli myös tämän opinnäytetyön ja kehittämistehtävän tarkoitus ja tavoite.

Kanasen (2014a, 137) mukaan toiminnallisessa opinnäytetyössä on tärkeää erottaa varsinainen tutkimus kehittämistyöstä silloin, kun pyritään objektiivisuuteen. Toimintatutkimusta ei voida arvioida aivan samanlaisin toteavin kriteerein kuin muita tieteellisiä tutkimusmenetelmiä. Toimintatutkimus on silloin onnistunut, kun tutkimusongelma pystytään poistamaan tai ainakin vähentämään sen vaikutuksia.

Koska tässä opinnäytetyössä oli kyse toimintatutkimuksesta ja toiminnan kehittämisestä, ei tutkimuksen reliabiliteettia voida tarkastella samoin periaattein kuin laadullisessa tai määrällisessä tutkimuksessa yleensä. Reliabiliteetti eli pysyvyys edellyttää, että uusintamittauksessa saadaan samat eli vahvistetut tutkimustulokset. Kehittämistyön reliabiliteettia arvioitaessa on tulkittava, että uusintamittauksen erot on seurausta tehdystä kehitystyöstä. (Kananen 2015, 112.) Tässä tutkimuksessa saatiin organisaatiokohtaisia tuloksia, joihin kehitystyön interventiot vaikuttavat, mutta lisäksi saatiin yleistä, pysyvää tietoa, joka on hyödynnettävissä muissakin organisaatioissa. Kanasen mukaan (2014, 134–135) toimintatutkimuksella ei pyritä samantyyppiseen yleistykseen kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Toimintatutkimuksen tulosten yleistettävyyden ja siirrettävyyden on mahdollista vain, jos tapausten lähtökohtaoletukset ovat samanlaiset. Mielestäni tämän tutkimuksen tutkimuskysymyksiin saatu tieto on hyödynnettävissä missä tahansa organisaatiossa, joka haluaa kehittää korvaavan työn käytäntöjään. Tässä tutkimuksessa saadut sekä organisaatiokohtaiset että yleisesti hyödynnettävät tulokset vahvistavat aikaisempaa tutkimustietoa.

8.4 Tutkimuksen eettisyys

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan rehellisyys, huolellisuus, avoimuus ja muiden tutkijoiden työn kunnioittaminen ovat eettisiä lähtökohtia tutkimustyössä (Arene ry 2019, 8–10). Näitä asioita olen pyrkinyt noudattamaan tutkimustyön tekemisessä. Ammattikorkeakoulujen eettisten ohjeiden mukaan opinnäytetyöntekijän on hallittava hyvä tieteellinen käytäntö, siihen liittyvät käytännön vastuut, ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen yleiset periaatteet sekä eettisen ennakoarvioinnin menettelytavat. Opinnäytetyöprosessissa tulee huomioida henkilötietojen käsittelyn ja kohteena olevien henkilöiden tietosuojan toteutuminen. Tämä sisältää välttämättömien henkilötietojen keräämiseen, käsittelyyn ja anonymisointiin liittyvät asiat sekä tutkittavien tietoon perustuvan ja suostumuksen. (Arene ry 2019, 5–7.)

Vilkan (2018, 169–170) mukaan tutkimus on aina interventio ihmisen elämään, olipa kyse vain kyselylomakkeesta tai osallistumisesta tutkimuskohteen toimintaan. Havainnot tulee kerätä aiheuttamatta tutkimuskohteelle vahinkoa tai kärsimystä ja tähän asiaan on kiinnitettävä huomiota jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa. Kyselyyn vastaamisen yhteydessä tutkittavan tulee saada riittävästi tietoa siitä, mitä varten tietoa kerätään ja miten sitä käytetään, jotta hän voi päättää tutkimukseen osallistumisesta. Informoin kyselytutkimuksen kohderyhmää eli esihenkilöitä tutkimuksesta keskiviikkoinfossa 9.3. ja kyselyyn liittyvällä sähköpostitiedotteella. Myös kyselyn aloitussivulla kerroin tutkimuksesta ja sen toteuttamistavasta.

Eettinen tutkimustapa edellyttää, että havainnot on kerättävä luottamuksellisesti ja sensitiivisesti. Tutkimuksen tekemisessä on noudatettava tietosuojalakea ja kunnioitettava ihmisten yksityisyyttä tutkimusaineiston keräämisessä, käsittelyssä ja säilyttämisessä. Henkilötiedot ja tutkittavien tunnistettavuus on suojattava. Tutkimuskohteen jäsenten anonymiteetti ja yksityisyyden suoja tulee huomioida myös tutkimuksen jälkeen, sillä toimintatutkimusta tehdessä voi tutkijan ja tutkimuskohteen jäsenten välille syntyä pidempiaikaisiakin ihmisuhteita tai he voivat kohdata myöhemmin muissa asiayhteyksissä. (Vilka 2018, 168–171.)

Kerroin kyselyn saateviestissä, että vastaaminen tapahtuu anonymisti eikä yksikkökohtaisia tietoja raportoida. Vastaajilla oli mahdollisuus jättää työyksikkötieto ja sähköpostiosoite, mikäli he toivoivat lisätietoja tai tukea työkykyasioihin ja korvaavaan työhön liittyen. Muita henkilötietoja ei kyselyssä kerätty. Vastaajien ilmoittamia vapaaehtoisia yksikkötietoja ei esitetty tutkimustuloksien yhteydessä. Avointen kysymysten vastaukset esitin sellaisessa muodossa, ettei vastaajia tai heidän yksikköjään pystytty tunnistamaan. Kyselyyn liittyvät tiedostot ja aineistomateriaali olivat ainoastaan minun käytössäni. Harjoittelujakson päättyessä tuhosin organisaation ZEF-ohjelmasta vastausaineiston, mutta jaoin kysymyspohjan ja koostamani tulosraportin henkilöstötiimin käyttöön. Jäljelle jäänyt materiaali ei sisältänyt vastaajien nimiä tai yksikkö- ja yhteystietoja.

Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija tuo esiin monia kohteen toimintatapoja (Vilka 2018, 169), minkä vuoksi havainnoinnin raportoimisen on oltava objektiivista. Tutkimuksen julkaisuun liittyvistä tavoista on keskusteltava kohdeorganisaation kanssa ja saatava lupa organisaatioon liittyvien tietojen julkaisulle. Kohdeorganisaation henkilöstöjohtaja antoi luvan tutkimusraportin julkaisulle organisaation omalla nimellä. Lisäksi raportoin tekemäni havainnot siinä muodossa, ettei yksittäiset henkilöt ole tunnistettavissa.

8.5 Jatkotutkimusaiheet

Edellisessä luvussa kuvatuissa toimenpidesuosituksissa totesin, että korvaavan työn käytön tehostaminen kohdeorganisaatiossa edellyttää, että korvaavan työn käyttöä mitataan ja seurataan säännöllisesti. Lisäksi korvaavaa työtä tehneiltä työntekijöiltä ja heidän esihenkilöiltään tulee kysyä kokemuksia ja kehittämisehdotuksia korvaavan työn käytännöistä joko säännöllisesti esimerkiksi kuukausiraporttien perusteella tai vaihtoehtoisesti jatkotutkimuksena suuremmalle kohdejoukolle. Tässä tutkimuksessa selvitettiin esihenkilöiden kokemuksia ja ajatuksia korvaavasta työstä. Kunhan kohdeorganisaatiossa saadaan aktivoitua enemmän korvaavan työn käyttöä, olisi hyödyllistä selvittää jatkotutkimuksena vuorostaan työntekijöiden kokemuksia korvaavasta työstä - sekä osatyökykyisen työntekijän että työyhteisön näkökulmasta katsottuna.

Korvaavan työn seurannan ja mittaamisen kannalta on oleellista, että korvaavan työn käyttömääriä seurataan. Mielenkiintoista olisi tehdä määrällinen tutkimus siitä, miten korvaavan työn ehdotuksiin suhtaudutaan ja mitkä asiat ovat syinä korvaavan työn käyttämättä jättämiselle. Toisin sanoen olisi kiinnostava selvittää, kuinka suuri osa korvaavan työn ehdotuksista toteutuu. Olisi myös kiinnostavaa tutkia, miten työhyvinvoinnin ja työilmapiirin tilanne näkyy korvaavan työn käytössä ja korreloiko työhyvinvointi korvaavan työn hyödyntämiseen samalla tavalla kuin työhyvinvointi vaikuttaa työntekijöiden sairauspoissaoloihin. Lähtökohtaisesti itse oletan, että työhyvinvointi lisää korvaavan työn käyttöä, samalla tapaa kuin se vähentää sairauspoissaolopäiviä.

Kehittämistyön aikana kaipasin useaan kertaan varmaa tietoa korvaavan työn taloudellisista hyödyistä. Useissa tutkimuksissa on todettu korvaavan työn monipuolisia hyötyjä sekä työntekijälle, työnantajalle ja koko työyhteisölle, mutta korvaavan työn tuomista kustannussäästöistä ei ole riittävästi tutkimustietoa. Korvaavan työn taloudellisten hyötyjen laskeminen on haasteellista. Laskelmissa on huomioitava vähintäänkin sairauspoissaolojen suorat ja välilliset kustannukset, mukaan luettuna sijaisten palkkakulut, mutta myös korvaavan työn järjestelyihin kuluva työaika. Lisäksi laskelmiin vaikuttaa Kelan työnantajalle maksettavat sairauspäivärahat, jotka työnantaja menettää korvaavan työn yhteydessä. Myös Kevan tutkimuspäällikkö ja Työterveyslaitoksen erityisasiantuntija totesivat sähköposteissaan (Pekkarinen 2022; Turunen 2022), että korvaavan työn kustannussäästöistä on havaittu

laajempaakin tutkimustarvetta. Turusen (2022) mukaan laskelmissa olisi myös huomioitava korvaavan työn tuottavuus ja korvaavan työn vaikutus sairauspoissaolon lyhenemiseen tai jopa työkyvyttömyyseläkemaksuun. Ja näiden lisäksi vielä kannustinvaikutus ns. matalan kynnyksen poissaoloihin! Ei siis kovin yksinkertainen laskelma. Toivotaan kuitenkin, että joku laskentataitoinen tutkija tarttuu haasteeseen ja ratkaisee yhtälön!

LÄHTEET

- Amick B. C., Cullen K.L., Collie A., Clay F., Gensby U., Hogg-Johnson, S., Irvin E., Jennings P.A., Kristman V., Laberge M., McKenzie D., Newnam S. Palagyi, A., Ruseckaite, R., Sheppard, D. M., Shourie S., Steenstra I. & Van Eerd D. 2017. Effectiveness of workplace interventions in return-to-work for musculoskeletal, pain-related and mental health conditions: an update of the evidence and messages for practitioners. *Journal of Occupational Rehabilitation* 28, 1–15. <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s10926-016-9690-x.pdf>. Viitattu 18.3.2022.
- Arene ry 2019. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. Pdf-tiedosto. Julkaistu 3.1.2020. <https://www.arene.fi/wp-content/uploads/Raportit/2020/AMMATTIKORKEAKOULU-JEN%20OPINN%C3%84YTET%C3%96IDEN%20EETTISET%20SUOSITUKSET%202020.pdf?t=1578480382>. Viitattu 20.6.2022.
- Blomgren, Jenni 2022. Sairauspoissaolojen kehitys diagnoosiryhmittäin 2001–2021. Powerpoint-esitys. Johda työkykyä tiedolla – sairauspoissaolot kunnissa Webinaari 15.6.2022.
- Blomgren, Jenni 2020. Mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen kasvu jatkuu jyrkänä. Kelan tutkimusblogi 29.1.2020. <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5168>. Viitattu 9.2.2022.
- Eläketurvakeskus 2021. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyneiden määrä kääntyi laskuun koronavuonna. Verkkajulkaisu 22.4.2021. <https://www.etk.fi/ajankohtaista/tyokyvyttömyyseläkkeelle-siirtyneiden-maara-kaantyi-laskuun-koronavuonna/>. Viitattu 9.2.2022.
- Ervasti, Jenni, Kausto, Johanna, Leino-Arjas, Päivi, Turunen, Jarno, Varje, Pekka & Väänänen, Ari 2022. Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:7. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS_2022_7.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 12.2.2022.
- Eskola, Jari & Suoraranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Harjunpää, Eveliina & Virtanen, Elisa 2021. Työkykyjohtamisen kehittäminen yrityksessä X; Korvaava työ osaksi varhaisen tuen mallia. Opinnäytetyö. Liiketalouden koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/502542/Ty%C3%b6kykyjohtamisen%20kehitt%C3%A4minen%20Yrityksess%C3%A4%20X%3b%20korvaava%20ty%C3%b6%20osaksi%20varhaisen%20tuen%20mallia.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Viitattu 31.1.2022.
- Hassi, Riku 2018. Osallistujien kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen edistämisestä Oulun poliisilaitoksella toteutuneessa Mukautettu työ- pilotissa. Opinnäytetyö. Sosiaalialan tutkinto-ohjelma. Oulun ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/147667/Hassi_Riku.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 29.1.2022.
- Heikkinen, Hannu L.T. 2018. Toimintatutkimus: Kun käytäntö ja tutkimus kohtaavat. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu, 215–230. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Hyttinen, Tuomas 2021. Työntekijöiden poissaolot mielenterveysyistä ampaisivat korona-aikana jyrkkään kasvuun samalla, kun muut sairauslomat jopa vähenivät. YLE uutiset. Verkkajulkaisu. 22.11.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-12198492>. Viitattu 12.2.2022.
- Hämeenlinnan kaupunki 2017. Toivu Työssä toimintatapa. Pdf-dokumentti. Julkaistu 27.1.2017. Kevan oppimisympäristö. <https://app.claned.com/#/article/471054>. Viitattu 20.5.2022.
- Kananen, Jorma 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2014a. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, Jorma 2014b. Verkkotutkimus opinnäytetyönä – laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2015. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, Jorma 2019. Opinnäytetyön ja pro gradun pikaopas. Avain opinnäytetyön ja pro gradun kirjoittamiseen. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kausto, Johanna, Mattila-Holappa, Pauliina, Kaila-Kangas, Leena, Oksanen, Tuula, Kivimäki, Mika & Ervasti, Jenni 2020. Työkyvyn tukitoimet ja työhön osallistuminen: Sairauspoissaolojen omailmoituskäytäntö, korvaavan työn malli, työkyvykoordinaattoritoiminta ja osatyökyvyttömyysetuudet kunta-alalla. Työterveyslaitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140374/TTL_978-952-261-905-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 17.3.2022.

Kela 2021a. Pitkien sairauspoissaolojen määrä kääntyi laskuun vuonna 2020. Sairauslomien tietopaketti. Verkkojulkaisu. <https://www.kela.fi/sairauspoissaolojen-tutkimus>. Viitattu 12.2.2022.

Kela 2021b. Sairauspoissaolot eivät lisääntyneet merkittävästi ensimmäisenä koronavuonna - ammattiryhmien väliset erot kasvoivat. Verkkojulkaisu 8.6.2021. https://www.kela.fi/ajankohtaistilastot/-/asset_publisher/S7FocUefTr02/content/sairauspoissaolot-eivat-lisaantyneet-merkittavasti-ensimmaisena-koronavuonna-ammattiryhmien-valiset-erot-kasvoivat. Viitattu 8.2.2022.

Keskinen, Juha 2021. Vaikeiden sairauksien hoito viivästyy koronatoimien takia. Verkkojulkaisu. Iltalehden pääkirjoitus 6.9.2021. <https://www.iltalehti.fi/paakirjoitus/a/020b6a00-adf5-49e0-b1c5-7112db4d1e94>. Viitattu 12.2.2022.

Kess, Kaija & Seppänen, Elina 2011. Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin. Helsinki: Edita.

Keva 2022. Työkyvyttömyyden kustannukset julkisella sektorilla. <https://kevatutkii.keva.fi/#/?page=tyokyvyttomyys>. Viitattu 7.8.2022.

Keva 2021a. Työkyvyn tuen perusteet. Kevan oppimisympäristö. https://app.claned.com/#/board/_tyokyvyn-tuen-perusteet/articles?tab=content. Viitattu 25.2.2022.

Keva 2018. Esimerkki korvaavan työn käytöstä. Pdf-dokumentti. Julkaistu 10.10.2018. <https://www.keva.fi/globalassets/1-lohkokuvat/tyonantajat/korvaavan-tyon-kaytto.pdf>. Viitattu 6.5.2022.

Kuitunen, Heli 2018. Työkyvyn strateginen johtaminen ja työterveysyhteistyö julkisen alan organisaatioissa vuonna 2018. Kevan tutkimuksia 2/2018. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-tyokyvyn-strateginen-johtaminen-ja-tyoterveysyhteistyö-julkisen-alan-organisaatioissa-vuonna-2018.pdf>. Viitattu 20.5.2022.

Kuivala, Henna 2014. Korvaavan työn soveltaminen Prismoissa. Opinnäytetyö. Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma. Oulun ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/76431/Henna_Kuivala.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 5.2.2022.

KVTES 2020-2021. Kunnallinen yleinen virka- ja työehtosopimus 2020-2021. Kuntatyönantajat. Toinen uudistettu painos 1.9.2021. <https://www.kt.fi/sopimukset/kvtes/2020-2021>. Viitattu 23.3.2022.

Laaksonen, Mikko, He, Liang & Pitkäniemi, Janne 2013. The Durations of Past Sickness Absences Predict Future Absence Episodes. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 55, 87-92. https://journals.lww.com/joem/Abstract/2013/01000/The_Durations_of_Past_Sickness_Absences_Predict.13.aspx#. Viitattu 9.6.2022.

Laine, Anne 2017. Uudenlainen vaihtoehto sairauslomalle yleistyy: "He keksivät laittaa minut töihin varastolle". YLE uutiset. Verkkojulkaisu 6.2.2017. <https://yle.fi/uutiset/3-9435225>. Viitattu 6.2.2022.

- Laine, Teppo 2021. Sairauslomaa vai korvaavaa työtä – julkinen sektori. Osa 3. Korvaava työ. Koulutusmateriaali 26.5.2021. Eduhouse.
- Laki työterveyshuoltolain muuttamisesta 20/2012. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120020>. Viitattu 27.2.2022.
- Laki sairausvakuutuslain muuttamisesta 19/2012. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120019>. Viitattu 27.2.2022.
- Leander, Heli 2018. Tuunattu työ. Pdf-tiedosto. Kevan oppimisympäristö. <https://www.keva.fi/contentassets/928b0e15e47c42f5b0b604b8cb21075c/leander.pdf>. Viitattu 6.2.2022.
- Martimo, Kari-Pekka 2010. Musculoskeletal disorders, disability and work. Väitöskirja. Työterveyslaitos. People and Work. Research Reports 89. Tampere: Juvenes Print. https://erepo.uef.fi/bitstream/handle/123456789/9613/urn_isbn_978-951-802-988-8.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 13.6.2022.
- Martimo, Kari-Pekka & Antti-Poika, Mari 2018. Työterveyshuolto työkykyjohtamisen tukena. Teoksessa Kari-Pekka Martimo, Jukka Utti & Mari Antti-Poika (toim.) Työstä terveyttä, 170–183. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Martimo, Kari-Pekka 2019. Sairauslomat kuriin uudella suosituksella? Ilmarisen blogi 17.9.2019. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/kari-pekka-martimo/sairausloma-uusi-suositus/>. Viitattu 10.4.2022.
- Martimo, Kari-Pekka 2020a. Yksi työkyky, monta tulkintaa. Ilmarisen blogi 20.1.2020. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/kari-pekka-martimo/yksi-tyokyky-monta-tulkintaa/>. Viitattu 10.4.2022.
- Martimo, Kari-Pekka 2020b. Osittain vai riittävän työkykyinen? Ilmarisen blogi 25.9.2020. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/kari-pekka-martimo/osittain-vai-riittavan-tyokykyinen/>. Viitattu 10.4.2022.
- Martimo, Kari-Pekka & Ala-Mursula, Leena 2021. Sairauspoissaolojen harkittu käyttö ja työhön paluun tuki ovat osa hyvää hoitoa. Pääkirjoitus. Lääketieteellinen aikakauskirja Duodecim 137, 123–125. <https://www.duodecimlehti.fi/duo16013>. Viitattu 9.6.2022.
- Mattila-Holappa, Pauliina, Selinheimo, Sanna, Valtanen, Elisa, Vilén, Johanna, Sauni, Riitta & Vastamäki, Jaana 2018. Työn muokkauksen keinot, kun mielenterveyden häiriö vaikuttaa työkykyyn. Työterveyslaitos. https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136021/Ty%C3%B6n_muokkauksen_keinot_kun_mielenterveyden_hairi%C3%B6_vaikuttaa_ty%C3%B6kykyyn.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 20.5.2022.
- Mattila-Holappa, Pauliina, Kausto, Johanna, Aalto, Ville, Kaila-Kangas, Leena, Kivimäki, Mika, Oksanen, Tuula & Ervasti, Jenni 2021. Alternative duty work as workplace-initiated procedure to reduce sickness absence. BMC Public Health 21, 1154. <https://bmcpublihealth.biomedcentral.com/track/pdf/10.1186/s12889-021-11181-1.pdf>. Viitattu 9.6.2022.
- Merikanto, Tiina 2021. Kun korona iski, normaali sairaudenhoito mullistui: Pari miljoonaa hoitokäyntiä jäi väliin – Nyt kasassa on jo miljardin hoitovelka ja ennätysjonot. YLE uutiset. Verkkojulkaisu. 27.10.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-11605429>. Viitattu 12.2.2022.
- Meritähti, Päivi 2019. Sairauslomalle vai hetkeksi toisenlaisiin töihin? Korvaavan työn tekeminen on vapaaehtoista, mutta harva kieltäytyy siitä. YLE uutiset. Verkkojulkaisu. 19.11.2019. <https://yle.fi/uutiset/3-11076109>. Viitattu 6.2.2022.
- Mikkelsen, Mai Bjørnskov & Rosholm, Michael 2018. Systematic review and meta-analysis of interventions aimed at enhancing return to work for sick-listed workers with common mental disorders,

stress-related disorders, somatoform disorders and personality disorders. *Occupational & Environmental Medicine* 75, 675–686. <https://oem.bmj.com/content/75/9/675>. Viitattu 18.3.2022.

Mikkelin kaupunki 2022a. Kaupunki työnantajana. Mikkelin kaupungin verkkosivut. <https://www.mikkeli.fi/sisalto/tietoja-mikkelista/kaupunki-tyonantajana>. Viitattu 2.2.2022.

Mikkelin kaupunki 2022b. Henkilöstökertomus. Viitattu 10.4.2022.

Myllymäki, Kati 2020. Romuttaako korona (vai valmiuslaki?) hoitotakuun? Lääkäriliiton blogi. 20.5.2020. <https://www.laakariliitto.fi/uutiset/blogi/romuttaako-korona-vai-valmiuslaki-hoitotakuun/>. Viitattu 12.2.2022.

Nevala, Nina, Pehkonen, Irmeli, Koskela, Inka, Ruusu vuori, Johanna & Anttila, Heidi 2014. Workplace accommodation among persons with disabilities. A systematic review on it's effectiveness and barriers of facilitators. *Journal of Occupational Rehabilitation* 25, 432–448. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10926-014-9548-z>. Viitattu 16.6.2022.

Nevala, Nina, Turunen, Jarno, Tiainen, Raija & Mattila-Wirolahti, Päivi 2015. Osatyökykyiset työssä -toimintamallin (Osku) toteutuminen ja hyödyt erilaisissa toimintaympäristöissä. Tutkimusraportti. Sosiaali- ja terveysministeriö & Työterveyslaitos. https://stm.fi/documents/1271139/1366077/STM_Osku_tutkimusraportti.pdf/d19bf119-70f8-427c-8201-b4e045c8b3a8/STM_Osku_tutkimusraportti.pdf.pdf. Viitattu 25.2.2022.

Oinonen, Tuuli 2017. Korvaava työ saattaa olla sairausloman vaihtoehto. *Vilkku* 2017 (3). Tampereen kaupungin henkilöstölehti.

Olkkonen, Marianna 2019. Muokatus työn mallin kehittäminen. Opinnäytetyö. Liiketalouden ylempi AMK-koulutus. Saimaan ammattikorkeakoulu. https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/221973/Olkkonen_Marianna.pdf?sequence=2. Viitattu 2.2.2022.

Paanetoja, Jaana 2021. Työkyky työsuhteessa. Helsinki: Edita.

Pajunen, Paula 2018. Kevennetty työ sairausloman sijaan. Henkilöstöjohtamisen pro-gradu-tutkielma. Kauppatieteiden maisterin koulutusohjelma. Vaasan yliopisto. https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/3914/osuva_7912.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Viitattu 2.2.2022

Pehkonen, Irmeli, Turunen, Jarno, Juvonen-Posti, Pirjo, Henriksson, Lea, Vihtonen, Tiina, Seppänen, Johanna, Liira, Juha, Uitti, Jukka & Leino, Timo 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Moniaineisto ja monimenetelmätutkimus. Työterveyslaitos. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132028/Yhteistyolla-tulosta-tyokykyjohtamisessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 10.4.2022.

Pekkarinen, Laura & Haapakoski, Satu 2017. Korvaava työ kunta-alalla – toimintatavan suunnittelu ja käyttö. Kevan tutkimuksia 2/2017. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/korvaava-tyo-kunta-alalla.pdf>. Viitattu 8.2.2022

Pekkarinen, Laura & Heikinheimo, Susanna 2022. Työkyvyn johtaminen ja työterveysyhteistyö julkisen alan organisaatioissa vuonna 2021. Kevan tutkimuksia 1/2022. https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti_tyokyvyn-johtaminen-ja-tyoterveysyhteistyö-julkisen-alan-organisaatioissa-vuonna-2021.pdf. Viitattu 7.2.2022.

Pekkarinen, Laura 2022. Tutkimuspäällikkö. Keva. Korvaava työ ja kustannussäästöt. Yksityinen sähköpostiviesti 16.3.2022. Viestin saaja: Sari Kohvakka.

Piirainen, Helena, Räsänen, Kimmo & Kivimäki, Mika 2003. Organizational climate, perceived work-related symptoms and sickness absence: a population-based survey. *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 45, 175–184. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/12625232/>. Viitattu 2.8.2022.

- Porttila, Riikka 2017. Korvaava työ hämmentää – "sairauslomalla ei saa mennä töihin" ja kolme muuta uskomusta. YLE uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-9452603>. Viitattu 5.2.2022.
- Rinta-Tassi, Minna 2016. Työtä tuunataan, jotta sairauslomat eivät venyisi – poissaoloista miljardi-kustannukset. YLE uutiset. Verkkojulkaisu 26.12.2016. <https://yle.fi/uutiset/3-9363724>. Viitattu 6.2.2022.
- Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Havainnointi. Verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 8.5.2022.
- Sairauspoissaolon tarpeen arviointi. Käypä hoito -suositus. Suomalaisen Lääkäriseuran Duodecimin Verkostovaliokunnan asettama työryhmä. Helsinki: Suomalainen Lääkäriseura Duodecim, 2019 (viitattu 18.3.2022). <https://www.kaypahoito.fi/hoi50121>.
- Savonlinnan kaupunki 2020. Korvaavan työn toimintamalli Savonlinnan kaupungilla. Pdf-tiedosto. Julkaistu 16.12.2020. <https://dynasty.savonlinna.fi/kokous/20206621-20-1.PDF>.
- Seppänen-Järvelä, Riitta 2005 (toim.) Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä. STAKES. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77163/vertaismenetelmat.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 7.5.2022.
- Strömmer, Päivi 2005. Vertailukehittäminen: virtuaalikypäriä nimeltä Benchmarking. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä (toim.) Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineinä, 55–64. STAKES. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/77163/vertaismenetelmat.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Viitattu 7.5.2022.
- Söderkultalahti, Olli 2021. Satakunnan sairaaloissa koko epidemia-ajan raskain tilanne – asukkaille erillinen maskisuositus. Uutiset. Kotimaa. Ilta-Sanomien verkkolehti. 6.10.2021. <https://www.is.fi/kotimaa/art-2000008310696.html>. Viitattu 12.2.2022.
- Tuisku, Katinka, Joutsenniemi, Kaisla, Rentto, Tanja & Heikinheimo, Susanne 2015. Resource-oriented assessment of work ability in psychiatry. *Psychiatria Fennica* 46, 125–145. https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/176314/PF2015_ART10_Tuisku.pdf?isAllowed=y&sequence=1. Viitattu 20.6.2022.
- Tuominen, Jarno 2022. Erityisasiantuntija. Työterveyslaitos. Korvaava työ ja kustannussäästöt. Yksityinen sähköpostiviesti 17.3.2022. Viestin saaja: Sari Kohvakka.
- Työterveyshuoltolaki 1383/2001. <https://finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>. Viitattu 27.2.2022.
- Työterveyslaitos 2022. Sairauspoissaolot kunnissa. <https://tyoelamatieto.fi/fi/dashboards/kunta10-sick-leave>. Viitattu 7.8.2022.
- Työterveyslaitos 2010. Työkykytalo. <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky>. Viitattu 12.2.2022.
- Työturvallisuuskeskus 2018. Osatyökykyisyys työyhteisössä. Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisu. <https://ttk.fi/julkaisu/osatyokykyisyys-tyoyhteisossa/#51866978>. Viitattu 7.8.2022.
- Uitti, Jukka & Sauni, Riitta 2018. Vaikuttavaa työterveysyhteistyötä. Teoksessa Kari-Pekka Martimo; Jukka Utti & Mari Antti-Poika (toim.) Työstä terveyttä, 66–73. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.
- Valli Raine, 2018. Aineiston keruu kyselylomakkeella. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu, 92–115. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Valli Raine & Perkkilä, Päivi 2018. Sähköinen kyselylomake ja sosiaalinen media aineistonkeruussa. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu, 117–128. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 708/2013. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130708>. Viitattu 27.2.2022.

van Vilsteren, Myrthe; van Oostrom, Sandra H.; de Vet, Henrica C. W., Franche, Renee-Louise; Boot, Cécile R. L. & Anema, Johannes R. 2015. Workplace interventions to prevent work disability in workers on sick leave. Cochrane Database of Systematic Reviews. Julkaistu 5.10.2015. <https://doi.org/10.1002/14651858.CD006955.pub3>. Viitattu 18.3.2022.

Vantaan kaupunki 2017. Vantaan korvaavan työn toimintatapa. Tuunattu työ. Pdf-tiedosto. https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/130643_Tuunattu_tyo_materiaali_2_2017.pdf. Viitattu 6.2.2022. Verkkosivu ei enää saatavilla 21.6.2022.

Vantaan kaupunki, julkaisuaika tuntematon. Tuunattu työ. Vantaan kaupungin kotisivut. https://www.vantaa.fi/hallinto_ja_talous/tyo_ja_elinkeinot/vantaa_tyonantajana/johtaminen/tuunattu_tyo. Viitattu 6.2.2022. Verkkosivu ei enää saatavilla 21.6.2022.

Vantaan kaupunki 2022. Henkilöstökertomus 2021: Terveys- ja turvallisuusjohtaminen. Vantaan kaupungin verkkosivut. <https://www.vantaa.fi/fi/kaupunki-ja-paatoksenteke/toissa-vantaalla/henkilostokertomus/henkilostokertomus-2021-terveys-ja-turvallisuusjohtaminen>. Viitattu 21.6.2022.

Viikari-Juntura, Eira 2018. Työ ja liikuntaelämä. Teoksessa Kari-Pekka Martimo, Jukka Utti & Mari Antti-Poika (toim.) Työstä terveyttä, 132–142. 4. uudistettu painos. Helsinki: Kustannus Oy Duodecim.

Vilka, Hanna 2018. Havainnot ja havainnointimenetelmät tutkimuksessa. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu, 156–171. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Waris, Johannes 2017. Korvaavasta työstä apua - Sairauspoissaolot ja pitkät sairauslomat vähenevät huomattavasti. SAK. Verkkojulkaisu 21.8.2017. <https://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/korvaavasta-tyosta-apua-sairauspoissaolot-ja-pitkat-sairauslomat-vahenivat-huomattavasti>. Viitattu 6.2.2022.

Wikipedia Vapaa tietosanakirja 2021. Benchmarking. Verkkodokumentti. Päivitetty 1.9.2021. <https://fi.wikipedia.org/wiki/Benchmarking>. Viitattu 8.5.2022.

LIITE 1: KYSELYN SAATE

VASTAA KYSELYYN

Hei!

Keskiviikkoinfossa 9.3. kerroimme korvaavan työn kehittämishankkeesta. Kehittämiseen sisältyy oheinen kysely, jossa selvitetään korvaavan työn käyttöä haittaavia tekijöitä ja kartoitetaan korvaavan työn tehtävämahdollisuuksia yksikössä. Kyselyssä kartoitetaan myös varhaisen tuen käytäntöjä.

Vastaaminen tapahtuu anonyymisti, joten muista ilmoittaa yksikkösi ja yhteystietosi, mikäli haluat lisätietoja tai tukea työkykyasioihin ja korvaavaan työhön liittyen. Yksikkökohtaisia tietoja ei raportoida.

Vastausaikaa on 31.3. saakka. Pääset halutessasi jatkamaan vastaamista tai muokkaamaan vastauksiasi tästä samasta linkistä.

Jotta korvaavan työn malli saadaan jalkautettua paremmin, on tärkeää osallistaa myös työntekijät mukaan kehittämiseen ja antaa heille vaikuttamisen mahdollisuuksia.

Ennen kyselyyn vastaamista:

- Keskustelkaa korvaavasta työstä tiimeissä ja ideoikaa työntekijöiden kanssa, miten yksikössänne voidaan hyödyntää korvaavaa työtä. Voitte käyttää apuna 9.3. keskiviikkoinfon diaesitystä, joka löytyy Helmi-intrasta: Henkilöstöasiat- Työkyvyn tuki.
- Listatkaa yhdessä työntekijöiden kanssa työtehtäviä, joita osatyökykyinen korvaavan työn tekijä voisi tehdä.

Korvaavan työn tehtävät voi listata kyselyyn (niitä varten yksi vastausalue) tai lähettää erikseen sähköpostilla sari.kohvakka@mikkeli.fi.

Työtehtävistä koostetaan kaikille yhteinen Korvaavan työn tehtäväpankki, joka helpottaa korvaavan työn suunnittelua ja käyttöön ottamista.

Vastauksesi on tärkeä, Yhteistyöllä päästään parhaimpiin tuloksiin!
Kiitos etukäteen osallistumisesta!

Yhteistyöterveisin,
Sari Kohvakka, Henkilöstöpalvelut
p. 040 750 5025
sari.kohvakka@mikkeli.fi

LIITE 2: SÄHKÖISEN KYSELYN KYSYMYKSET

Tervetuloa mukaan kehittämään korvaavaa työtä!

Korvaavaa työtä voidaan käyttää sairausloman sijasta silloin, kun työntekijä on sairauden tai vamman vuoksi estynyt tekemästä omaa työtään, mutta kykenee terveyttään tai toipumistaan vaarantamatta tekemään väliaikaisesti omaa työtä kevennettynä tai jotakin muuta työtä. Korvaava työ on työssä kuntoutumista. Korvaavasta työstä hyötyy työntekijä itse, koko työyhteisö ja työnantaja.

Mikkelin kaupungilla on käytössä korvaavan työn malli, mutta korvaavaa työtä on hyödynnetty toistaiseksi vain muutamia kertoja. Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää mahdollisia ongelmia, jotka haittaavat korvaavan työn järjestämistä. Tavoitteena on poistaa esteitä korvaavan työn käytölle ja lisätä korvaavan työn hyödyntämistä.

Tämä kysely on osa opinnäytetyötä, jonka toimeksiantajana on Mikkelin kaupunki. Opinnäytetyön tavoitteena on lisätä korvaavan työn mallin käyttämistä Mikkelin kaupungissa. Opinnäytetyön tekijä on Wellness-liiketoiminnan opiskelija Sari Kohvakka, joka suorittaa opintoihin liittyvän harjoittelujakson Mikkelin kaupungin henkilöstöpalveluissa.

ALOITA

Jatkamalla hyväksyt Zeffin [Tietosuojakäytännön](#)

1. Mikkelin kaupungin korvaavan työn malli on sovittu vuonna 2017. Miten hyvin tunnet Korvaavan työn mallin ja sen toimintaohjeet? (Vastausohje: Klikkaa hiirellä palloa ja siirrä se sopivaan kohtaan janalla.)



EN TUNNE KORVAAVAN TYÖN KÄYTÄNTEITÄ, OLEN EPÄVARMA, MITEN KORVAAVA TYÖ OIETAAN KÄYTTÖÖN TYÖYKSIKÖSSÄNI. KORVAAVAN TYÖN KÄYTÄNTEET OVAT MINULLE SELKEITÄ JA OSAAN HYÖDINTÄÄ KORVAAVAN TYÖN MAHDOLLISUUKSIA TYÖYKSIKÖSSÄNI.

TUNNEN KORVAAVAN TYÖN KÄYTÄNTEET

2. Työntekijän vamma tai sairaus ei aina edellytä työstä poissaoloa. Onko työyksikössänne käytetty korvaavaa työtä sairausloman sijaan?

- Kyllä
- Ei
- Olemme tarvittaessa sopineet työntekijän kanssa työn muokkaamisesta muulla tavalla.
-

SEURAAVA

3. Kuinka monta kertaa olette käyttäneet korvaavaa työtä sairausloman sijaan?

- yhden kerran
- 2 kertaa
- 3 kertaa
- enemmän kuin 3 kertaa
-

Jos korvaavaa työtä oli käytetty, kysyttiin allaolevat kysymykset 4,5 ja 6.

4. Miten korvaava työ onnistui?

KORVAAVA TYÖ EI ONNISTUNUT. JÄRJESTELYT EIVÄT TOIMINEET JA TYÖNTEKIJÄ PALASI SAIRAUSLOMALLE.

KORVAAVA TYÖ ONNISTUI HIEPOSTI. TYÖNTEKIJÄ TOIPII HYVIN JA PALASI TAKAISIN NORMAALIIN TYÖHÖN.

5. Minkälaisia haasteita kohtasitte korvaavan työn jaksolla?
(esimiehen / työntekijän / työyhteisön kannalta)

SEURAAVA

6. Mitkä asiat helpottivat korvaavan työn käyttöä?
(esimiehen / työntekijän / työyhteisön kannalta)

SEURAAVA

Jos korvaavaa työtä ei ollut käytetty, kysyttiin syitä siihen (kysymys nro 3):

3. Miksi korvaavaa työtä ei ole käytetty? Mitkä asiat ovat estäneet korvaavan työn käyttämistä? Voit valita useita vaihtoehtoja.

- En ollut tietoinen korvaavan työn mahdollisuudesta. / En muistanut korvaavan työn mahdollisuutta.
- Työterveyslääkäri ei ole suositellut korvaavaa työtä.
- Mielestäni sairausloma oli parempi vaihtoehto kuin korvaava työ.
- Työntekijä ei ollut halukas tekemään korvaavaa työtä.
- Sopivaa korvaavaa työtä ei löytynyt.
- Ei ollut aikaa korvaavaan työn järjestelyihin.
- Korvaavan työn toimintatavat olivat epäselvät.
- Työterveyslääkärin ohje työtehtävien ja kuormituksen rajaamisesta oli epäselvä.
- Epävarmuus siitä, riittääkö työntekijän työkyky korvaavaan työhön.
- Huoli muun työyhteisön suhtautumisesta tai kuormittumisesta.
-

SEURAAVA

4. Minkälaisia ajatuksia korvaavan työn käyttäminen herättää?
Vastaa sekä esimiehen että työntekijöiden näkökulmasta.

SEURAAVA

5. Mistä korvaavan työn aiheesta haluaisit lisätietoa?

SEURAAVA

Mitä Korvaava työ voi olla?

- omia tuttuja työtehtäviä kevennettyinä tai osittain tehtynä
- vieraampia tai uusia tehtäviä omassa tai toisessa työyksikössä
- etätöitä
- opiskelua esim. verkkokursseilla
- muiden kouluttamista tai ohjaamista
- perehtymistä tai perehdyttämistä
- ohjeiden tekemistä ja päivittämistä
- tekemättä jääneitä töitä /tehtäviä joita pitäisi tehdä, mutta niihin ei ole aikaa
- muita asioita, jotka vaativat suunnittelua ja syventymistä

Korvaavan työn rajoitteet voivat liittyä esim. nostoihin, kumarteluun, toisen käden tai jalan käyttöön tai henkisen kuormituksen vähentämiseen. Korvaava työ voi edellyttää rauhallisempaa työtahtia, tavallista runsaampaa tauotusta tai asiakastyön välttämistä.

Periaatteessa korvaava työ voi olla mitä vain, kunhan se on mielekästä, hyödyllistä ja turvallista!

Korvaavassa työssä työntekijällä on mahdollisuus kuntoutua, oppia uutta ja vahvistaa osaamistaan.

SEURAAVA

6. Keskustele ja ideoi työntekijöiden kanssa, miten yksikössäne voidaan hyödyntää korvaavaa työtä. Listatkaa työtehtäviä, joita osatyökykyinen korvaavan työn tekijä voisi tehdä. Olkaa luovia ja ennakkoluulottomia! Tässä vaiheessa ei tarvitse karsia mitään vaihtoehtoja pois.

Kirjaa alla olevaan laatikkoon korvaavan työn tehtävät. Kyselyn vastauksista koostetaan kaikille yhteinen Korvaavan työn tehtäväpankki. Jos ideoita tulee myöhemmin lisää, voit lähettää ne sähköpostilla kyselyn tekijälle sari.kohvakka@mikkeli.fi.

SEURAAVA

7. Korvaava työ on osa työkyvyn varhaista tukea. Varhaisen tuen avulla tuetaan työntekijän työkykyä ja työssä jatkamista mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Miten hyvin tunnet Mikkelin Varhaisen tuen käytännöt?

0

100

EN TUNNE VARHAISEN TUEN KÄYTÄNTÖJÄ LAINKAAN.

ESIMIEHEN TEHTÄVÄT VARHAISEN TUEN PROSESSISSA ON MINULLE SELVÄT JA OSAAN TOIMIA NIIDEN MUKAAN.

TUNNEN VARHAISEN TUEN KÄYTÄNNÖT

8. Myös sairauspoissaolojen seuranta on osa varhaista tukea. Toistuvat tai pitkät sairauspoissaolot ennustavat usein pitkäaikaisemman työkyvyttömyyden riskiä. Seuraatko työntekijöiden sairauspoissaoloja?

- Kyllä, seuraan sairauspoissaoloja ja niiden hälytysrajoja aktiivisesti. Keskustelen työntekijän kanssa, kun hälytysrajat ylittyvät.
- Seuraan poissaoloja satunnaisesti ja harkinnan mukaan keskustelen työntekijän kanssa työkykyasioista.
- En juurikaan seuraa poissaoloja, mutta ryhdyn toimiin, jos lisääntyneet poissaolot herättävät oman tai työyhteisön huomion.
-

SEURAAVA

Jos vastaus oli muu kuin "Kyllä ...", kysyttiin seuraava kysymys nro 13

13. Mikä saisi sinut seuraamaan työntekijöiden poissaoloja aktiivisemmin?

SEURAAVA

9. Varhaisen tuen keskustelulla eli puheeksiotolla pyritään puuttumaan työkykyä uhkaaviin tekijöihin ja löytämään keinoja työntekijän työssä jatkamiseen. Jos pidät puheeksiottokeskusteluja, teetkö keskustelusta muistion?

- Kyllä, aina.
- Satunnaisesti, harkinnan mukaan.
- En ole toistaiseksi tehnyt muistioita puheeksiottokeskusteluista.
- Olen keskustellut työntekijän kanssa työkykyasioista vain epämuodollisesti.
-

SEURAAVA

10. Yhteistyöllä päästään parhaisiin tuloksiin myös työkykyasioissa. Miten toimintaa voisi mielestäsi kehittää ja sujuvoittaa

- työterveyshuollon kanssa?
- henkilöstöpalveluiden kanssa?
- työsuojelun kanssa?

SEURAAVA

11. Mistä työkyvyn tukemisen ja korvaavan työn asioista kaipaavat lisätietoa, tukea tai koulutusta?

SEURAAVA

12. Työyksikkösi.

Kirjoita tähän työyksikkösi nimi. Yksikkökohtaisia tietoja ei raportoida, mutta saatte tarvittaessa tukea työkykyasioihin ja korvaavaan työhön liittyen.

SEURAAVA

13. Voit antaa tähän sähköpostiosoitteesi, erityisesti jos toivot yhteydenottoa.

SEURAAVA

14. Jäikö jotain mielen päälle? Tähän voit kommentoida vapaasti.

VALMIS

Lämmin kiitos vastauksestasi! Korvaavan työn kehittäminen jatkuu tulosten tulkinnalla ja koostamalla Korvaavan työn tehtäväpankki. Korvaavasta työstä järjestetään kevään aikana keskiviikkoinfo ja lisätietoa tulee myös Helmi-intraan. Jos kyselyn jälkeen tulee lisää ideoita korvaavan työn tehtäviin, voi ideat lähettää sähköpostiin: sari.kohvakka@mikkeli.fi. Annan lisätietoja ja autan mielelläni. Terveisin Sari Kohvakka, Henkilöstöpalvelut

MIKKELI

2.5.2022

Korvaavan työn tehtäväpankki

Oman työn keventäminen on helpoin tapa tehdä korvaavaa työtä, jos työtehtävä sen mahdollistaa. Korvaavassa työssä tehdään vain niitä työtehtäviä, joihin työkykyä riittää, eikä tehtävät vaaranna kuntoutumista. Joskus pelkkä **etätyöhön siirtyminen** voi olla riittävä tapa keventää työtä.

Korvaavan työn valinnassa kannattaa hyödyntää työntekijän osaamista ja mielenkiinnon kohteita. Jos omasta tutusta työnkuvasta ei löydy sopivia työtehtäviä korvaavaan työhön, katso vinkkejä sopiviin työtehtäviin alla olevasta korvaavan työn tehtävälisteristä. Jos löydätte lisää vaihtoehtoisia tehtäviä ja haluatte jakaa ne koko organisaation käyttöön, ole yhteydessä henkilöstöpalveluihin listan päivittämistä varten.

Esimerkkitehtävät on ryhmitelty

- suunnittelutehtäviin
- toimisto- ja järjestelytehtäviin
- osaamisen lisäämisen ja jakamisen tehtäviin
- varhaiskasvatukseen, opetuksen sekä ruoka- ja puhtauspalveluiden tehtäviin

Korvaavan työn tehtäviä: suunnittelutehtäviä

- erilaisten suunnitelmien tekeminen, tarkistaminen ja päivittäminen (oma ja yhteinen työ)
- vuosisuunnitelma, turvallisuus/pelastussuunnitelma, kestävä kehitys, kiusaamisen ehkäisy, omavalvontasuunnitelmat jne
- perehdyttämiskansion päivittäminen, työohjeiden päivitys (päiväohjelmat, määräaikaistyöt)
- työhyvinvointiin ja työilmapiiriin vaikuttavien asioiden kehittäminen omassa yksikössä
- yksikkökohtaisten asiakastapahtumien suunnittelu ja järjestäminen
- työyhteisön omien tapahtumien suunnittelu ja järjestäminen
- selvitysten tekoa, kyselyitä ja kartoituksia, asioiden valmistelemista
- etänä/teamsilla osallistumista palavereihin/tiimeihin/koulutuksiin.
- yhteydenpito yhteistyökumppaneihin, asiakkaiden tiedottaminen

Korvaava työ: toimisto- ja järjestelytehtäviä

- arkistointia (vanhojen asiakirjojen läpikäyntiä ja päivittämistä, sähköiseen muotoon viemistä), asiakirjahallintoa (Teams ja sisäinen tiedotus)
- perehdytysohjeiden tekoa ja päivitystä



Ihmiset sen tekevät.

LIITE 3: Korvaavan työn tehtäväpankki

2 (4)

MIKKELI

2.5.2022


- kotisivujen ylläpitoa, markkinointimateriaalin työstämistä
- inventaariotehtävät varastoissa, tilausten teko
- samaa työtä etätyönä, asiakaspalvelua (puhelin ja sähköposti), asiakasyhteistyön tekemistä
- neuvonta- ja asiantuntijakonsultointi: esim. asiantuntijana toimiminen sille, joka tekee tarkastuksia, paperitöiden tekeminen, puhelimeen vastaaminen
- siivous ja järjestely (myös sähköisten järjestelmien ja Teamsin järjestelyä – nopeuttaa ja selkeyttää koko työyhteisön toimintaa)
- perustoimistotehtäviä, monenlaista avustavaa tehtävää

Korvaavan työn tehtäviä: osaamisen lisääminen ja jakaminen

- **Koulutuksia** - linkki sivulle *Linkkejä verkkokoulutuksiin*
<https://mikkelinkaupunki.sharepoint.com/sites/helmi-osaamisen-kehittaminen-ja-koulutus/sitepages/linkkej%C3%A4-verkkokoulutuksiin.aspx>
- perehtyminen vierestä seuraamalla (mikä työ hyvänsä, voi olla myös toisessa yksikössä)
- perehdyttämiskansiot ja muut valmiit materiaalit
- etä/verkkokoulutukset, koulutuswebinaarit, alaan liittyvän kirjallisuuden lukeminen
- eduhousen koulutukset (etukäteen tehdyn listauksen mukaisesti)
- perehdyttäminen tai asiantuntijatiedon ja osaamisen jakaminen
- koulutusten jälkeen koosteiden tekeminen, tiedon jakaminen työyhteisön käyttöön (kirjallisesti tai suullisesti, työntekijän valmiuksista riippuen)
- koulutus/oppimateriaalin teko ja kehittäminen, jatkojalostaminen, tiivistäminen infomateriaaliksi

Korvaavan työn tehtäviä varhaiskasvatuksessa

- pedagoginen dokumentointi, varhaiskasvatussuunnitelmien/ esiopetussuunnitelmien kirjoittaminen/päivittäminen/arviointi
- lasten ja perheiden palaveriin osallistuminen
- työvuorolistojen tekeminen/ tarkistaminen/ työvuoromuutoksien teko
- materiaalien valmistaminen/ toiminnan suunnittelu
- valmistelutehtävät (askartelut, materiaalin tekeminen nettiin (sähköiset oppimisympäristöt), tiedon etsintä/asioiden selvittäminen



Ihmiset sen tekevät.

LIITE 3: Korvaavan työn tehtäväpankki

3 (4)

MIKKELI

2.5.2022

- ruokatilauksien tekeminen
- varastojen siivous/ järjestely, sisä- ja ulkovarastot
- päiväkodista löytyvien materiaalien/ tavaroiden kunnan tarkistaminen, puhdistus, järjestely, (soittimet, liikuntavälineet, lelut)
- uusien tavaroiden tarpeen tarkistaminen -> mahdolliset lelu/tavaratilaukset
- leikkitilojen arviointi ja suunnittelu, järjestely
- mappien läpikäyminen, lasten papereiden läpikäyminen -> mitä säilytetään, skannaus Daisyyn, tiedonsiirto
- inventaario materiaaleista, materiaalin järjestely teemoittain (laulut, lorut yms)
- apu silminä, korvina ja käsinä lasten toiminnassa
- lasten lepoetken valvonta, lasten kanssa toiminta (pelit, kirjat, askartelut, leikit yms)

Korvaavan työn tehtäviä opetustyössä

- tukiopetuksen antaminen, etäopetus (joko livenä tai etätehtäviä opiskelijoille)
- kurssilla avustaminen/opettaminen toisen opettajan mukana opetustilanteessa
- sijaistaminen tai resurssiopettajana toimiminen toisessa yksikössä/koulussa/varhaiskasvatuksessa
- tuntisuunnitelmien tekeminen, uusien kurssivaihtoehtojen suunnittelu
- oppimateriaalien tekeminen, esim. verkossa jo valmiina olevaan opetusmateriaaliin tai opiskelijoille lisätehtäviksi tarkoitettuihin aineistoihin tutustuminen ja niistä yhteenvedon tai suosituslistan tekeminen opettajien ja opiskelijoiden avuksi
- oman ammattitaidon hyödyntäminen yhteiseksi hyväksi: omien tietojen syvennys, koosteen tai opetus/koulutusmateriaalin tekeminen muille opettajille, yhteiseen jakoon erilaisia tuntisuunnitelmia
- väline- ja materiaalihuoltoa, dokumentointia, näyttelyyn liittyviä tehtäviä, diginäyttelyn tekemistä, tilojen järjestelyä ja siivousta
- esitteen kurssitekstien, näyttelymainosten tekeminen, julisteiden/mainosten suunnittelu/toteutus, kuvamateriaalin hankinta (valokuvaus, videokooosteet)
- sovitusten tekeminen (esim. bändit, kuorot) toiveiden pohjalta
- erilaisiin etäopetustyökaluihin/malleihin tutustuminen ja sen pohjalta yleiseen jakoon kootuna kirjallisesti eri etätyökalujen hyödyntämismahdollisuuksia.



Ihmiset sen tekevät.

LIITE 3: Korvaavan työn tehtäväpankki

4 (4)

MIKKELI

2.5.2022

Korvaava työ: ruoka- ja puhtauspalveluiden tehtäviä

- kohteiden yhdistelmäkoneajot ja määräaikaistyöt
- työkaverin perehdytys
- perehtyminen toisessa työkohteessa/toiseen työkohteeseen
- Jamix-tilauksien teko
- uimahallin lipunmyynti ja uimavalvonnan sijaistus
- työohjeiden päivitys (päiväohjelmat, määräaikaistyöt) ja puhtaaksi kirjoitus
- perehdyttämiskansion päivitys ja lukeminen ajan kanssa
- omavalvontasuunnitelman päivitys
- Eduhousen koulutukset (etukäteen tehdyn listauksen mukaises-ti)
- Youtuben siivousvideoiden katsominen (etukäteen tehdyn listauksen mukaisesti)
- inventaariotehtävät varastoissa
- asiakasyhteistyön tekeminen esim. kouluissa

*Ihmiset sen tekevät.*