



# Työkykyjohtamisen kehittäminen yrityksessä X; Korvaava työ osaksi varhaisen tuen mallia

Eveliina Harjunpää ja Elisa Virtanen

2021 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

**Työkykyjohtamisen kehittäminen yrityksessä X; Korvaava työ  
osaksi varhaisen tuen mallia**

Eveliina Harjunpää ja Elisa Virtanen  
Tradenomi, Liiketalous  
Opinnäytetyö  
Kesäkuu, 2021

Eveliina Harjunpää, Elisa Virtanen

**Työkykyjohtaminen yrityksessä X; Korvaavan työn malli osaksi varhaisen tuen mallia**

Vuosi

2021

Sivumäärä

97

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa sosiaali- ja terveysalan yritykselle X korvaavan työn malli osaksi varhaisen tuen mallia. Kehittämistehtävä lähti liikkeelle yrityksen tarpeesta päivittää korvaavan työn käyttö selkeämmäksi malliksi ja sitä kautta toimimaan yrityksen sisällä paremmin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää yritys X:n työkykyjohtamista ja saada korvaavan työn malli toimimaan yrityksen X tarpeiden mukaisesti.

Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään työkykyä ja sen johtamista yleisellä tasolla. Teorian painotus on vahvasti varhaisessa tuessa ja sen merkityksessä työkykyjohtamisen onnistumiseksi. Lisäksi teoriaosuudessa on keskitytty korvaavaan työhön ja sen käytäntöihin. Kehitystyön empiirinen osuus toteutettiin käyttäen triangulaatio-menetelmää, jossa yhdistetään eri tutkimusmetodeja. Yritys X:n esihenkilöille ja tiiminvetäjille lähetettiin sähköisesti kysely, jonka avulla kartoitettiin, kuinka tietoisia he ovat varhaisen tuen ja korvaavan työn malleista, sekä kuinka paljon malleja on hyödynnetty päivittäisessä esihenkilötyössä. Benchmarking-menetelmän apuna käytettiin net scouting tiedonkeruumenetelmää, joiden kohteena oli muiden organisaatioiden korvaavan työn mallit. Mallit valikoituivat sen perusteella, että niiden parhaat käytännöt olisivat mukautettavissa yritys X:n tarpeisiin.

Tutkimusaineiston avulla selvisi, että yritys X:n esihenkilöt ja tiiminvetäjät kaipaavat lisätietoa korvaavan työn käytöstä. Varhaisen tuen malli on hyvin omaksuttu yrityksessä ja tulosten mukaan työkyvyn alenemisen merkkeihin puututaan herkästi. Vastauksista kuitenkin kävi ilmi, ettei ohjeisiin tai työterveysyhteistyöhön olla täysin tyytyväisiä. Benchmarking-menetelmän avulla saatiin selville, miten opas tulisi toteuttaa. Vertailussa korostui visuaalisuus, koska tällöin lukija saa heti käsityksen mallista ja sen prosesseista.

Kehittämistyön tuotoksena syntyi yhdistetty varhaisen tuen ja korvaavan työn mallien opas, jonka avulla esimiehet, tiiminvetäjät ja muut sidosryhmät edistävät yritys X:n työntekijöiden työkykyä sekä ehkäisevät työkyvyn heikkenemistä. Toimeksiantajan on hyvä vielä oppaan luovuttamisen jälkeen selvittää erityisesti korvaavan työn mallin lainmukaisuus ja mahdollisten yhteistoimintaneuvottelujen tarve. Lisäksi työterveyshuollon kanssa olisi hyvä sopia selkeät toimintatavat työkykyjohtamisen tueksi. Varhaisen tuen ja korvaavan työn mallien käyttöä tulisi myös seurata yhdessä sidosryhmien kanssa, jotta niiden käytön hyötyjä pystytään arvioimaan.

Asiasanat: Työkykyjohtaminen, varhainen tuki, varhaisen tuen malli, korvaava työ, korvaavan työn malli

Eveliina Harjunpää, Elisa Virtanen

**The development of work ability management in company X; A model of alternate duty as a part of an early support model**

Year	2021	Pages	97
------	------	-------	----

---

The aim of this Bachelor's thesis was to draw up a model of alternate duty as a part of the early support model for the commissioner of this thesis who operates in the social and health care sector. The development task got its start from the company's need to update the use of alternate duty into a clear model and thereby to function better within the company. The purpose of the thesis was to develop Company X's work ability management and make the alternate duty model work according to the needs of the company.

The theoretical framework of the thesis includes knowledge about work ability and its management in a general level. The emphasis of the theory is strongly on early support and its significance for the success of a work ability management. In addition, the theoretical part focuses on alternate duty and its practices. The empirical part of the development task was carried out using the triangulation method, which combined different research methods, such as the qualitative and quantitative methods. A questionnaire was sent electronically to Company X's supervisors and team leaders to chart how aware they are about the early support model and alternate duty, and how much of the models have been utilized in their daily supervisor work. The benchmarking method was aided by the net scouting data collection method, which targeted alternate duty models from other organizations. The models were selected on the basis that their best practices could be adapted to the needs of Company X.

By the study material, it became clear that the managers and team leaders of Company X wanted additional information about the use of the alternate duty. The model of the early support is well adopted in the company and according to the results, supervisors sensitively intervened in the signs of the weakened work ability of the employees. The questionnaire also showed that the personnel were not satisfied of the instructions or the co-operation with the occupational health. The Benchmarking method pointed out how the guide should be carried out. Visuality was emphasised in the comparison because the reader will receive an idea of the model immediately.

The guide of the model of the early support and the model of the alternate duty were an output of the thesis. The aim of the guide was to help the supervisors, team leaders and other interest groups promote the work ability of the employees of Company X and prevent the weakening of their ability to work. The development proposal for the commissioner of the thesis is to analyse especially the legality of the alternate duty model and examine the need for the possible co-operation negotiations. In addition, it would be beneficial to have a conversation with the occupational health service so that the model of the alternate duty would work as desired. The use of early support model and alternate duty model should also be monitored together with stakeholders to be able to assess the benefits of their use.

Keywords: Work Ability Management, Early Support, Early Support Model, Alternate Duty, Alternate Duty Model

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Toimeksiantajan esittely.....	2
1.2	Kehitystyön tausta, tavoite ja tarkoitus.....	4
2	Työkyky ja sen johtaminen.....	5
2.1	Työhyvinvointi osana työkykyä.....	5
2.2	Työkykytalo -malli.....	7
2.3	Työkykyjohtaminen.....	8
2.4	Työkykyjohtamisen taloudelliset vaikutukset yritykseen.....	12
2.5	Työterveysyhteistyön merkitys työkyvyn johtamisessa.....	15
3	Varhaisen tuen malli työkykyjohtamisen välineenä.....	17
3.1	Varhaisen tuen malli.....	17
3.1.1	Työkyvyn uhkan tunnistaminen.....	18
3.1.2	Puheeksi ottaminen ja toimenpiteistä sopiminen.....	19
3.1.3	30-60-90-sääntö.....	20
3.2	Varhaisen tuen mallissa huomioitavat lait ja asetukset.....	21
3.3	Esihenkilötyön merkitys varhaisessa tuessa.....	22
4	Korvaava työ osana varhaisen tuen mallia.....	23
4.1	Korvaavan työn malli.....	24
4.2	Korvaavan työn mallissa huomioitavat lait ja asetukset.....	26
4.3	Korvaavan työn malli työkyvyn ylläpitäjänä.....	29
5	Hyvän oppaan tunnusmerkit.....	29
6	Kehittämismenetelmät.....	30
6.1	Kysely yrityksen X esihenkilöille ja tiiminvetäjille.....	31
6.2	Benchmarking ja net scouting.....	32
7	Tulokset.....	34
7.1	Kysely esihenkilöille ja tiiminvetäjille.....	34
7.2	Korvaavan työn mallien net scouting ja benchmarking.....	43
7.3	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	47
8	Varhaisen tuen mallin kehittämisen ja korvaavan työn mallin luomisen prosessi.....	49
8.1	Mallien suunnittelu ja toteutus.....	50
9	Jatkokehitysehdotukset.....	53
10	Toimeksiantajan kommentit.....	55
11	Arviointi ja pohdinta.....	56
	Lähteet.....	58
	Kuviot.....	62
	Taulukot.....	62

Liitteet .....	62
----------------	----

## 1 Johdanto

Elämme ajassa, jossa fyysinen ja henkinen hyvinvointi on kaikkien huulilla, eivätkä yritykset ole tässä poikkeus. Työhyvinvointi ja työkyky ovat viime vuosina nousseet laajasti esille niin yritysten, kuin koko yhteiskunnan investointikohteena. Niiden tärkeys on korostunut niin taloudellisista, eettisistä, kuin imagollisista syistä.

Organisaatioiden tavoitteena on tuottaa laadukkaita palveluita ja tähän tarvitaan aina henkilöstö, joka on hyvinvoiva ja työkykyinen. Erityisesti sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa työkykyjohtamisen tarve korostuu työn ollessa henkisesti ja fyysisesti kuormittavaa. Kun hyvinvoivat työntekijät tekevät laadukasta työtä, kustannukset liittyen työkyvyttömyyteen ja sairaspoissaoloihin pysyvät mahdollisimman vähäisinä. Sosiaali- ja terveysalalla talous on usein tiukalla ja työvoimasta on puute, joten onnistunut työkykyjohtaminen luo paljon hyötyjä yritykselle myös taloudellisesta näkökulmasta. (Sarkkinen 2020.)

Työssä jaksaminen ja työssä jatkaminen on ollut yhteiskunnallisella tasolla puheenaiheena. Syitä tähän ovat muun muassa työkyvyttömyyseläke ja väestön ikääntyminen. Eläkkeelle jäävästä väestöstä noin kaksi kolmesta siirtyy suoraan vanhuuseläkkeelle, ja loput jäävät työkyvyttömyyseläkkeelle tai eläköityvät työttömyyden seurauksena niin sanottuun eläkeputkeen (TELA 2021). Väestön pidempi eliniänodotus taas kasvattaa yhteiskunnan eläkemenoja. Vuonna 2020 yleisimmät syyt työkyvyttömyyseläkkeelle olivat tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt (Eläketurvakeskus 2021). Tästä syystä yritysten työkyvyttömyyden ennaltaehkäisevä toiminta ja riittävän aikaisessa vaiheessa toteutunut työntekijän tuki ovat tärkeässä osassa, koska ne edistävät työntekijöiden työssä jaksamista ja jatkamista. Pidentyneet tai toistuvat sairaspoissaolot taas ennustavat merkittävästi pitkäaikaisemman työkyvyttömyyden ja työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisen riskiä (Blomgren 2020).

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää yritys X:n työkykyjohtamista. Jotta työntekijöiden sairauslomia voitaisiin minimoida ja saada heidät pysymään työkykyisinä mahdollisimman pitkään, työnantajien on tehtävä toimenpiteitä sen eteen. Työkykyjohtamisen kannalta varhainen tuki ja korvaava työ ovat yksiä näistä toimenpiteistä. Tavoitteena opinnäytetyölle on tuottaa korvaavan työn malli osaksi varhaisen tuen mallia yritykselle X. Mallien avulla työnantaja mahdollistaa työntekijän työkyvyn jatkuvan seurannan, sekä ne takaavat kuntouttavan otteen työntekijän työkyvyn ylläpitämiselle, jotta heidän työhyvinvointinsa ja työkykynsä säilyisivät mahdollisimman pitkään.

Opinnäytetyön tietoperusta jakautuu viiteen erilliseen lukuun. Ensimmäinen luku sisältää johdannon aiheeseen, toimeksiantajan esittelyn, sekä tarkemman johdatuksen kehitystyön taustaan, tavoitteeseen ja tarkoitukseen. Varsinainen kirjallisuuskatsaus alkaa seuraavassa luvussa, jossa käsitellään työhyvinvointia, työkykyä sekä työkykyjohtamista, jotta saavutetaan ymmärrys siitä, miksi näihin liittyvät seikat ovat yrityksen näkökulmasta välttämättömiä. Kolmannessa luvussa syvennytään varhaisen tuen teoriaan. Luvussa keskitytään varhaisen tuen käytäntöihin, sen lakisääteisyteen ja esimiehen vastuisiin. Neljännessä luvussa käsitellään korvaavaa työtä ja sen käytäntöjä. Viimeisimpänä tietoperustassa paneudutaan oppaan luomisen teoriaan, jotta saavutetaan käsitys siitä, kuinka luoda hyvät ohjeet varhaisen tuen ja korvaavan työn malleista.

Opinnäytetyö on toteutettu käyttäen triangulaatio-menetelmää, jossa yhdistetään eri tutkimusmetodeja, kuten laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä. Kehitystyössä on käytetty kahta eri aineistonkeruumenetelmää; kysely ja benchmarking. Kyselyn avulla kartoitettiin, kuinka tietoisia yrityksen esihenkilöt ja tiiminvetäjät ovat varhaisen tuen ja korvaavan työn malleista, sekä kuinka paljon malleja on hyödynnetty päivittäisessä esihenkilötyössä. Benchmarking-menetelmän avulla vertailtiin eri kuntatyönantajien korvaavan työn malleja, jotta mallien parhaat käytännöt voitaisiin mukauttaa toimeksiantajalle toteutettavaan korvaavan työn mallin oppaaseen.

Viimeisimmissä opinnäytetyön luvuissa avataan tutkimustyön tuloksia sekä kerrotaan varhaisen tuen mallin kehittämisen ja korvaavan työn mallin luomisen prosessista teoriapohjan ja kehitysmenetelmien tuloksien perusteella. Jatkokehitysehdotukset -luvussa esitellään ehdotukset, miten yritys X:n tulisi edetä valmiin varhaisen tuen ja korvaavan työn oppaan suhteen käytännössä. Lisäksi kappaleeseen on esitelty teorian tiedon ja tulosten pohjalta esiin nousseet kehitysehdotukset työkykyjohtamisen edistämiseksi yleisellä tasolla. Lopuksi raportoidaan toimeksiantajan kommentit opinnäytetyöprosessin ja tuloksien suhteen sekä viimeisimpänä arvioidaan ja pohditaan opinnäytetyön tuloksia opinnäytetyön tekijöiden näkökulmasta.

## 1.1 Toimeksiantajan esittely

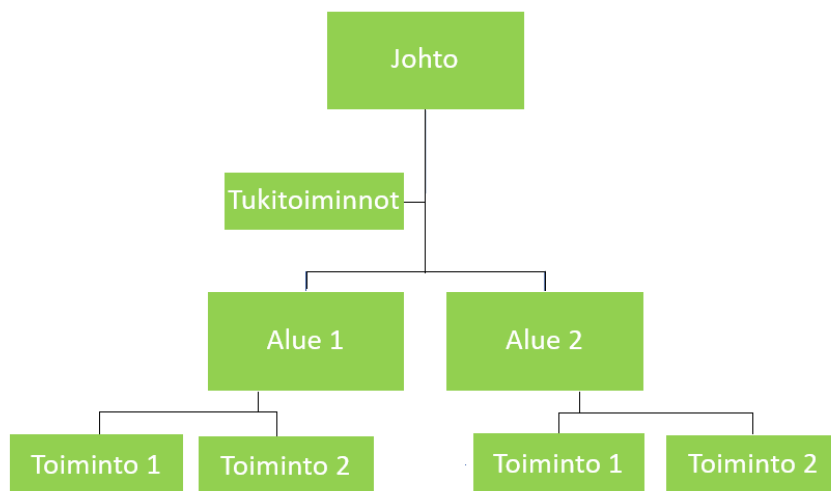
Yritys X on sosiaali- ja terveysalan yritys, joka tarjoaa kotiin tuotettavia terveyspalveluita. Yritys X:llä on toimipisteitä ympäri Suomen, kuten pääkaupunkiseudulla, Lahdessa, Turussa, Seinäjoella ja Oulussa. Yritys tarjoaa asiakkailleen kotihoitoa, henkilökohtaisen avun palveluita sekä kotilääkäripalveluita. Kotiin tuotettavien palveluiden suurimmat asiakasryhmät ovat ikääntyneet ja vammaiset ihmiset.

Yritys X:n historia juontaa vuoteen 2014, jolloin pääsijoittaja halusi luoda Suomeen kotiin tuotettavien palveluiden suunnan näyttäjän ja edelläkävijän. Kasvua on jo ollut vuosien ajan,

ja viimeisinä vuosina yritys X on kokenut paljon muutosta. Yritys X on myynyt sekä ostanut liiketoimintaa, joka on lopulta muuttanut yrityksen toimialaa selkeämmäksi sosiaali- ja terveysalan yritykseksi. Yrityskaupat ovat olleet osa tärkeää kasvun askelta, joka on vahvistanut yhtiön asemaa yhtenä Suomen johtavana yksityisenä kotiin vietävien hoivapalveluiden tuottajana.

Tällä hetkellä yritys X:llä on noin 1600 työntekijää, jotka koostuvat hallinnon ja johdon lisäksi suurimmaksi osaksi terveysalan ammattilaisista, joista suurin osa on lähihoitajia, henkilökohtaisia avustajia ja sairaanhoitajia.

Yritys X:n organisaatiorakenne on muodoltaan divisioonarakenne, joka perustuu palvelu- ja aluekohtaisuuteen (Peltonen 2008, 34). Ylimmässä rakenteessa toimii johto ja sijoittajat, jonka jälkeen heihin yhdistyy tukitoiminnot, joihin sisältyy hallinnolliset toiminnot, kuten henkilöstöhallinto, palkkahallinto ja talousosasto. Tämän jälkeen organisaatio on jaettu palveluihin, joissa liiketoimintajohtajat ovat vastuussa oman toimialansa tuloksesta. Heidän jälkeensä alueita on toista kymmentä, joilla on omat esihenkilöt, jotka vastaavat omasta yksiköstään ja työntekijöitään.



Kuvio 1: Mallinnus Yritys X:n organisaatiorakenteesta

Alue- ja palvelukohtainen jakautuminen mahdollistaa kunkin alueen tarkan seurannan. Esihenkilöillä onkin siis iso vastuu oman alueensa valvonnasta ja johtamisesta. He toimivat työntekijöiden päivittäisenä tukena ja työskentelevät tuntien työntekijöiden työympäristön, työn vaatimukset ja työyhteisön. Tästä syystä esihenkilöillä on myös iso vastuu työntekijöiden johdonmukaisesta työkykyjohtamisesta.

## 1.2 Kehitystyön tausta, tavoite ja tarkoitus

Yrityksen X työntekijöiden työkykyä on johdettu muun muassa varhaisen tuen mallin avulla. Yrityksessä X on ollut käytössä jo useamman vuoden ajan varhaisen tuen malli, joka on sisältänyt suppean ohjeistuksen korvaavan työn käytöstä. Korvaavaa työtä ei ollut vielä mallinnettu erikseen, vaan korvaavan työn tarjoamista on käsitelty jokaisen työntekijän kohdalla tapauskohtaisesti. Varhaisen tuen malli on yrityksen sisäistä materiaalia ja saavutettavissa sähköisesti Microsoft Teams-viestintäalustalla esihenkilöiden ja tiiminvetäjien käyttöön. Lisäksi työkykyjohtamiseen liittyviä koulutuksia on pidetty vuosittain.

Korvaavan työn noustessa yhä enemmän esille organisaation sisällä, on koettu tarvetta päivittää ohjeita. Lisäksi sosiaali- ja terveysalalla sairauspoissaolojen kustannukset ovat suuria, jolloin työkykyjohtamisen merkitys korostuu myös kustannussyistä (Työterveyslaitos 2021a). Esihenkilöille halutaan tarjota mahdollisimman selkeät ohjeet varhaisen tuen ja korvaavan työn mallien osalta. Etenkin korvaavan työn käyttö on jäänyt vähäiselle, koska sen käyttöön ei ole vielä luotu selkeitä ja yrityksen tarpeisiin mallinnettuja ohjeita. Yrityksessä on myös todettu, että työterveysyhteistyö ei ole halutulla tasolla, etenkin korvaavan työn kannalta. Lisäksi ammattiliitot ovat nostaneet esille korvaavan työn mallin ja ohjeistaneet jäseniään kääntymään ammattiliittojen puoleen epäselvissä tilanteissa. Tämä on luonut painetta myös yritykselle selkeyttää ja ohjeistaa esihenkilöitä korvaavan työn käytössä.

Tämän kehitystyön tarkoituksena on kehittää työkykyjohtamista yrityksessä X. Työkykyjohtamista kehitetään selvittämällä miten tietoisia yritys X:n esihenkilöt ja tiiminvetäjät ovat varhaisen tuen ja korvaavan työn malleista ja miten yritys X:n esihenkilöiden tietoja ja taitoja voidaan parantaa varhaisen tuen ja korvaavan työn mallien näkökulmasta. Lisäksi opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, minkälainen on hyvä korvaavan työn malli, jotta saamme luotua mahdollisimman hyvän oppaan aiheesta yritys X:n käyttöön.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa yritykselle X korvaavan työn malli osaksi varhaisen tuen mallia. Kehittämistyön avulla selkeytetään toimeksiantajayrityksen työkykyjohtamisen prosesseja ja mahdollistetaan niin esihenkilöiden, tiiminvetäjien, henkilöstöhallinnon, kuin muidenkin sidosryhmien, kuten työterveyshuollon ja eläkevakuutusyhtiöiden laadukasta toimintaa, jotta työntekijöiden työkykyä voidaan edistää saumattomasti ja hyvällä yhteistyöllä.

Tämän opinnäytetyön muodostuu alan työkykyjohtamisen kirjallisuudesta, aiemmin tehdyistä tutkimuksista, käyttämistämme kehittämismenetelmistä ja niiden tuloksista, kehittämistyön luomisen prosessista sekä kehitystyön päätelmästä ja yhteenvedosta. Kehitystyön teoreettinen viitekehys käsittää luvut 1-5. Luvuissa 6-8 käsitellään kehittämistyön menetelmiä, tuloksia ja kehitystyön tavoitteen oppaan kehitysprosessista. Luvuissa 9-11

käsittelemme kehitysehdotuksen, toimeksiantajan arvion sekä opinnäytetyön arvioinnin ja pohdinnan.

## 2 Työkyky ja sen johtaminen

Työkyvystä puhutaan usein rinnakkain työhyvinvoinnin ja toimintakyvyn kanssa. Nämä käsitteet tarkoittavat kuitenkin eri seikkoja, vaikka ne voivatkin helposti sekoittua keskenään. Työkyvylle ei ole vaivattomasti löydettävissä selkeää määritelmää, jonka eri toimijat hyväksyisivät, koska käsitteenä työkyky on laaja-alainen ja näkemykset siitä, mitä työkyvyllä tarkoitetaan, määräytyy usein sen mukaan, kenen näkökulmasta työkykyä tarkastellaan. (Gould ym. 2006, 19.) Kuitenkin useimpia määritelmiä ja malleja yhdistää se, että työkykyyn vaikuttaa yksilön ominaisuuksien lisäksi myös itse työ sekä ympäristötekijät. Järvikoski ym. (2018, 8) kuvaavat kirjallisuuskatsauksessaan, että ”yksinkertaisimmillaan työkyky tarkoittaa ihmisen kykyä tehdä työtä tai suoriutua omassa työtehtävässään”.

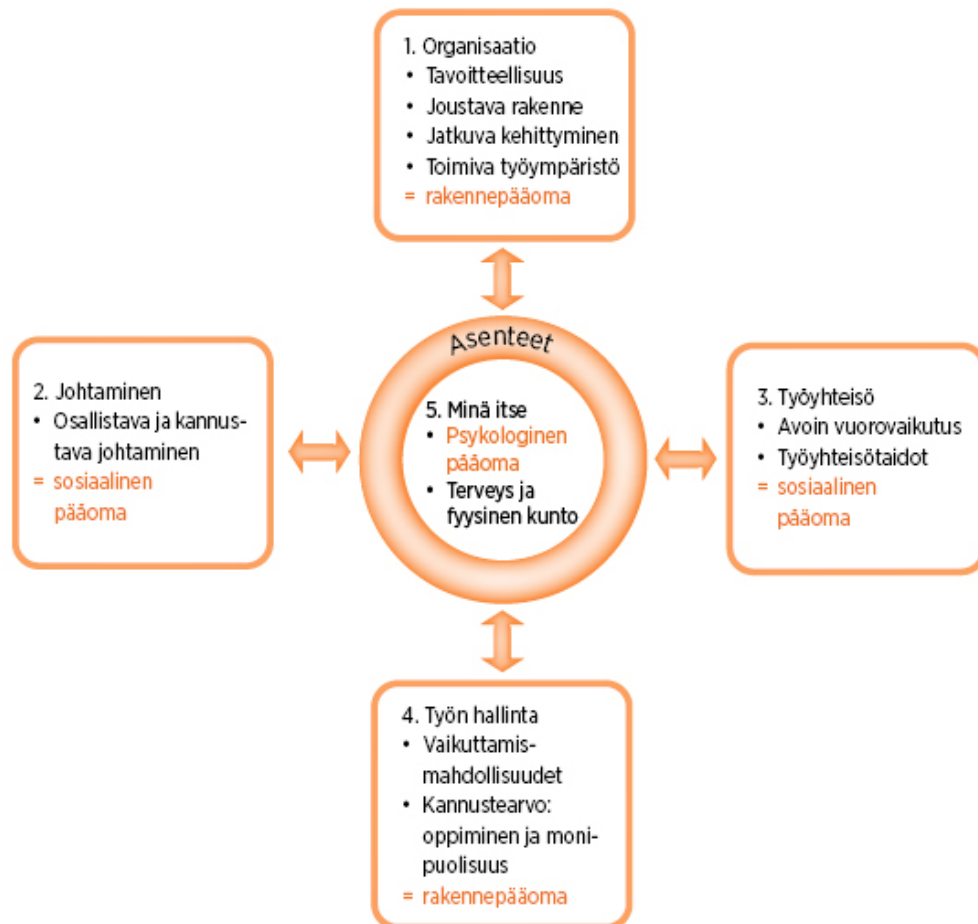
Suomalaisessa työelämässä puhumme työkyvystä perin sujuvasti ja vakiintuneesti; siitä puhutaan jopa lainsäädännön tasolla. Työkykyä edistävää toimintaa on harjoitettu suomalaisilla työpaikoilla jo 1990-luvulta lähtien, esimerkiksi Tyky-päivien muodossa. Tyky onkin lyhennys sanoista työkykyä ylläpitävä toiminta. Tämä poikkeaa useiden muiden valtioiden yleisistä käytännöistä, joten työkyvystä voisi puhua jopa kotimaisena innovaationa, joka on hiljalleen levinnyt maailmalle. (Martimo 2020.)

### 2.1 Työhyvinvointi osana työkykyä

Työkyvystä puhuttaessa on hyvä ymmärtää työhyvinvoinnin käsite. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen (2021) määritelmän mukaan työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostaa työ, sen terveys, turvallisuus ja mielekkyys. Työhyvinvointia kasvattaa hyvä johtaminen, työntekijöiden ammattitaito sekä hyvä työilmapiiri. Työhyvinvoinnilla on merkitystä työntekijöiden jaksamiseen, työn tuottavuuteen sekä sairauspoissaolojen määrään. Työterveyslaitoksen (2021c) määritelmän mukaan ”työhyvinvointi tarkoittaa terveellistä, turvallista ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa.”

Mankan (2016, 76) mallissa työhyvinvointiin vaikuttaa organisaation rakennepääoma ja sosiaalinen pääoma. Rakennepääomaan vaikuttavat työn sisältö ja vaikutusmahdollisuudet. Työn tulisi olla mahdollisimman monipuolista sekä työssä pitäisi voida oppia. Myöskin se, että työntekijällä on vaikutusmahdollisuus työn pelisääntöihin ja sen tavoitteisiin, luo työhyvinvointia. Sosiaaliseen pääomaan vaikuttavat puolestaan johtaminen, sen laatu sekä työilmapiiri. Jokainen työntekijä ja organisaation jäsen kuitenkin tulkitsee omaa työyhteisöään omien asenteiden kautta. Työhyvinvoinnin kokemuksen tulkintaan vaikuttaa

myös työntekijän psykologinen pääoma, henkinen- ja fyysinen kunto sekä terveydentila. Malli työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä mallinnettu kuviossa kaksi.

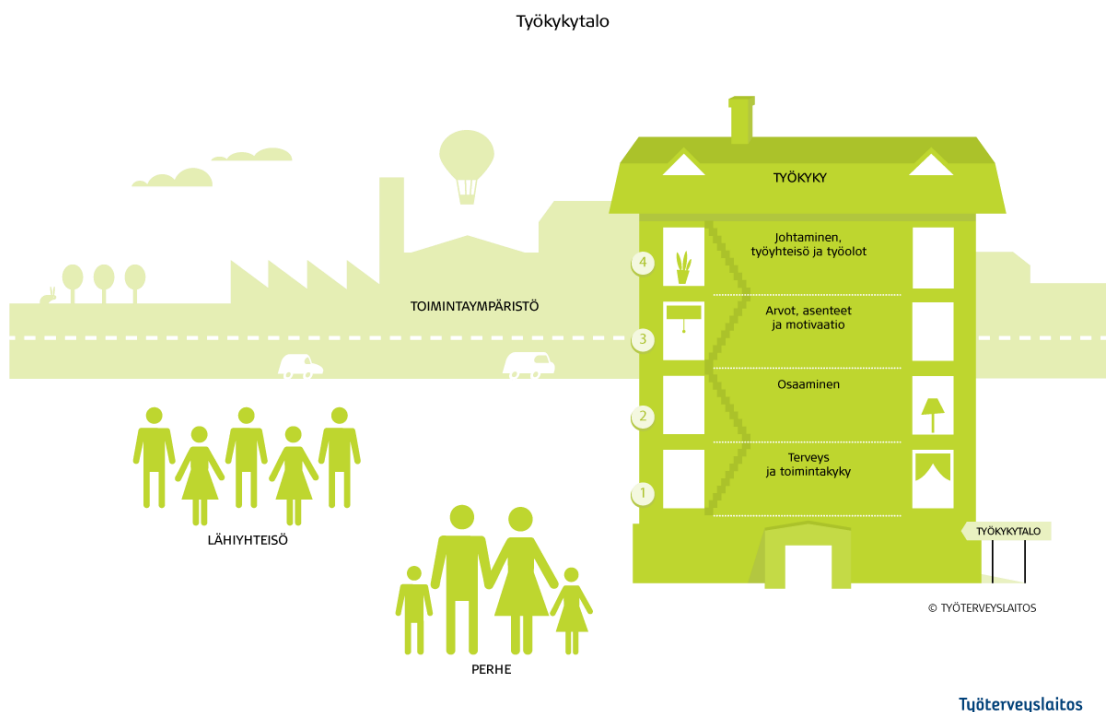


Kuvio 2: Malli työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Manka 2016, 76)

Marja-Liisa Mankan (2016, 74-76) mukaan suomalainen käsitys työhyvinvoinnista on hyvin laaja-alainen verrattuna muun maailman käsitykseen. Suomalaiseen käsitykseen työhyvinvoinnista kuuluu esimerkiksi työn sujuminen arjessa. Organisaation toimintatavat, johtaminen, työilmapiiri, työ itsessään, työntekijät ja heidän tulkintansa työhyvinvoinnista vaikuttavat työhyvinvoinnin syntymiseen. Manka (2016, 75) ja Työterveyslaitos (2021a) korostavat, että työhyvinvointi ei ole yksittäinen tempaus tai tapahtuma, kuten virkistyspäivä, vaan työhyvinvointi on pitkäjänteistä ja läpileikkaava. Se kohdistuu henkilöstöön, työympäristöön, työyhteisöön, työprosesseihin tai johtamiseen.

## 2.2 Työkykytalo -malli

Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen työkyvystä muodostaa Työterveyslaitoksen kehittämä työkykytalo. Työkyky -talomallin on kehittänyt professori Juhani Ilmarinen. Selkeytetty kuvaus on kehitetty aikaisempien tutkimusten perusteella, joissa on tutkittu tekijöitä, jotka vaikuttavat työkykyyn. Työkykytalo on kuvattu neljään eri kerrokseen ja sen ympäristöön. Sen ensimmäiset kolme kerrosta viittaavat yksilön henkilökohtaisiin voimavaroihin ja neljäs kerros itse työhön ja työoloihin. Työkykytaloa ympäröi lähiverkostot ja yhteiskunnan rakenteet, joilla on myös suora vaikutus yksilön työkykyyn. (Työterveyslaitos 2021b.)



Kuvio 3: Työkykytalo ©Työterveyslaitos (Työterveyslaitos 2021b.)

Alimpaan kerrokseen ja koko työkyvyn perustaan on määritelty terveys ja toimintakyky, johon sisältyvät myös fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky (Työterveyslaitos 2021b). Fyysisellä toimintakyvyllä viitataan esimerkiksi yksilön kykyyn liikkua tai aistia, kuten kuulla ja nähdä, kun taas psyykinen toimintakyky on liitettävissä mielenterveyteen ja ihmisen henkisiin voimavaroihin selviytyä arjesta ja jokapäiväisestä työstä. Sosiaalinen toimintakyky ilmenee esimerkiksi vuorovaikutustilanteissa ja sillä tarkoitetaan myös kykyä toimia aktiivisena osana yhteisöä ja yhteiskuntaa. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2019.)

Toisessa Työkykytalon kerroksessa nousee esiin osaaminen, johon vaikuttaa peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot (Työterveyslaitos 2021b). Nykypäivän työelämässä tämän

kerroksen merkitys on kasvanut, koska työ ja sen vaatimukset ovat jatkuvassa muutoksessa toimialasta riippumatta. Hyppäsen (2013, 114) mukaan osaaminen on tärkeä osa työkykyä, koska sen puuttuminen aiheuttaa epävarmuutta. Lisäksi hän mainitsee, että tunne omasta osaamisesta vahvistaa onnistumisen tunteita ja sitä kautta motivaatiota.

Kolmannessa kerroksessa muu elämä ja työelämä kohtaavat arvojen, asenteiden ja motivaation muodossa. Silloin, kun työ kokonaisuudessaan koetaan mielekkäänä ja sen koetaan tukevan omia näkökantoja, työkyky vahvistuu. Mikäli työ ei luo työntekijälle sopivasti haasteita, eikä se vastaa omia odotuksia, työkyky on vaarassa heikentyä. Myös ikä saattaa vaikuttaa omiin asenteisiin ja tämä voi johtaa ennenaikaiseen työelämästä luopumiseen, ja sitä kautta syrjäytymiseen. Talon neljännessä eli ylimmässä kerroksessa on itse työpaikka ja sen johtaminen, työyhteisö ja työolot. Tässä fyysisen työpaikan, sekä jokaisen yksilön merkitys korostuu. Etenkin esihenkilötyö ja johtaminen ovat tämän kerroksen keskeisessä osassa. Heillä on vastuu ja velvollisuus pitää yllä ja kehittää ylintä kerrosta, jolloin yksilön on helpompi huolehtia omista voimavaroistaan, jotta työkyky pysyy tasapainossa, eivätkä Työkykytalon kerrokset pääse horjumaan. (Työterveyslaitos 2021b.)

### 2.3 Työkykyjohtaminen

Työhyvinvoinnin johtamisen ja työkyvyn johtamisen käsitteet ovat kulkeneet pitkään rinnakkain, mutta ajankohtaisimmissa teksteissä niistä molemmista puhutaan useammin työkykyjohtamisena. Vaikkakin työkyky koostuu monista seikoista ja useista eri osa-alueista, niin kuin Työkykytalo -mallissa on esitetty, yrityksellä on silti mahdollisuus johtaa ja edistää työkykyä haluttuun suuntaan.

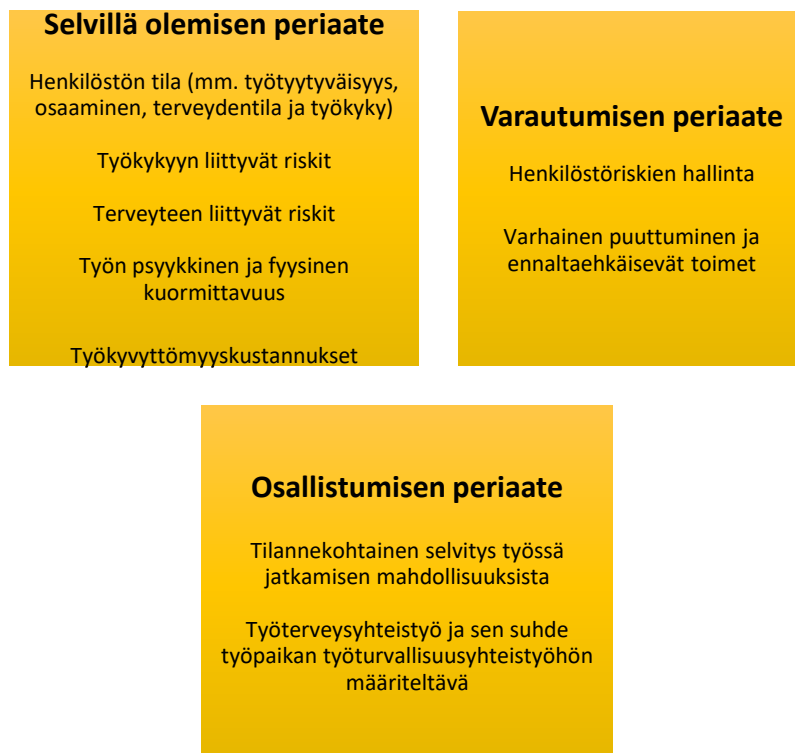
Pehkosen ym. (2017, 7) mukaan kaikki toiminnot, jotka ovat toteutettu suunnitelmallisesti työkyvyn kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi, ovat osa työkykyjohtamista. Näiden toimintojen päämääränä on edistää ja ylläpitää koko henkilöstön terveyttä, työturvallisuutta ja työssä jaksamista. Työkykyjohtamisen isoimpana tavoitteena on tukea ja kehittää organisaation työntekijöiden työkykyä ja hyvinvointia siten, että työkyvyn riskit huomataan ja niihin myös reagoidaan varhain. Työkykyriskillä tarkoitetaan riskiä menettää työkykynsä ja päätyä esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeelle. Työkykyjohtaminen onkin myös työkykyriskien ennakoitua, hallitsemista ja pienentämistä. (Ilmarinen 2021.)

Yrityksen näkökulmasta on myös tärkeää, että sen työntekijät ovat osaavia, motivoituneita ja terveitä (Ilmarinen 2021). Jotta näitä piirteitä pystytään ylläpitämään, tarvitaan johdonmukaista ja tavoitteellista työkykyjohtamista, jotta organisaatio pystyy parhaisiin mahdollisiin tuloksiin. Lamminpään ja Pihlajan (2016, 42-44) mukaan tavoite työkykyjohtamisella onkin usein taloudellinen. Kun yritys toimii aktiivisesti ja suunnitelmallisesti, on työkyvyttömyyspäivien ehkäiseminen mahdollista. Tämän lisäksi

hyvällä työkykyjohtamisella on selkeä yksilöllinen ja yhteiskunnallinen merkitys, koska sen avulla voidaan parhaimmillaan ehkäistä työikäisten syrjäytymistä.

Laadukkaan työkykyjohtamisen onnistumiseksi yrityksen tulee löytää keinot, miten työntekijöiden työkykyä seurataan ja pystytään mittamaan, jotta voidaan jo varhaisessa vaiheessa tunnistaa riskit työkyvyn heikkenemiselle (Ilmarinen 2021). Työkykyjohtamisen onnistumiseen tarvitaan myös yhteistyötä muiden eri sidosryhmien kanssa. Näitä sidosryhmiä ovat muun muassa eläkevakuutusyhtiöt, Kansaneläkelaitos sekä tapaturmavakuutusyhtiöt; heillä on velvollisuus osallistua työkykyasioiden kehittämiseen niin palveluiden, kuin rahoittamisen kannalta (Alahautala & Huhta 2018, 27). Lisäksi muita osallisia työkykyjohtamisen kannalta ovat työntekijä, esihenkilö, henkilöstöhallinto, työterveyshuolto, työsuojeluhenkilö ja luottamusmies.

Jotta ymmärtäisimme työkykyjohtamisen perusteista ja sen suunnittelusta, on hyvä ymmärtää mistä on lähdettävä liikkeelle. Elinkeinoelämän keskusliitto (jatkossa EK) on laatinut työkykyjohtamisen mallin, joka toimii tämän tutkimustyon teoreettisena viitekehyksenä työkykyjohtamisesta. EK:n työkykyjohtamisen mallin mukaan työkykyjohtamista tulee lähestyä kolmen periaatteen kautta, jotka ovat selvillä olemisen periaate, varautumisen periaate ja osallistumisen periaate. Periaatteet ovat määriteltynä kuviossa 4. Malliin on määritelty keskeiset asiat, joiden avulla työkykyä ja sen johtamista voidaan kehittää.



Kuvio 4: Mallinnus työkykyjohtamisen periaatteista (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Vaikkakin jokainen organisaatio toimii eri tavoin, mallia soveltamalla erilaisetkin organisaatiot pystyvät kehittämään työkykyjohtamista parempaan suuntaan. On tärkeä muistaa, että työhyvinvointi ei synny pelkästään poistamalla ongelmia, vaan myös panostamalla seikkoihin, jotka lisäävät työssä jaksamista. Myös ympäristötekijät muuttuvat jatkuvasti, joten organisaatioiden tulee muuttua sen mukana, jotta työhyvinvointia ja työkykyä voidaan tukea sekä edistää. Selkeät johtamiskäytännöt ja esihenkilön tuki, palaute ja arvostus, työn mielekkyys ja palkitsevuus, luottamus ja hyvä tiedonkulku sekä kannustava työyhteisö ovat korvaamattoman tärkeässä roolissa. Onnistunut työkykyjohtaminen edellyttää myös sitoutumista ylimmältä johdolta, tukea henkilöstöhallinnolta ja tiivistä yhteistyötä ja sen kehittämistä työterveyshuollon kanssa. Varhaisen tuen mallissa on samoja prosesseja kuin EK:n työkykyjohtamisen mallissa. Varhaisen tuen malli luodaan aina organisaatiolla sopivaksi ja varhaisen tuen mallista kerrotaan lisää luvussa kolme. Kuviossa 5 on määritelty Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen mallin osa-alueet. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

### EK:n työkykyjohtamisen mallin osa-alueet



Kuvio 5: Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen malli (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

EK:n työkykyjohtamisen mallin ydinprosesseiksi on määritelty ensimmäisenä **aktiivinen vuorovaikutus** eri sidosryhmien kesken, joka onkin kaiken työkykyjohtamisen perusta. Kaikesta kehittämisestä on hyvä pitää henkilöstö tietoisena ja kuunnella henkilöstön toiveita, jolloin on myös mahdollista selvittää henkilöstön tarpeet ja odotukset. Näiden määrittäminen voi auttaa löytämään suunnan onnistuneelle työkykyjohtamiselle. Kaikki viestintä työkyvystä sidosryhmille tuo uskottavuutta, että työnantaja ottaa työkykyjohtamisen ja sen kehittämisen tosissaan. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Vuorovaikutuksen jälkeen ydinprosesseihin on määritelty selkeät pelisäännöt **sairaspoissaolojen seurantaan**. Kun näitä seurataan johdonmukaisesti, yritys saa tietoa sairauksien työperäisyydestä, työkykyä uhkaavista seikoista sekä työn kuormittavuudesta. On myös tärkeää sopia sairauspoissaoloista; miten niistä ilmoitetaan, miten ne käsitellään ja kuinka pidetään myös työterveyshuolto ajan tasalla. Lisäksi tulee sopia malli siitä, miten sairauslomalla olevaan henkilöön pidetään yhteyttä ja milloin poissaolot otetaan puheeksi. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Kolmantena ydinprosessina on **työkyvyttömyyden ehkäisy**. Tässä tärkeimmiksi asioiksi nousee työkyvyttömyysriskien tunnistaminen ja toimenpiteiden tekeminen riskien pienentämiseksi. Näitä riskejä voivat olla esimerkiksi työn fyysinen tai psyykinen kuormittavuus. Kun toimenpiteitä riskien ehkäisemiseksi on tehty, esimerkiksi kouluttamalla, ergonomialla tai työjärjestelyillä, tehtyjen toimenpiteiden tuloksellisuutta tulisi seurata. Tässäkin ydinprosessissa nousee esiin toimiva yhteistyö työterveyshuollon ja eläkevakuutusyhtiön kanssa. Avainasemassa onkin hoidon ja kuntoutuksen ripeä järjestäminen työntekijälle, jotta työkyvyttömyyttä voidaan ehkäistä mahdollisimman varhain. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Yhtenä ydinprosessina esiin nousee myös, että on tärkeää ottaa **ongelmat varhain puheeksi**. Tätä varten työpaikan on hyvä luoda malli varhaisesta tuesta ja ongelmien puheeksi ottamisesta. Malli toimii parhaiten silloin, kun se on luotu yhteistyössä työntekijöiden, työterveyden ja työnantajan kesken. Yhteisessä mallissa tulisi määrittää puheeksi ottamisen kriteerit, tavat ja toimenpiteet sekä työntekijälle tarjottava tuki. Toimenpiteiden tuloksellisuutta on hyvä myös seurata ja arvioida, sekä tehdä muutoksia, mikäli suunnitelma ei johda haluttuihin tuloksiin. On tärkeää muistaa, että mallista on tiedotettu koko organisaatiossa ja erityisesti esihenkilöt ovat perehdytetyt toimimaan mallissa määritetyllä tavalla. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Työkykyjohtamisen mallin ydinprosesseihin on luokiteltu myös **työhön paluun tuki**. Mallissaan EK korostaa, että mikäli työntekijä on sairauden takia poissa töistä, on enemmän kuin tärkeää pitää tähän siitä huolimatta yhteyttä. Mikäli yhteydenpitoa ei ole, työntekijä voi saada mielikuvan, ettei työpaikalla pidetä hänestä huolta. Tästä syystä työhön paluusta on hyvä keskustella heti, kun työntekijän tilanne mahdollistaa sen. Tätä varten voidaan myös sopia työhön paluu -ohjelmasta työpaikalla, jossa määritellään työtehtävien yhteensovittaminen alentuneen työkyvyn suhteen työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon kanssa. Ohjelmassa voidaan sopia esimerkiksi työtehtävien tai työjärjestelyiden muutoksesta, korvaavasta työstä, työkokeilusta, osatyökykyisyydestä tai lisäkoulutuksesta. Lisäksi työkykyä ja työhyvinvointia tulee seurata aktiivisesti töihin palattua. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

**Työpaikan terveellisyys ja turvallisuus** luo pohjan työkykyjohtamiselle. Vaikkakin tämän ajatellaan olevan itsestään selvää, jokapäiväistä työtä ei välttämättä tehdä huolellisesti ja johdonmukaisesti. Tästä syystä työpaikkaselvityksiä tulisi tehdä säännöllisin väliajoin, jotta mahdolliset riskit tunnistetaan ajoissa. Viimeisimpänä, mutta hyvinkin tärkeänä työkykyjohtamisen mallin ydinprosessina on **työkykyä edistävä yhteistyö työpaikalla**. Tässä yhteistyössä avainasemassa ovat työnantaja, työntekijät ja työterveyshuolto. Mikäli työpaikka ei tee yhteistyötä, ei parhainkaan työterveyshuolto onnistu käyttämään kuin hieman työterveystoiminnan potentiaalistaan. Tämän yhteistyön perustana on sopiminen yhdessä työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen periaatteista. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Apuvälineinä työkykyjohtamiselle EK:n mallin (2011) mukaan ovat terveystarkistusten kartoittaminen sekä työhyvinvoinnin ja työkyvyn mittarit. Kaikkia ydinprosessin vaiheita tulee mitata ja sopia raportoinnista. Tällä tavoin toimenpiteiden toteutumisesta ja niiden vaikuttavuudesta on helpompaa seurata. On hyvä tehdä terveystarkistuksia ja laatia niiden pohjalta suunnitelma mahdollisista toimenpiteistä. Tässäkin kohtaa tutkinta, sen tulokset, toteutuminen ja seuranta tulee kirjata ylös. Myöskin työkyvyttömyyden kustannukset on hyvä olla selvillä ja näistä tulisi raportoida säännöllisesti johdolle. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

Hyvä työkyky edellyttää myös yksilön elämän hallintaa. Tämä edellyttää muun muassa hyviä elämäntapoja, joihin yritys voi toiminnallaan vaikuttaa, esimerkiksi tarjoamalla ja kannustamalla terveystoimintaan, tarjoamalla terveellisen työpaikkaruokailun ja esimerkiksi mahdollistamalla työmatkaliikunnan. Nämäkin ovat vain yksittäisiä toimintoja, jotka tukevat hyviä elämäntapoja. Lisäksi työaikajärjestelyt tulee laatia siten, että se mahdollistaa työntekijän palautumisen niin fyysisesti, kuin henkisesti. Työn ja vapaa-ajan erottamisen mahdollistaminen onkin tässä tärkeässä asemassa. Myöskin työn tuottama stressi ja kiire olisi hyvä saada hallintaan. Jotta työn kuormittavuus ja stressi laskisi, työpaikalla voidaan säädellä esimerkiksi siten, ettei samoja työntekijöitä käytetä jatkuvasti intensiivisissä työtehtävissä. Lisäksi on kehitettävä työskentelytapoja ja -menetelmiä, jotka tukisivat stressittömyyttä. Tämä edellyttää työnantajalta tehtävien hallintaa ja riittävää resursointia. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.)

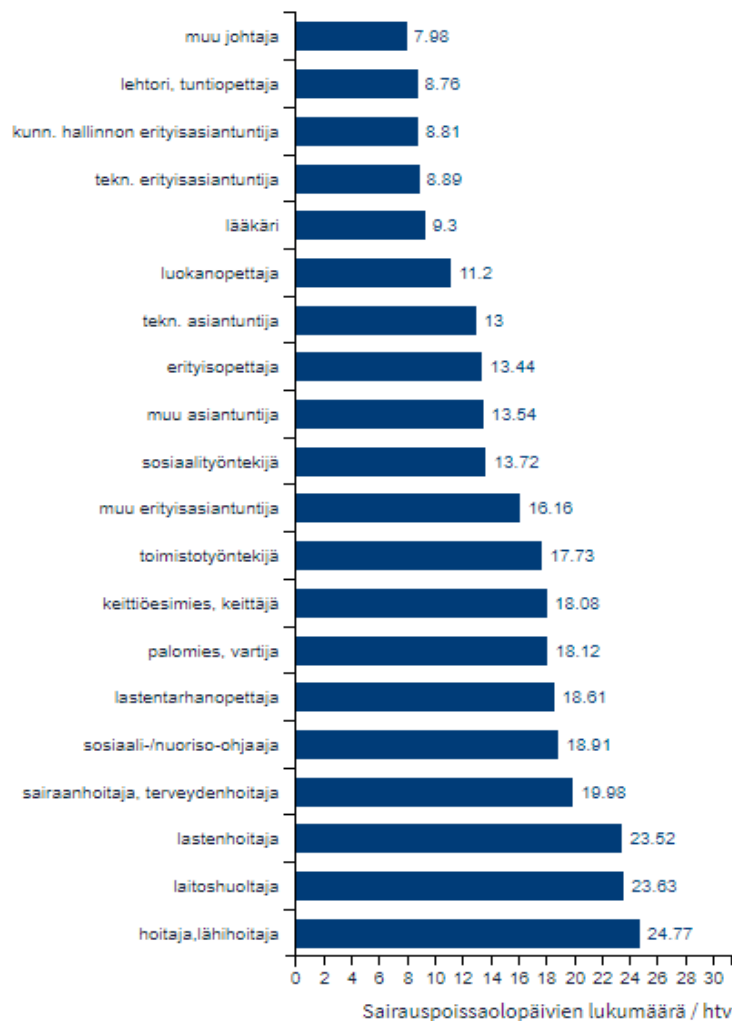
#### 2.4 Työkykyjohtamisen taloudelliset vaikutukset yritykseen

Kuten monet meistä tietävät, yritysten kuuluu tehdä tulosta. Tästä syystä puhuessamme myöskin työkykyjohtamisesta, tulee sitä arvioida myös taloudellisesta näkökulmasta. EK:n (2011) mukaan työkykyjohtamiseen käytetty aika ja raha ovat investointeja, jotka maksavat itsensä takaisin alentuneina sairaushoitokuluina, vähentyneinä työkyvyttömyyskustannuksina ja työn tuottavuutena. Alahautala ja Huhta (2018, 79)

painottavat, että esihenkilöiden ja yrityksen johdon mielenkiintoa työkykyjohtamiseen luotsaavat etenkin alentuneen työkyvyn aiheuttamat kustannukset. Niin kuin EK:n työkykyjohtamisen mallissa tuli ilmi, kaikkien toimenpiteiden mittaaminen on tärkeää, koska tällöin myös alentuneen työkyvyn aiheuttamia kustannuksia ja tehtyjen toimien kustannustehokkuutta on helpompi mitata.

Keva ja Terveystalo ovat selvittäneet yksityisen sekä julkisen sektorin työkyvyttömyyttä ja sen kustannuksia. Käsitellyistä organisaatioista työkyvyttömyyden kustannukset olivat keskimäärin 6,8 prosenttia työntekijän palkkasummasta. Isoin kustannuserä aiheutui sairauspoissaoloista, jotka olivat noin kolme neljäsosaa kaikista työkyvyttömyyden kustannuksista. Kokonaisuudessaan sairauspoissaoloissa oli eroa yksityisen ja julkisen sektorin välillä noin prosentin verran, yksityisillä yrityksillä siis hieman vähemmän. (Keva 2019.)

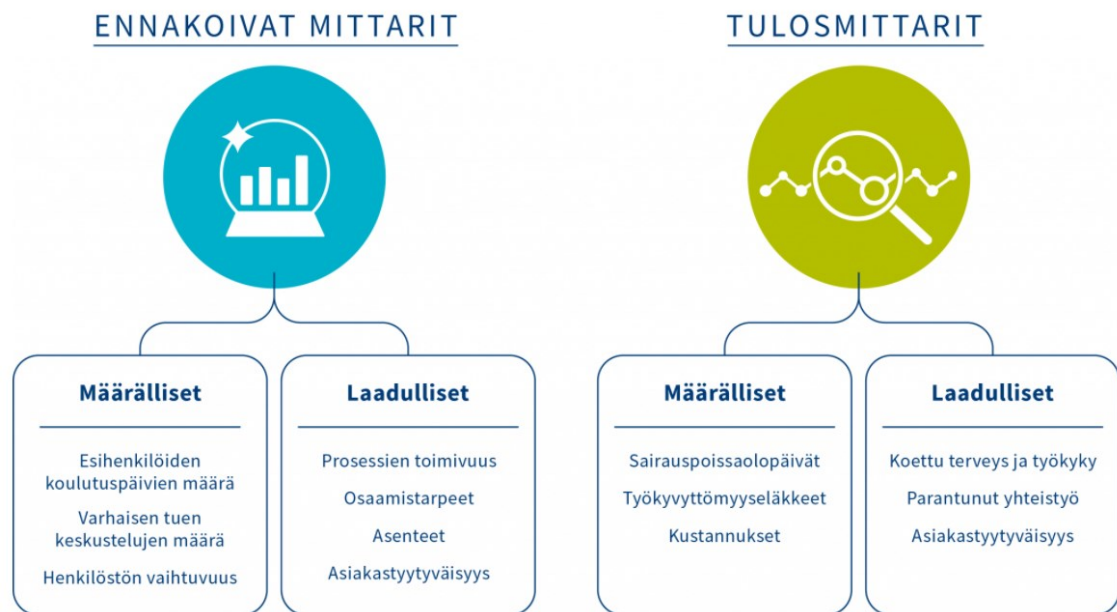
Jotta saamme tarkemman kuvan sosiaali- ja terveysalan työntekijöiden ja erityisesti lähihoitajien sairauspoissaoloista, hyvänä pohjana toimii Työterveyslaitoksen toteuttama Kunta10-tutkimus. Tutkimus on selvitys kunta-alan henkilöstön terveydestä ja hyvinvoinnista. Tutkimus on kohdennettu isoihin kaupunkeihin ja niiden lähikaupunkeihin. Vastaaajia tutkimuksessa on ollut 65 125 henkilöä vuonna 2020. Vaikkakin yritys X ei toimi kunta-alalla, voimme pitää tutkimusta luotettavana myös verrattaessa yksityisen sektorin sosiaali- ja terveysalan työntekijöihin aikaisemmin mainitun yhden prosentin erolla. Kuviossa 6 on esitetty sairauspoissalopäivien määrä jaettuna henkilötyövuosilla eri ammattien mukaan. Niin kuin huomaamme, lähihoitajien sairauspoissaolot ovat kunnissa korkeimmat, melkein 25 päivää henkilötyövuotta kohden. Tästä syystä erityisesti sosiaali- ja terveysalan työkykyjohtamisen tärkeys korostuu. (Työterveyslaitos 2019.)



Kuvio 6: Kunta10 tutkimus: Sairauspoissaolojen lukumäärä/henkilötyövuosi kunnissa vuonna 2019, poikkileikkaus ammateittain ©Työterveyslaitos (Työterveyslaitos 2019.)

Juvonen-Posti ym. (2014) tekemän tutkimuksen mukaan suurimmat kustannussäästöt tulevat sairauspoissaolokustannuksista ja eläkemaksuista. Eläkemaksujen takautuvan laskentatavan takia työkykyjohtaminen on pitkäjänteistä työtä, sillä taloudelliset tulokset näkyvät viiveellä. Kevan (2021a) mukaan yrityksellä on mahdollisuus vaikuttaa sairauspoissaoloihin ja sen kustannuksiin esimerkiksi varhaisella tuella, koska se auttaa sairauspoissaolojen seurantaan, tunnistamaan työkyvyn alenemisen, ja toimimaan siten, ettei työkyvyn alentuma tai sairauspoissaolot pitkittyisivät tarpeettoman suuriksi. Lisäksi kuntoutus ja työtehtävien muokkaaminen ovat Kevan (2021a) mukaan toimivia ratkaisuja, joilla pystytään järjestämään työtehtävät työntekijän työkyvyn mukaiseksi. Näin sairauspoissaoloja syntyy vähemmän ja työkykyä voidaan samalla tukea. Parhaimmillaan kuntoutus ja työtehtävien muokkaaminen ennaltaehkäisevät myös uusien sairauspoissaolojen määrää ja niiden kustannuksia.

Jotta saadaan selville onnistuminen työkykyjohtamisessa ja sen taloudelliset vaikutukset yritykseen tulee työkykyjohtamista mitata. Työterveyslaitoksen (2021e) mukaan työkykyjohtamisen onnistumista voidaan mitata erilaisten mittareiden avulla. Mittarit on jaettu ennakoiviin mittareihin sekä tulostittareihin ja nämä on jaettu määrällisiin ja laadullisiin mittareihin, jotka kuvattuna kuviossa 7.



Kuvio 7: Työkykyjohtamisen mittarit (Työterveyslaitos 2021e.)

Ennakoivilla mittareilla mitataan työkykyjohtamisen suuntaa ja voidaan jo ennakoivasti puuttua mahdolliseen työkyvyn alentumiseen. Määrällisiä mittareita ovat esihenkilöiden kouluspäivien määrä, varhaisen tuen keskustelujen määrä sekä henkilöstön vaihtuvuus. Laadullisia mittareita ovat prosessien toimivuus, osaamistarpeet, asenteet sekä asiakastyytyväisyys. Tulostittareilla voidaan mitata jo heikentynyttä työkykyä, kuten sairauspoissaolojen määrää, työkyvyttömyyseläkkeitä sekä muita kustannuksia. Laadullisia tulostittareita ovat koettu terveys ja työkyky, parantunut yhteistyö sekä asiakastyytyväisyys. (Työterveyslaitos 2021e.)

## 2.5 Työterveysyhteistyön merkitys työkyvyn johtamisessa

Työterveysyhteistyötä hyödynnetään työn psyykkisten ja fyysisten kuormittavuuden havaitsemiseen ja puuttumiseen, sekä sitä kautta itse työkykyjohtamiseen. Työterveyshuoltolain § 12 edellyttää, että työnantajan tarjoaman työterveyshuollon tehtäviin kuuluu suunnitella ja toteuttaa työkykyä ylläpitävää ja edistävää toimintaa. Rauramo (2008, 79) toteaa, että heidän tulee myös olla mukana tekemässä tarvittavia muutoksia työhön, valmistamaan kuntoutussuunnitelmia, kontrolloida sairauspoissaolojen syitä sekä määriä, ja tarjota ehdotuksia mahdollisiin toimenpiteisiin.

Työterveyshuolto on terveydenhuoltojärjestelmä työssäkäyvälle väestölle. Työterveyshuolto ei ole pelkästään työnantajan tarjoama etu, vaan Työterveyshuoltolaki (1383/2001) velvoittaa työnantajan kustantamaan ja järjestämään työterveyshuollon työntekijöille työn ja sen tarpeiden edellyttämässä määrin. Työterveyshuollon toimintaa säätelevät myös työturvallisuus-, kansanterveys-, terveydenhuolto- sekä sairausvakuutuslaki (STM 2021).

Myös työterveyslaki (1383/2001, 11§) velvoittaa, että työnantajalla on olemassa työterveyshuollon laatima toimintasuunnitelma, joka sisältää työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet ja toimenpiteet ottaen huomioon työn terveysvaikutukset. Jotta työkykyjohtaminen onnistuu niin lain säätämällä, kuin eettisellä tasolla, tarvitaan työterveyden asiantuntijuutta. Valtioneuvoston asetuksen (708/2013, §1) mukaan työterveysyhteistyö tarkoittaa, että työnantajan ja työntekijöiden tai heidän edustajiensa, sekä työterveyshuollon on tehtävä suunnitelmallista ja tavoitteellista yhteistyötä työterveyshuoltolain toteuttamiseksi.

Heidän tulee myös tarvittaessa tehdä toimenpide-ehdotuksia työn terveellisyden ja turvallisuuden parantamiseksi ja tarvittaessa toimenpide-ehdotukset tulee kohdistaa työn sopeuttamiseksi työntekijän terveyden edellytyksien mukaisesti. Lisäksi työkyvyn arviointi ja seuranta työntekijän työkyvystä, sekä mahdollinen neuvonta ja ohjaaminen hoitoon tai kuntoutukseen, kuuluvat työterveyshuoltolain mukaisesti työterveyshuollon tehtäviin. (Kess 2016, 127-128.)

Perusteita työterveyshuollon ja organisaation välisen yhteistyön merkityksellisyydestä on useita lainsäädännön veloitteiden täyttämisen lisäksi. Aura ym. (2016, 57) ovat tutkimuksessaan tarkastelleet työterveysyhteistyötä yhtenä osana työhyvinvointia. Heidän tekemän analyysin mukaan työterveyshuollon toiminnallisella tasolla on iso merkitys myös organisaation tuloksellisuuteen. Rauramon (2008, 18) mukaan tämän lisäksi vaikutusta on myös eettisillä ja inhimillisillä perusteilla, koska työkykyjohtamisen laadukkuus heijastuu myös henkilöstön terveyteen. Hänen mukaansa yhteiskuntavastuu on nykypäivänä organisaatioilla suurempi kuin aiemmin, joten hyvällä työterveysyhteistyöllä, ja sitä kautta laadukkaalla työkykyjohtamisella on myös vaikutus organisaation imagoon työnantajana ja yhteistyökumppanina. Hyvä ja toimiva yhteistyö työterveyshuollon kanssa onkin tärkeä osa henkilöstön työkyvyn ylläpitoa, koska työterveyshuollon edustajat toimivat yhteistyössä yrityksen organisaation muiden asiantuntijoiden kanssa. Mikäli tätä jatkuvaa yhteistyötä organisaation ja työterveyshuollon välillä ei ole, työterveyshuoltokaan ei kykene hyödyntämään potentiaaliaan työkykyjohtamisen edistämiseksi (Suonsivu 2021, 84-86).

### 3 Varhaisen tuen malli työkykyjohtamisen välineenä

Puhuessamme työkykyjohtamisesta, varhainen tuki on yksi sen keinoista. Varhaisen tuen malli toimii työkykyjohtamisen välineenä tukemaan työntekijän tarpeita ja ehkäisemään merkittävään työkyvyn alentumista. Varhaisella tuella tavoitellaan työntekijän ja työyhteisön hyvinvoinnin ennakoimista sekä edistämistä. Toimenpiteistä sovitaan yhdessä työnantajan, työntekijöiden ja työterveyshuollon kanssa. Nämä toimet kuvataan käytännössä varhaisen tuen mallissa, jonka tarkoituksena on selkeyttää yritykselle miksi ja milloin tulee reagoida ja toimia, jotta työntekijän työkykyä voidaan ylläpitää. (Työterveyslaitos 2021c.)

Työkykyjohtamisen näkökulmasta varhaisen tuen malli edustaa sitä, että havaitaan ja puututaan työkyvyn häiriötekijöihin ennen, kuin ne pitkittyvät ja johtavat merkittävään työkyvyn alenemiseen. Nämä toimet tähtäävät ensi sijassa ennakoivaan toimintaan, yhteistyön kehittämiseen ja vaihtoehtoisten toimintamallien kartoitukseen. Tarkoituksena on toimia ennakoivasti sillä tavoin, ettei kriittisempiin toimenpiteisiin tarvitsisi ryhtyä. Mallin määränpäänä on tukea henkilöstön työkykyä mahdollisimman pitkään ja ehkäistä työkyvyttömyyttä. (Alahautala & Huhta 2018, 143.)

Varhaisen tuen malliin liittyy myös useampia lakeja, mutta se ei siltikään ole puhdasta juridiikkaa. Varhainen tuki ja ennakoiva puuttuminen ovat myös suoritusten johtamista, esihenkilötyötä ja osa yrityksen eettistä toimintaa, joka hyvin organisoituna johtaa organisaation kokonaisvaltaisesti parempiin tuloksiin. Varhaisen tuen mallista käytetään myös eri termejä, kuten varhaisen välittämisen malli, varhainen puheeksi ottamisen malli, aktiivisen tuen malli tai työkyvyn tuen malli.

#### 3.1 Varhaisen tuen malli

Kun työntekijä uupuu työssään tai hänen työkykynsä on alentunut, varhaisen tuen malli on otettava käyttöön. Näitä merkkejä ovat esimerkiksi työntekijän jatkuvat myöhästelyt, motivaation puute ja sairauspoissaolot. Käytännössä varhaisen tuen malli antaa suuntaviivat ja teorian työntekijän työkyvyn alenemisen puheeksi ottamiselle. Usein tästä puheeksi ottamisesta vastaavat esihenkilöt. Heidän velvollisuutenaan on ottaa tilanne ja mahdolliset häiriötekijät puheeksi. On myös mahdollista, että itse työntekijä tai työterveyshuollon edustaja voi ehdottaa varhaisen tuen keskustelua, jolloin esihenkilön tulee toimia saman mallin mukaisesti. (Alahautala & Huhta 2018, 150-151.)

Varhaisen tuen malli on käytännössä aina yrityskohtainen ja vapaamuotoinen apuväline, jolle ei ole asetettu tiettyä muotoa tai sisältöä ja sen keskeisimpänä tavoitteena on puuttua ennaltaehkäisevästi työkyvyn olennaisen heikkenemisen merkkeihin (Liikkuva työelämä 2021). Parhaimmillaan malli siis selkeyttää esihenkilöille sen, että työkyvyn alenemisen merkkeihin pitää puuttua, sekä erilaiset puuttumisrajat, jolloin esihenkilön on viimeistään keskusteltava

työntekijän kanssa mahdollisesta huolen aiheesta. Tehyn (2021) internet-sivuilla kerrotaan, että varhaisen tuen mallissa kannattaa kuvata puuttumisen rajojen lisäksi myös, miten työkyvyn alenemisen merkit otetaan puheeksi, kuinka ne kirjataan ja mitkä ovat eri osapuolien, kuten itse työntekijän, esihenkilön, henkilöstöhallinnon, työterveyden, luottamusmiesten ja työsuojeluhenkilöiden vastuut ja roolit. Myös se, miten kaikki nämä osapuolet koulutetaan menettelemään mallin mukaisesti ja miten mallin toimivuutta mitataan, tulisi Tehyn (2021) mukaan olla osana varhaisen tuen mallia.

Kun mallia luodaan, on hyvä kiinnittää huomiota, että se sisältää tuen muodot, periaatteet varhaisen tuen keskusteluun, sekä mahdollisuudet eri osapuolien tukeen, esimerkiksi työterveyshuollon tai työsuojelun. Kun malli itsessään on luotu, se tulee käydä läpi henkilöstön ja esihenkilöiden kanssa huolellisesti sekä varmistaa kaikkein osaaminen ja tietoisuus, jotta mallia käytetään oikein. Lisäksi mallin on tärkeää selkeyttää, miksi puuttuminen on tärkeää niin yrityksen, kuin työntekijän kannalta. Näin voidaan saavuttaa laaja-alainen, mutta selkeä ymmärrys työkykyjohtamisesta varhaisen tuen näkökulmasta. Varhaisen tuen mallin keskusteluita varten tulee rakentaa myös erilaisia lomakkeita vuorovaikutuksen tueksi, joidenka tulisi helpottaa kommunikaatiota eri osapuolten välillä. (Tehy 2021.)

### 3.1.1 Työkyvyn uhkan tunnistaminen

Mikäli työntekijän käytös tai ulkoinen olemus muuttuu, työn tulos heikkenee tai on muuten syytä epäillä, että asiat eivät ole kunnossa, esihenkilön velvollisuus on käydä keskustelu työntekijän kanssa hänen tilanteestaan. Työkyvyn uhkan voi havaita ja tuoda esiin esihenkilö, itse työntekijä, työtoveri, työsuojelu tai työterveyshuolto. Ongelmia voi olla työpaikalla, työn tekemisessä, osaamisessa, jaksamisessa tai työyhteisössä. Työntekijällä voi olla vaikeuksia selviytyä työstään myös terveydellisten ongelmien vuoksi. Tässäkin tilanteessa esihenkilön velvollisuus on tukea työntekijää. Muita signaaleja työkyvyn alenemisesta voivat olla myös työn laiminlyönti, työntekijän ärtyneisyys tai epäkohteliaisuus, toistuvat myöhästelyt, motivaation puute ja päihtyneenä tai krapulaisena esiintyminen. (Työterveyslaitos 2021c.)

Sairaspoissaolojen seuranta on myös isona osana varhaista tukea. Mikäli esihenkilö huomaa työntekijällä olevan pitkittyneitä tai toistuvia yksittäisiä sairaspöissaoloja, ne on hyvä ottaa mahdollisimman oikea-aikaisesti puheeksi, jotta mahdolliset työolosuhteiden korjaustoimet tai työntekijän hoito ja kuntoutus voidaan aloittaa mahdollisimman varhain. Varhaisen tuen mallissa olisikin hyvä sopia sairaspöissaolojen hälytysrajoista, jotka antavat selkeän raamin puuttumisen ajankohdalle. Tämä auttaa esihenkilöitä oikea-aikaiseen toimintaan ja ennaltaehkäisemään työkyvyttömyyttä. (Mattila & Rauramo 2015, 3.)

Myöskin päihneiden käyttö ja sen ennaltaehkäisy on osa varhaista tukea. Päihdetyöohjelma Huugon (2021) mukaan päihdeongelmalla on taipumus kulkea jossain vaiheessa mukana

työpaikalle, jolloin työturvallisuusriskit kasvavat. Tätä varten yrityksen tulisi luoda oma päihdeohjelma tai ohjeistus osaksi varhaista tukea. Huugon (2021) mukaan tavoitteena on asiallinen suhtautuminen päihdeettömään elämään sekä päihdehaitoista toipuvan tukeminen ja ymmärtäminen.

Tärkeänä osana varhaista tukea on myös ennaltaehkäistä muita ulkoisia riskitekijöitä. Euroopan Neuvoston direktiivin (89/391) ja Työturvallisuuslain (738/2002) mukaan työnantajan edellytyksenä on varmistaa, etteivät työntekijät kärsi työssään kiusaamista, häirintää tai väkivaltaa. Varhaisen tuen mallissa on hyvä sopia toimintaperiaatteista, jotka ennaltaehkäisevät näitä uhkia. Mikäli ennaltaehkäisystä huolimatta häirintää esiintyy, esihenkilön tulee puuttua välittömästi asiaan ja huolehtia, että työntekijä saa tarvitsemansa tuen. Lisäksi tulee selvittää häirinnän laajuus ja sen aiheuttamat fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset oireet. (Työsuojelu 2020.)

### 3.1.2 Puheeksi ottaminen ja toimenpiteistä sopiminen

Kun uhka työkyvylle on tunnistettu, puuttumiselle ja puheeksi ottamiselle ei ole alarajaa. Ensisijaisestasi tähän keskusteluun osallistuu vain esihenkilö ja työntekijä, eikä muita osapuolia yleensä edes tarvita. Puheeksi ottaminen tulisi olla osa tavallista työntekijän ja esihenkilön välistä toimintaa ja vuorovaikutusta, jolla pyritään puuttumaan ajoissa mahdolliseen työkyvyn alenemiseen. Mikäli kyseessä on esimerkiksi sairaudesta johtuva työkyvyn aleneminen, joka vaatii erillistä toimintasuunnitelmaa, työterveyshuoltokin voi osallistua keskusteluun. (Alahautala & Huhta 2018, 151.)

Aina kun esihenkilöllä tai työkaverilla tulee huoli työyhteisön jäsenestä, on aihetta puuttua asiaan. Mikäli työntekijä on sairauslomalla, tulee keskustelu toteuttaa työntekijän työkyvyn mukaan, mutta silloinkin mahdollisimman nopeasti (Alahautala & Huhta 2018, 150). On syytä muistaa, että puuttuminen ja puheeksi ottaminen ei tarkoita sitä, että ongelma on jo osoitettu, vaan työntekijää voi lähestyä keskustelun avulla ja osoittaa kiinnostustaan kysymällä mitä hänelle kuuluu, ja onko kaikki hyvin. Puheeksi ottaminen tulisikin olla luonteva tilaisuus keskusteluun hänen nykytilanteestansa ja työkyvystään. (Surakka & Laine 2011, 189.)

Ennen kuin sovitut toimenpiteet aloitetaan, tulee selvittää työntekijän oma motivaatio ja itse kokema tarve käyttäytymisen muuttamiselle, koska se on isoin tekijä onnistuneelle varhaiselle tuelle (Turja yms. 2012, 15). Itse keskustelussa ja onnistuneessa viestinnässä avainasemassa on toisen ihmisen kuunteleminen. Tulee muistaa, että työntekijä voi omata oman näkemyksensä puheeksi otton aiheesta. Vaikka esihenkilö olisikin eri mieltä työntekijän kanssa, on työntekijälle tärkeää tulla kuulluksi (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 115-116). Esihenkilön olisikin siis hyvä tunnistaa itsestään, kuinka hyvin hän osaa kuunnella

työntekijöitään. Puheeksi ottamisen kulmakiviä ovat myöskin avoimuus, arvostus, välittäminen ja kaikkien osapuolien vastuunotto työyhteisössä (Surakka & Laine 2011, 189).

Surakka ja Laine (2011, 191) korostavat, että kun varhaisen tuen keskustelu on käyty, tulee esihenkilön jatkaa keskusteluyhteyttään alaisen kanssa samoin tavoin kuin muidenkin työntekijöidensä kanssa. Kun tämä vaikea tilanne on kohdattu ja käsitelty, on hyvä pitää vuorovaikutusta yllä ja muistaa pysyä työntekijän tukena. Alahautala ja Huhta (2018, 153) huomauttavat, että puheeksi ottaminen ei ole kurinpidollista toimintaa, vaan varhaisen tuen mallin mukaiset keskustelut ovat ensi sijassa työntekijästä välittämistä, työterveydestä huolehtimista ja haastavien tilanteiden ennakoimista ja ratkaisemista. Kun esihenkilökin tiedostaa tämän, on hänen helpompi ottaa hankalatkin asiat työntekijän kanssa puheeksi.

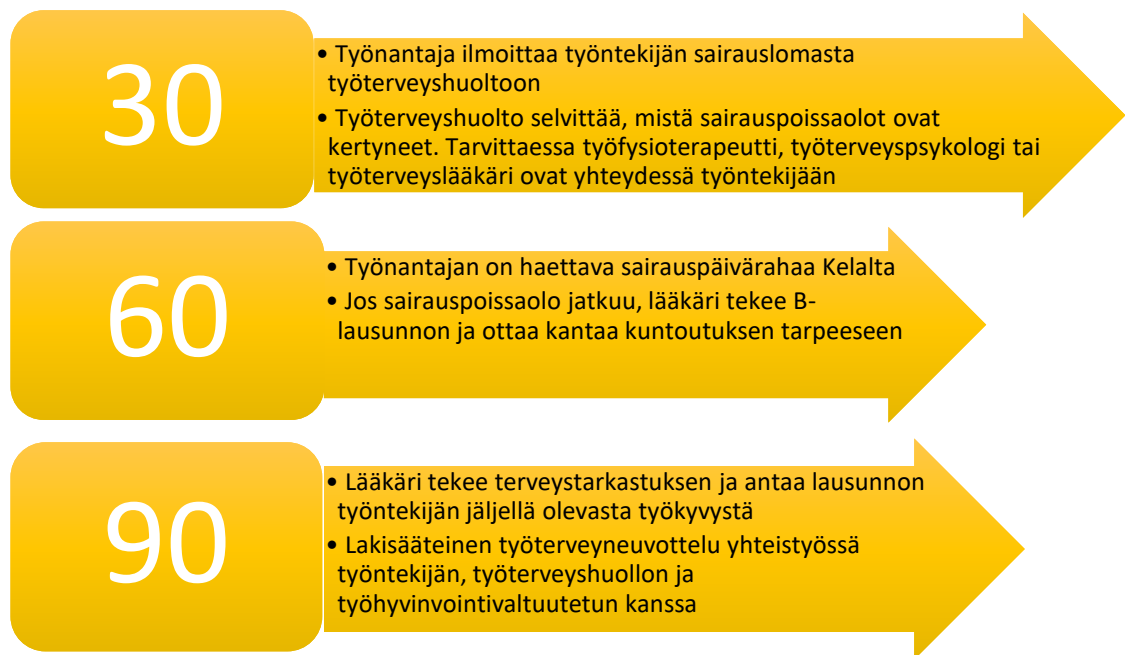
Keskustelussa sovitut toimenpiteet ja niiden seuranta ovat täysin tapauskohtaisia, sillä joskus pelkästään keskustelu voi toimia, eikä jatkotoimenpiteitä välttämättä tarvita. Kun keskustelu työntekijän kanssa sovitaan, hänen on myöskin suostuttava keskusteluun. Mikäli työntekijä kieltäytyy keskustelusta, työntekijä ei toimi työnantajan ohjeiden ja määräysten mukaisesti, jolloin tämä kieltäytyminen voi johtaa puhutteluun tai huomautukseen ja viimekädessä jopa varoituksen antamiseen. (Alahautala & Huhta 2018, 150.)

### 3.1.3 30-60-90-sääntö

Osana työkykyjohtamista ja varhaisen tuen mallia ovat työkyvyn tarkastelupisteet ja niistä sovitut raamit, jotka ovat määritelty myös työterveyshuoltolain muutoksessa (20/2012). Näitä muutoksia kutsutaan myös nimellä 30-60-90-sääntö. Säännön tarkoituksena on, että yrityksessä on selkeästi sovittu, miten työntekijöiden sairaspöissaoloja seurataan. Ohjeistuksessa tulee mainita, millä tavoin työntekijä ilmoittaa sairastumisestaan ja kenelle. Myöskin se, missä vaiheessa tarvitaan terveydenhoitajan lausuntoa tai lääkärintodistusta ja milloin sairaspäivärahaa haetaan Kelalta, tulee olla kaikkien tiedossa. Säännön tavoitteena on tiivistää yhteistyötä työterveyshuollon kanssa ja ehkäistä työkyvyttömyyttä lisäämällä varhaista tukea työntekijöille. (Tie työelämään 2021.)

Ensimmäisten yhdeksän sairauspäivän ajan prosessissa ovat mukana työntekijä, työterveyshuolto ja työnantaja. Työnantajaa edustaa useimmiten sairastuneen työntekijän esihenkilö. Kun työntekijä toteaa työkyvyn alentuneen, työntekijä ja esihenkilö sopivat sairauslomien tarpeesta ensin keskenään. Esihenkilön luvalla työntekijä voi olla sovitun ajan sairauslomalla omailmoituskäytännön mukaisesti, joka on yrityksessä määritelty erikseen. Työntekijällä on myös vastuu toimittaa työterveyshuollon laatima todistus sairauslomien tarpeesta riippuen siitä, mitä on yrityksen käytänteissä määritelty. Tämä aika on niin sanottua sairaspäivärahan omavastuu-aikaa, jolloin Kela ei maksa sairaspäivärahaa työntekijän sairaspöissaolon vuoksi. (Kela 2020.)

Kun sairaus on kestänyt, tai kun sen arvioitu kesto on yli 10 päivää, Kela voi maksaa sairauden ajalta sairauspäivärahaa. Tähän tarvitaan työterveyshuollon laatima lääkärintodistus sairausloman tarpeesta, joka tulee toimittaa työnantajalle, joka yleensä hakee sairauspäivärahan suoraan Kelalta maksaakseen työntekijälle palkan sairauspoissaolon ajalta. (Kela 2021.)



Kuvio 8: 30-60-90-sääntö yrityksessä X esihenkilön näkökulmasta (Niskanen 2020.)

Kun sairauslomapäiviä on kertynyt työntekijälle vuoden aikana yli 30 päivää, jatkuen yhtäjaksoisesti tai niiden koostuessa lyhyemmistä jaksoista, on työnantajan viimeistään ilmoitettava asiasta työterveyshuoltoon. Tässä vaiheessa voidaan pohtia myös työntekijän työkyvyn tarkastusta. Viimeistään, kun työntekijän työkyvyttömyys on kestoaltaan 60 päivää vuodessa, työterveyslääkärin tulee selvittää mahdolliset kuntoutuksen tarpeet, jotta sairaudesta toivuttaisiin. Työnantajan rooli on viimeistään tässä kohtaa hakea Kelalta sairauspäivärahaa. Kun työntekijälle on maksettu sairauspäivärahaa 90 päivän ajalta, työntekijän tulee toimittaa Kelalle lausunto jäljellä olevasta työkyvystään, jotta Kela voi jatkaa sairaspäivärahan maksua. Tämä jäljellä olevan työkyvyn ja työhön paluun mahdollisuuden arvioi lakisäädösten mukaisesti työterveyshuolto yhdessä työnantajan ja työntekijän kanssa. Todistus arvioinnista voi olla suppeampi A-lausunto ja laajempi B-lausunto. (Työterveyslaitos 2021d.)

### 3.2 Varhaisen tuen mallissa huomioitavat lait ja asetukset

Varhaisen tuen malliin vaikuttavat monet lait ja asetukset, jotka antavat raamit työntekijän työkyvyn johtamiseen. Varhaisen tuen mallissa sovellettavia lakeja ovat työsopimuslaki,

työterveyshuoltolaki, työturvallisuuslaki, yhdenvertaisuuslaki, laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta ja laki yksityisyyden suojasta työelämässä. Kun työelämä on ajan myötä muuttunut yhä enemmän fyysisestä työstä toimistotyöhön, on myös lainsäädäntö uudistunut. Nykyinen lainsäädäntö velvoittaa esimerkiksi työnantajan varmistamaan työntekijän psyykkisenkin turvallisuuden työpaikalla fyysisen turvallisuuden lisäksi. Työnantajalla on velvollisuus puuttua nykyisen lainsäädännön valossa myös esimerkiksi työpaikkakiusaamiseen, sen ehkäisemiseen ja selvittämiseen. Lisäksi työpaikan normit ja käytännöt ovat yhtenä vaikutustekijänä varhaisen tuen mallin käytäntöihin. (Kess ym. 2016, 97-98.)

Varhaisen tuen mallia tarkasteltaessa lain kannalta, olennaisena lakina nousee esille työturvallisuuslaki, joka korostaa työnantajan velvollisuutta ja vastuuta huolehtia oma-aloitteisesti työn ja työympäristön turvallisuudesta ja terveellisyydestä. Työturvallisuuslaki (738/2002) velvoittaa työnantajan, sekä esihenkilön ennaltaehkäisemään ja hallitsemaan sairauspoissaoloja. Työturvallisuuslaissa (738/2002, 8 §) määritelty yleinen huolehtimisvelvoite on varsin laaja ja yleisluontoinen. Varhaisen tuen mallin osalta velvoite on kuitenkin selvä; työnantajan tulee tarkkailla työyhteisön sairauspoissaoloja, niin työntekijän näkökulmasta, kuin myös yleisestä näkökulmasta, sekä puuttua oma-aloitteisesti havaittuihin ongelmiin työympäristössä. Työturvallisuuden tarkkailun tavoitteena on ennaltaehkäistä ja torjua tapaturmien, ammattitautien sekä työstä ja työympäristöstä aiheutuvia ruumiillisia sekä henkisiä haittoja, ja työterveyshuolto on tämän toteuttamisessa mukana työterveyshuoltolain (1383/2001) mukaisesti. Työturvallisuuslain (738/2002) velvollisuudet taas kohdistuvat työnantajaan ja esihenkilöön; jokaisella esihenkilöllä on huolehtimisvelvoite omalla tasollaan, eikä huolehtimisvelvoitetta voi välttää. (Kess ym. 2016, 100.)

Myös työterveyshuoltolaki on isona osana varhaisen tuen mallin soveltamista. Sosiaaliturvan uudistamiskomitean (SATA), hallituksen sekä työmarkkinajärjestöjen tekemän lakiuudistusesityksen pohjalta hyväksyttiin laki, jossa ennaltaehkäisevän työterveyshuollon kustannuksista maksetaan 60 prosentin korvaus niille yrittäjille, jotka ovat sopineet yhdessä työterveyshuollon kanssa työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen toteuttamisesta työpaikalla. Lain tarkoitus on vahvistaa työpaikoilla henkilöstön työkyvyn edistämistä sekä työkyvyttömyyden ehkäisemistä läpi työurien (Laki sairausvakuutuslain muuttamisesta 19/2012, Laki työterveyshuoltolain muuttamisesta 20/2012.).

### 3.3 Esihenkilötyön merkitys varhaisessa tuessa

Lain asettamien velvollisuuksien lisäksi esihenkilön yleisenä tehtävänä on johtaa työntekijöitään ja toimia työnantajan edustajana, eikä työkykyjohtaminen ole tässä poikkeus. He toimivat työkyvyn ja hyvinvoinnin johtamisen ydintoimijoina, ja heillä onkin paljon

vastuuta tällä alueella. Esihenkilöillä on velvollisuus puuttua ja toimia silloin, kun hän on saanut tiedon mahdollisesta työkyvyn uhkasta. Aura ym. (2016, 46, 57) tekemän Strategisen hyvinvoinnin tutkimuksen mukaan, selkeät työkykyä tukevat prosessit, kuten varhainen puuttuminen, kiusaamisen estäminen ja työhön paluun tuki ovat suomalaisissa yrityksissä erittäin usein annettu esihenkilöiden vastuulle. He korostavat, että esihenkilöiden aktiivisuus työkyvyn johtamisessa ja varhaisen tuen tarjoamisessa parantavat työntekijöiden työkykyä. Alahautalan & Huhdan (2018, 138) mukaan esihenkilön toimintatavat ja itse esihenkilötyö vaikuttavat kokonaisvaltaisesti koko yrityksen toimintaan. Kun esihenkilötyö on hyvää, suuremmilta ongelmilta yleensä vältytään. Alahautala ja Huhta (2018, 138) toteavat, että esihenkilötyön laatu näkyy selkeästi työyhteisön ilmapiirissä ja henkilöstön motivaatiossa, jotka ovat tärkeä osa työntekijöiden työkyvyn ylläpitoa. Onkin siis tarpeellista tiedostaa, että työkykyjohtamisen ja työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen taso peilautuu myös voimakkaasti esihenkilötyön tasoon. Esihenkilötoiminnan taso on myös selkeästi yhdistettävissä henkilöstötuottavuuteen ja sillä onkin isoja taloudellisia vaikutuksia yritykselle (Aura ym. 2016, 49-50).

Esihenkilöiden käytöksellä on myös suuri merkitys työntekijöiden työkykyyn. Mikäli esihenkilö vain puhuu työkyvystä ja hyvinvoinnista, eikä itse käyttäydy terveellisesti ja turvallisesti työyhteisössä, hänen puheillaan ei välttämättä ole vaikutusta työntekijöihin. Kotterin (2012, 99-100) mukaan voimakkain viestintä tapahtuu aina käytöksen kautta. Kun esihenkilö näyttää esimerkkiä omalla käytöksellään, on todennäköisempää, että muutkin omaksuvat halutun toimintamallin, joka edistäisi työkykyä. Toisin sanoen, kaikista tehokkain viestintä tapahtuu oman esimerkin kautta.

Esihenkilöt voivat kokea mallin toteuttamisen vaikeaksi ja epämiellyttäväksi, eivätkä välttämättä seuraa varhaisen tuen keskustelun hälytysrajaa. Tässä kohtaa henkilöstöhallinnon tuki ja valvonta voivat auttaa määrällisiin haasteisiin, mutta laadulliseen puoleen ei voida tehdä vaikutusta, mikäli esihenkilötaidot eivät ole kunnossa. Tästä syystä esihenkilötyön laatu ja viestintätaidot tulevat ensisijaisen tärkeiksi, jotta varhaisen tuen toimenpiteiden toteutus onnistuu. (Alahautala & Huhta 2018, 154.)

#### 4 Korvaava työ osana varhaisen tuen mallia

Sairaus tai tapaturma ei aina vaadi työpaikalta poissaoloa, vaan työntekijä voi antaa työpanoksensa korvaavan työn mallin mukaan. Ajatuksena on, että sairauden sijasta keskitytään jäljellä olevaan työkykyyn, jota työntekijä pystyy vielä turvallisesti hyödyntämään. Korvaava työ ei ole uutta työelämässä, mutta korvaavan työn käsite on uusi ja siitä on alettu puhua käsitteenä vasta 2000-luvulla. Korvaavasta työstä puhuttaessa käytetään myös käsitteitä kevennetty työ, muokattu työ ja räätälöity työ (Pekkarinen & Haapakoski

2017, 3-9). Käsitteet eivät selvästi ole vielä vakiintuneet työelämässä korvaavan työn, kevennetyn työn ja muokatun työn osalta. Pekkarisen & ym. (2017, 3-9) mukaan käsitteillä korvaava työ, muokattu työ ja kevennetty työ tarkoitetaan samaa asiaa. Toisaalta EK:n (2013) mukaan korvaava työ tulisi erottaa kevennetystä työstä ja mukautetusta työstä. EK:n mukaan korvaavalla työllä tarkoitetaan työsopimuksen ulkopuolista työtä, kun taas kevennetyllä työllä ja muokatulla työllä tarkoitetaan työtä, joka on työsopimuksessa sovittu työntekijän tavallista työtä tai hyvin lähellä sitä, mutta vain kevennetty tai muokattu työntekijän työkyvyn mukaiseksi. Tässä opinnäytetyössä erottelemme korvaavan työn ja kevennetyn tai muokatun työn toisistaan EK:n mallin mukaisesti.

Kess & Seppänen (2011, 128) toteavat, että suurimpana tavoitteena korvaavan työn käytössä on ennaltaehkäistä sairauspoissaoloja ja pitää ihmiset työelämässä mahdollisimman pitkään. He myös korostavat, että korvaavasta työstä sopiminen on myös tärkeä osa työnantajan sairauspoissaolojen hallintaa ja työkykyjohtamista (Kess & Seppänen 2011, 128). Työnantajan näkökulmasta korvaava työ on aina kannattavampaa, kuin maksaa palkkaa työntekijälle kotona sairastamisesta (Markkula, Koskinen & Virta 2009, 3). Korvaavan työn käyttö pienentää siis yrityksen taloudellisia kustannuksia, jotka aiheutuvat sairauspoissaoloista, kun taas työntekijän hyödyt korvaavasta työstä liittyvät työntöön kuntouttavaan vaikutukseen. Alahautala (2018, 79.) mukaan hyvällä työkykyjohtamisella, varhaisen tuen mallilla ja korvaavan työllä voidaan vaikuttaa organisaatiossa näihin kustannuksiin.

Kun varhaisen tuen mallissa keskitytään löytämään työkykyä tukevia ja edistäviä tekijöitä, korvaava työ on yksi näistä ratkaisuista (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 13). Korvaavan työn malli ei kuitenkaan itsessään riitä, vaan sen kannattaakin olla osana varhaisen tuen mallia, joka on laajempi kokonaisuus työkykyjohtamista. Kun olemme varhaisen tuen mallissa luvussa kolme puhuneet työhön paluun tuesta, korvaava työ voi myöskin olla yksi paluun tuen keino.

Hankosen (2019) mukaan varsinkin sosiaali- ja terveystalalla on vaarana, että korvaavan työn tekeminen voisi johtaa työskentelyyn sairaana. Hän korostaa, että työntekijät usein tiedostavat henkilöstömitoitusten vähäisyyden ja tuttujen työntekijöiden tarpeen, joten he voivat kokea henkilökohtaiseksi tehtäväkseen mennä työpaikalle. Onkin siis syytä muistaa, että työntekijä voi vaarantaa niin oman, kuin potilaiden terveyden, mikäli korvaavan työn laatu ei tue työkyvyn palautumista.

#### 4.1 Korvaavan työn malli

Korvaavalla työllä tarkoitetaan työtä, jota työntekijä voi tehdä sairaudesta tai tapaturmavammasta huolimatta. Korvaavan työn tarkoituksena on teettää työntekijälle väliaikaisesti sellaista työtä, jota hän on kykenevä tekemään alentuneesta työkyvystä riippumatta. Korvaavalla työllä tarkoitetaan muuta työtä, kuin mitä työntekijä normaalisti tekee. Työ voi olla myös mukautettua tai kevennettyä työtä työntekijän työkyvyn mukaan.

Korvaavaa työ tai kevennetty työ voi tulla kysymykseen esimerkiksi silloin, kun työntekijän sairaudesta paraneminen vie pitkän aikaa, mutta työntekijällä on sairaudestaan riippumatta työkykyä ja halukkuutta tehdä töitä. Esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinsairauksien, sekä lievien mielenterveyden häiriöiden kuntouttavana ja työkykyä ylläpitävänä vaihtoehtona voidaan käyttää korvaavaa työtä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2013.) Pekkarisen ja Haapakosken (2017) tutkimuksen mukaan korvaavaa työtä käytetään eniten kunta-alalla tuki- ja liikuntaelinsairauksista, vammoista ja mielenterveyshäiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen yhteydessä.

Korvaavan työn onnistuminen perustuu sosiaali- ja terveysalalla työntekijän vapaaehtoisuuteen ja siihen, että tarjottu työ on motivoivaa sekä työntekijälle mielekästä ja kun käytännön korvaava työ suunnitellaan yhdessä esihenkilön ja työntekijän kesken, syntyvät parhaimmat vaihtoehdot ja tulokset (Hankonen 2019). Korvaavan työn teettämisen tulisi Markkulan ym. (2009) mukaan perustua yhdessä sovittuihin menettelytapoihin sairauspoissaolokäytännöistä ja korvaavasta työstä, sekä työterveyshuollon lääkärin konsultaatioon.

Korvaava työ voi lähteä liikenteeseen työnantajan, työntekijän tai työterveyshuollon aloitteesta. Optimaalisessa tilanteessa korvaava työ tulisi käytäntöön jo ennen sairauspoissaoloa, jolloin korvaavalla työllä voitaisiin ennaltaehkäistä työkyvyn alentumista. Usein korvaava työ tulee kuitenkin käytäntöön sairauspoissaolon vaihtoehtona. Korvaava työ voi olla käytössä sairauspoissaoloa ennen, sen sijasta tai sairauspoissaolon loppupuolella helpottamaan ja nopeuttamaan työhön paluuta. (Markkula ym. 2009, 7-8.)

Korvaavan työn prosessi on kuvattu kuviossa kahdeksan. Prosessi voi lähteä alkuun sen jälkeen, kun työntekijä sairastuu tai hänelle tapahtuu tapaturma, joka estää häntä toimimasta omassa työtehtävässään. Prosessi voi jatkua kahteen eri suuntaan. Tähän vaikuttaa se, tarvitseeko työntekijä työterveyshuollon lääkärin arviota sairauden tai tapaturman vaikutuksesta työkykyyn. Mikäli työkyky ei ole alentunut huomattavasti, eikä työntekijä tarvitse työterveyshuollon arviointia, voidaan korvaavasta työstä sopia yhteistyössä työntekijän kanssa aikailematta. Tällöin työ tulee olla lähinnä kevennettyä tai muokattua työtä, että siitä voidaan sopia ilman työterveyshuollon arviota. Mikäli työtehtävät vaihtuvat täysin työsopimuksen ulkopuoliseksi työksi, tarvitaan aina työterveyshuollon arvio. Mikäli työntekijä tarvitsee työterveyshuollon lääkärin arviota, tulee esihenkilön ensi alkuun keskustella työntekijän kanssa korvaavan työn mahdollisuudesta ja työntekijälle varataan aika työterveyshuollon arviointia varten. Arvioinnissa keskitytään työntekijän työkykyyn ja siihen, kykeneekö työntekijä suorittamaan korvaavaa työtä. Mikäli arvioinnista saatavasta sairauslomatoimistuksessa ei oteta kantaa työntekijän soveltuvuudesta korvaavaan työhön, esihenkilö voi vielä pyytää lisälausuntoa korvaavan työn soveltuvuudesta työntekijälle. Mikäli työntekijä on kykenevä tekemään korvaavaa työtä jäljellä olevan työkykynsä rajoissa,

esihenkilö voi tehdä päätöksen korvaavasta työstä työntekijän kanssa. Kun korvaava työ aloitetaan, sovitaan samalla sen seurannasta. Kun työntekijä on kuntoutunut ja hänen työkykynsä palaa ennalleen, korvaava työ päättyy ja työntekijä palaa taas tavanomaisiin tehtäviinsä. (Keva 2021b.)



Kuvio 9: Mallinnus korvaavan työn prosessista (Keva 2021b.)

Korvaavan työn mallia käyttöön otettaessa olisi hyvä määrittää korvaavat työtehtävät yhdessä työntekijöiden ja muun työyhteisön kanssa. Lisäksi tulisi määrittää esimiesten velvollisuus selvittää ja ottaa puheeksi korvaavan työn mahdollisuus sekä työntekijän velvollisuus ottaa vastaan korvaava työ, sen ollessa mahdollista. Korvaavan työn toimivuuden kannalta on tärkeää sopia käytänteistä myös työterveyshuollon kanssa, arvioidaanko korvaavan työn mahdollisuus A-todistuksen kirjoittamisen yhteydessä ja miten työterveyslääkäri ottaa kantaa korvaavaan työhön lausunnossa. Myös organisaatiossa tulisi määrittää korvaavan työn kirjaamiskäytännöt, jotta korvaavan työn käyttöä voidaan seurata ja arvioida. (Pekkarinen & Haapakoski 2017.)

#### 4.2 Korvaavan työn mallissa huomioitavat lait ja asetukset

Korvaavaa työtä ei ole määritelty Suomen laissa. Suomen laki ei siis estä korvaavan työn käyttöä, mutta toisaalta laista puuttuminen ei myöskään anna vastauksia korvaavasta työstä herääviin kysymyksiin (Pekkarinen ym. 2017, 9). Joissain työehtosopimuksissa on kuitenkin otettu kantaa korvaavan työn periaatteisiin. Teknologiateollisuuden ja Energiateollisuuden työehtosopimuksissa korvaavan työn periaatteissa nousee esille lääketieteellinen peruste korvaavalle työlle. Tätä lääketieteellisesti perusteltua kannanottoa, eli usein työterveyshuollon laatimaa todistusta edellytetään usein, jotta työnantaja voi sopia

korvaavasta työstä ja sen laadusta työntekijän kanssa. Mikäli korvaavan työn mahdollisuutta mietitään, työnantajan tulisi yhdessä työterveyshuollon kanssa keskustella tästä, jotta korvaava työ ei olisi omiaan vaarantamaan työntekijän terveyttä, eikä se näin ollen olisi korvaavan työn tavoitteiden vastaista. Lisäksi korvaavan työn tulisi olla tarkoituksenmukaista ja vastata työntekijän normaaleja työtehtäviä mahdollisuuksien mukaan. Työehtosopimusten mukaan korvaavan työn tulisi perustua työnantajan menettelytapasääntöihin ja nämä säännöt tulisi käsitellä etukäteen yhdessä työntekijän kanssa. (Kess & Laurila 2016, 36-37.)

Yrityksessä X käytössä olevassa Yksityisen sosiaali- ja palvelualan työehtosopimuksessa ei ole määritelty korvaavaa työtä. Myöskään oikeuskäytännössä ei ole ennakkotapauksia korvaavasta työstä, mitkä opastaisivat työnantajaa korvaavan työn käytössä. Muiden alojen työehtosopimukset kuitenkin ohjaavat korvaavan työn käytössä ja tästä syystä onkin tärkeää, että korvaavan työn käytännöistä on sovittu työpaikalla erikseen etukäteen. Korvaavaa työtä ohjaavassa laissa ja käytänteissä olemme pureutuneet sairauspoissaoloihin liittyviin lakeihin ja käytänteisiin sekä työturvallisuuteen. Vaikka korvaavaa työtä ei tunneta laissa eikä suurimasta osasta työehtosopimuksia, on hyvä huomioida, että korvaavan työn toteuttamistavat tulisi käsitellä yhteistoimintamenettelyssä, jos työnantajayhtiö kuuluu yhteistoiminnassa annetun lain soveltamisalan piiriin (Kess & Laurila 2016, 51).

Korvaavasta työstä puhuttaessa tarkoitetaan yleisesti työtä, joka on ainakin osittain työntekijän työsopimuksen ulkopuolella olevaa työtä. Korvaavassa työssä työntekijän suostumus työhön perustuu siihen, että työntekijällä teetetään työsopimuksen ulkopuolista työtä. Työsopimuksissa määritetyt työnkuvat ovat usein jossakin määrin avoimia, jolloin työnantajalla on tulkintaoikeus siitä, kuuluuko korvaava työ työsopimuksen piiriin. Työnantajalla on oikeus edellyttää työntekijän tekemän työsopimuksen mukaista työtä, mikäli työntekijä kieltäytyy työstä voi työnantaja katsoa työntekijän kieltäytyneen työstä perusteettomasti. (Markkula ym. 2009, 4.)

Korvaava työ on yleensä väliaikaista ja lyhytkestoista, jolloin työnantajan määräämisoikeuteen kuuluu yksipuolisten muutosten tekeminen työtehtäviin. Väliaikaiset muutokset työtehtäviin ovat helpompi mahdollistaa, kuin pitkäaikaiset muutokset. Usein voidaankin katsoa, että työnantaja voi yksipuolisesti määrätä työntekijän lyhytkestoiseen ja työntekijän omaa työtä lähellä olevaan korvaavaan työhön, jos korvaavasta työstä on sovittu yhteistoimintaneuvotteluissa työpaikalla. Jos taas työ on selvästi muuta, kuin työntekijän työsopimuksessa sovittua työtä ja työstä sovitaan pysyvästi, tarvitaan työhön työntekijän suostumus. (Markkula ym. 2009, 4-5.) EK:n (2013) mukaan korvaavan työn tulisi kuitenkin perustua vapaaehtoisuuteen ja työn tulisi olla työntekijälle ja työnantajalle mielekäästä.

Työturvallisuuslain (738/2002) 2 kuvussa, 8 § edellytetään, että ”Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä.

Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.” Työturvallisuuslain (738/2002) määrittämä työnantajan velvollisuus huolehtia työntekijän turvallisuudesta ja terveydestä työssä on huomioitava korvaavan työn teettämisessä. Korvaava työ ei saa vaarantaa työntekijän terveyttä tai hidastaa työntekijän työkyvyn paranemista.

Lisäksi työnantajalla on tarkkailuvelvollisuus (TTurvL 738/2002, 8 §), jonka mukaan ”Työnantajan on jatkuvasti tarkkailtava työympäristöä, työyhteisön tilaa ja työtapojen turvallisuutta. Työnantajan on myös tarkkailtava toteutettujen toimenpiteiden vaikutusta työn turvallisuuteen ja terveellisyyteen”. Sairauspoissaolojen kohdalla tämä tarkoittaa, että työnantajan on tarkkailtava työyhteisön sekä yksittäisten työntekijöiden sairauspoissaoloja ja puotuttava ongelmiin oma-aloitteisesti sekä ennakoivasti. Työturvallisuuslaissa on kirjattu myös perehdyttämisvelvollisuus, joka tulee huomioida korvaavaa työtä teetettäessä. Työntekijän on aina huolehdittava työntekijän perehdyttämisestä, jos hän käyttää uusia työvälineitä, tekee uusia työtehtäviä tai muuttaa työtapoja. Uusiin työtehtäviin siirtyvä työntekijä on perehdytettävä turvallisiin työtapoihin ja varmistettava, että työntekijä toimii opastuksen mukaisesti. (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 14.)

Korvaava työ tulee käyttöön työyhteisössä, kun työntekijä sairastuu tai joutuu tapaturmaan. Ensin onkin tärkeää määrittää, milloin työntekijän sairaus oikeuttaa sairausajan palkkaan, eli milloin työntekijä on oikeutettu sairauspoissaoloon. Työsopimuslaissa (55/2001, 11 §) määritellään sairausajan palkka seuraavasti: ”Työntekijällä, joka on sairauden tai tapaturman vuoksi estynyt tekemästä työtään, on oikeus sairausajan palkkaan.” Itse sairaus ei siis vielä oikeuta työntekijää sairausajan palkkaan, vaan työntekijän on oltava kykenemätön tekemään työtä sairauden vuoksi. Vasta tällöin hänellä on työsopimuslain mukaan oikeus sairausajan palkkaan. Sairauspoissaoloa arvioitaessa tuleekin aina arvioida työntekijän kykyä tehdä hänen omaa työtään. (Kess ja Seppänen 2011, 13-14.)

Työsopimuslain (55/2001, 4. luku 8 §) mukaan ”työnantajalla ei ole palkanmaksuvelvollisuutta, mikäli työntekijä on aiheuttanut työkyvyttömyyden törkeällä huolimattomuudellaan tai tahallaan. Työntekijän on pyydettäessä esitettävä työnantajalle luotettava selvitys työkyvyttömyydestään.” Työnantajalla on myös oikeus pyytää luotettava selvitys sairaudesta työntekijältä. Työsopimuslaki ei kuitenkaan määrittele mikä luotettava selvitys on. Jokaisella työpaikalla tuleekin luoda yhteiset säännöt siitä mitä pidetään luotettavana selvityksenä sairauspoissaololle. (Kess ym. 2016, 55-56.) Työnantajalla on oikeus ohjata työntekijä työterveyshuoltoon lääkärin vastaanotolle, mikäli työntekijä toimittaa sairauslomatoimistuksen, jossa ei ole otettu kantaa korvaavaan työhön soveltuvuuteen, mikäli korvaavaan työhön soveltuvuuden arviota edellytetään työpaikalla sovitun yhteistoiminta neuvottelun mukaan.

#### 4.3 Korvaavan työn malli työkyvyn ylläpitäjänä

Korvaavan työn käytöstä on useitakin hyötyjä, mutta yhtenä niistä korostuu työntekijän työkyvyn ylläpito. Korvaava työ on parhaimmillaan työntekijää kuntouttavaa useastakin eri näkökulmasta. Kun yrityksessä on käytössä korvaavan työn malli osana varhaisen tuen mallia, se antaa mahdollisuuden tarttua kuntouttaviin toimenpiteisiin työpaikalla jo entistä aikaisemmin, kun käytännöt ovat jo valmiiksi työnjohdolle ja työterveyshuollolle tuttuja. Tarjoamalla korvaavaa työtä, työntekijä voi löytää uusia mielekkäitä työtehtäviä tai työtapoja organisaation sisältä, jotka kehittävät myös työntekijän taitoja ja kyvykkyyttä. Pidemmällä tähtäimellä työkyvyttömyys voi jopa pysyvästi vähentyä työyhteisössä korvaavan työn tarjoamisen myötä. Toisin sanoen, mikäli korvaava työ otetaan tarpeeksi oikea-aikaisesti käyttöön, se voi parhaimmillaan johtaa työntekijän ammatilliseen kuntoutumiseen jo ennen erillisen kuntoutumisen prosessin aloitusta. Tässäkin korostuu se, että kun työkyvyn alenemisen ottaa puheeksi ajoissa varhaisen tuen mallin mukaisesti, voi löytää ratkaisuja jo ennen työkyvyn olennaista alenemista. (Markkula, Koskinen & Virta 2009, 6.)

Keva on toteuttanut tutkimuksen korvaavasta työstä ja kyseisen tutkimuksen havaintojen mukaan korvaava työ tukee työmotivaatiota ja mahdollistaa työntekijöiden jatkamisen työelämässä. Ammattitaidon säilymisen ja uuden oppimisen lisäksi työntekijä hyötyy korvaavan työn tekemisestä myös taloudellisesta näkökulmasta, koska työntekijä saa korvaavan työn teosta tavanomaisen palkkansa, eikä korvaavaa työtä tehdessä myöskään kulu palkallisia sairauspoissaolopäiviä. Tämä tuo turvallisuuden tunnetta myös työntekijän oman talouden näkökulmasta, joka vaikuttaa työntekijän henkilökohtaisiin henkisiin voimavaroihin, joka vastavuoroisesti vaikuttaa myös työntekijän kokonaisvaltaiseen työkykyyn. (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 33)

## 5 Hyvän oppaan tunnusmerkit

Koska kehittämistyön tuotoksena päivitetään yrityksen X varhaisen tuen malli ja lisätä korvaavan työn malli sen sisältöön, jotka ovat tarkoitettu esihenkilöiden ja tiiminvetäjien käytännön ohjeistukseksi ja työkaluksi, tätä tuotosta voidaan ajatella teoreettisesti oppaana. Tästä syystä on tärkeää tiedostaa mitkä ovat hyvän oppaan tunnusmerkit ja kuinka opas saadaan toteutettua hyvin ja käytäntöön sopivaksi.

Kun opasta aletaan luomaan, on hyvä muistaa se tosiseikka, ettei lukija välttämättä tiedä opastetusta asiasta yhtä hyvin, kuin sen kirjoittaja. Kirjoittajan tuleekin asettua lukijan asemaan ja samalla tiedostaa oppaan kohderyhmä. Kun ohjeistus aloitetaan, on sille hyvä tehdä raamit, joiden sisällä tulisi pysyä koko totutuksen ajan. Tähän on avuksi ennakkoon luotu sisällysluettelo ja otsikoiden järjestäminen. Kun ne ovat loogisesti suunniteltuna ja

merkittynä oppaaseen, lukijan on helpompi etsiä tietoa oppaasta ja myöskin hahmottaa oppaan kokonaisuus. (Uimonen 2010, 122-123.)

Oppaasta tulisi tehdä myös helposti ymmärrettävä. Mikäli teksti sisältää tutkimuksia tai lakipykälää, ne tulisi ilmaista siten, että lukija varmasti ymmärtää ne. Yksi hyvän oppaan tunnusmerkeistä on, että se on konkreettinen, koska konkretia kiinnostaa lukijaa ja saa hänet jatkamaan lukemista. Konkretiaa voi luoda tekstiin kertomalla esimerkkejä, yksityiskohtia tai kuvaamalla ohjeistukseen liittyviä tapahtumia. Konkretiaa voi luoda myös visuaalisilla elementeillä. Nämä voivat olla esimerkiksi diagrammeja, kuvia tai taulukoita, jotka auttavat lukijaa hahmottamaan tekstin paremmin. Lisäksi ne usein tekevät ohjeistuksesta kiinnostavamman. (Uimonen 2010, 20-22, 42.)

Opas on onnistunut silloin, kun lukijan mielenkiinto oppaaseen syntyy ja se pysyy yllä oppaan lukemisen loppuun saakka. Tämä tapahtuu tarjoamalla lukijalle syy lukea teksti loppuun. Kiinnostuksen voi pitää yllä kahdella tavalla: otsikointi ja kappaleen ensimmäiset virkkeet. Otsikoinnin osalta useimmiten riittää, että siinä kerrotaan jotain, mistä lukija on kiinnostunut. Otsikon tulee myös kuvata sisältöä mahdollisimman hyvin. Otsikon jälkeiset ensimmäiset virkkeiden tulee saattaa lukija kyseisen kappaleen sisältöön ytimekkäästi. Tekstin rakenne voi olla vapaa tai tiukka. Tiukkaa tekstisisältöä käytetään oppaissa silloin, kun ohjeita kerrotaan kronologisessa järjestyksessä, eli aikajärjestyksessä. Tämä usein toimii oppaissa parhaiten, koska lukija saattaa muuten ymmärtää ohjeet väärin tai sisäistää ohjeistetut asiat hitaammin ja epäkäytännöllisemmällä tavalla. (Uimonen 2010, 51, 54-56.)

## 6 Kehittämismenetelmät

Kehittämistehtävässä käytetään monimetodista eli triangulaatio lähestymistapaa, jossa yhdistetään erilaisia tutkimusmetodeja, kuten laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä. Triangulaatiota käytetään erityisesti tilanteissa, jossa halutaan lisätä tutkimuksen tai kehittämistehtävän kannattavuutta ja luotettavuutta. Tutkimustriangulaation lisäksi kehittämistehtävässä käytettiin aineistotriangulaatiota, joka tarkoittaa useiden erilaisten tutkimusaineistojen yhdistämistä keskenään. (Vilkkä 2021, Monimetodinen lähestymistapa.) Tässä kehittämistehtävässä käytettiin eri aineistonkeruu menetelmillä kerättyjä tuloksia mahdollisimman hyvän oppaan kehittämiseen varhaisen tuen ja korvaavan työn malleista yrityksen esihenkilöiden ja tiiminvetäjien käyttöön.

Tutkimusaineistoa kerättiin kahdella eri tavalla, esihenkilöille suunnatun kyselyn ja vertailuanalyysin avulla. Nämä aineistonkeruu menetelmät valikoituivat, jotta saataisiin mahdollisimman tarkka kokonaiskuva tietopohjasta, jota tarvitsemme oppaan tekemiseen, jossa korvaavan työn malli on osana varhaisen tuen mallia. Lomakehaastattelun

tarkoituksena on saada tietoa esihenkilöiden ja tiiminvetäjien tietoisuudesta korvaavan työn mallista, kuinka paljon korvaavaa työtä on käytetty ja mahdollisia syitä, minkä takia korvaavan työn mallia ei ole hyödynnetty esihenkilöiden työkykyjohtamisen apuvälineenä. Korvaavan työn mallin lisäksi kartoitettiin lomakehaastattelun avulla, miten varhaisen tuen malli on ollut käytössä esihenkilöiden arjessa ja miten työkykyjohtamiseen läheisesti liittyvä yhteistyö työterveyshuollon kanssa esihenkilöiden mielestä on toiminut.

Toisena kehittämismenetelmänä on benchmarking. Benchmarking-menetelmän eli vertailuanalyysin tarkoituksena on vertailla muiden yritysten menettelytapoja. Benchmarkingin apuna käytettiin net scouting-menetelmää, jonka avulla etsittiin muiden yritysten korvaavan työn malleja. Vertailuanalyysin kautta pystyttiin hyödyntämään muiden yritysten korvaavan työn mallien parhaat ominaisuudet omaan oppaaseemme.

### 6.1 Kysely yrityksen X esihenkilöille ja tiiminvetäjille

Yhtenä kehittämismenetelmänä oli kysely. Kysely on toteutettu hyödyntäen määrällisen ja laadullisen tutkimuksen elementtejä. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville esihenkilöiden ja tiiminvetäjien tietämys varhaisen tuen mallista ja korvaavan työn käytöstä yrityksessä X. Kysely lähetettiin sähköisesti kaikille yritys X:n esihenkilöille sekä tiiminvetäjille.

Verkkokysely päädyttiin toteuttamaan kustannus- ja ajanhallintasyistä. Lisäksi saatiin kaikille esihenkilöille ja tiiminvetäjille toteutetun kysymyksen avulla tarkempi kuva koko organisaation työkykyjohtamisen tilasta. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 195) mukaan kyselyn avulla kerätty aineisto voidaan nopeasti käsitellä tallennettuun muotoon ja tehokkaasti analysoitavaksi. Toisaalta käytettäessä kyselyä aineistonkeruumenetelmänä ei voida varmistua siitä, kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat kysymykseen, eikä voida varmistua, ettei väärinymmärryksiä vastausvaihtoehtojen suhteen ole tullut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195-201.)

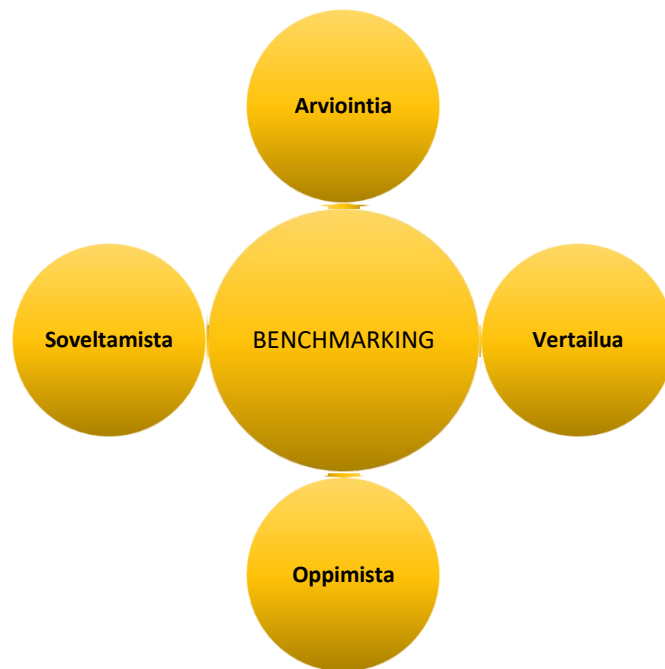
Kyselyssä käytettiin avoimia, monivalinta- ja asteikkokysymyksiä. Kysymykset räätälöitiin sen mukaan, miten ne koettiin tuottavan eniten arvoa kehittämistehtävän kannalta. Avoimet kysymykset antavat vastaajan ilmaista itseään omin sanoin ja sen vuoksi osoittaa myös vastaajan tietämystä aiheesta. Monivalintakysymykset helpottavat vastausten vertailua ja tuottavat vähemmän kirjavia vastauksia, ja siitä syystä koimme monivalintakysymykset toimiviksi ja saimme niiden avulla helpommin käsiteltävää tietoa. Asteikko ja skaalakysymykset antavat tietoa, kuinka samaa tai eri mieltä vastaaja on väittämän kanssa. Asteikkokysymyksillä saimmekin arvokasta tietoa siitä, kuinka tietoisia esihenkilöt ovat korvaavan työn ja varhaisen tuen malleista yrityksessä X ja kuinka tyytyväisiä he ovat olleet esimerkiksi työterveysyhteistyöhön. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 195-201.)

Kysely lähetettiin sähköpostitse esihenkilöille ja tiiminvetäjille 8.4.2021. Sähköposti sisälsi saatekirjeen (liite 2) ja linkin kyselylomakkeeseen (liite 3). Saatekirje toteutettiin Hirsjärven ym. (2009, 193) kehotusten mukaisesti. He korostavat, että saatekirjeessä tulee kertoa kehittämistyön tärkeys vastaajan näkökulmasta, rohkaista vastaanottajia vastaamaan kyselyyn, kertoa miten kyselyyn vastataan ja milloin kysely tulee palauttaa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 193). Saatekirjeessä kerrottiin myös kyselyn toteuttaja, aineiston käyttötapa ja raportointi sekä painotettiin vastaajan anonymiteetin säilymistä. Kyselyn vastausajan puolella välissä lähetettiin muistutusviesti, jotta saataisiin laajemman otannan vastauksia. Kysely toteutettiin 8.4.-18.4.2021 välisenä aikana. Aineisto kerättiin käyttäen SurveyPal®-ohjelmaa, joka on kohderyhmälle jo entuudestaan tuttu kyselyohjelma.

## 6.2 Benchmarking ja net scouting

Benchmarking, jota kutsutaan myös nimellä vertailuanalyysi tai vertailukehittäminen, on prosessi, jolla tunnistetaan, ymmärretään ja mukautetaan organisaatioiden käytäntöjä. Kuten vakiintumattoman suomennoksen mukaan, sen avulla vertaillaan muiden yritysten menettelytapoja. Benchmarkingin avulla voi vertailla yksittäisiä toimintoja, asioita tai kokonaisia prosesseja. Vaikkakin Benchmarkingin avulla tutkitaan läheisesti muiden yritysten toimintoja, se ei ole kopiointia, vaan hyväksi todettujen käytäntöjen mukauttamista omaan toimintaansa. Tässä opinnäytetyössä puhumme käsitteestä benchmarkingina. (Tuominen 2016, 9-11)

Benchmarking kehittämismenetelmänä avaa mahdollisuuden muilta oppimiseen toimialasta ja maantieteellisestä sijainnista huolimatta. Menetelmä mahdollistaa analysoinnin ja eri toimintamallien arvioimisen, jotta niiden perusteella voidaan tehdä valintoja, jotka soveltuvat omaan organisaatiokulttuuriin. Benchmarking on menetelmänä nöyrä, mutta viisas; kun toinen on jo tehnyt asian tai toiminnon hyvin, sitä kannattaa mallintaa omaan toimintaansa sopivaksi. Benchmarkingin tavoitteena on saada tietoa ja erilaisia näkemyksiä, joita soveltamalla voi parantaa omaa toimintaansa, jolloin myös oman organisaation toiminta kehittyy ja mahdollisesti myös tulos paranee. (Strömmer 2005, 55-57.)



Kuvio 10: Mitä benchmarking on (Strömmer 2005, 55-57.)

Benchmarking-menetelmän apuna käytettiin net scouting -tiedonkeruumenetelmää, joka tarkoittaa käytännössä tiedon keräämistä internetin avulla. Koska internetistä on löydettävissä paljon tietoa, net scouting-menetelmää käyttäen voi löytää maailmanlaajuisesti tietoa niin historiasta, kuin nykyajasta. Tätä kerättyä tietoa voidaan soveltaa vertailuanalyysiä tehdessä. Menetelmän avulla vertailuanalyysiin kerättävä tieto löytyy ehkä nopeammin, kuin esimerkiksi useita yritysvierailuja tehden, mutta internetiä käyttäessä on syytä muistaa lähdekriittisyys. (Moritz 2005, 194.)

Tässä kehitystyössä benchmarkingin ja net scoutingin kohteena on kohdeyritysten korvaavan työn malli. Toimeksiantajallamme ei ole vielä selkeää mallinnusta korvaavan työn käytöstä ja siksi pyrimme vertailemaan muiden organisaatioiden jo käytössä olevia malleja ja niiden parhaita käytäntöjä luodaksemme korvaavan työn mallin yritys X:n tarpeisiin. Korvaavan työn malleista vertailtiin erityisesti niiden informatiivisuutta, ytimekkyyttä ja visuaalisuutta. Nämä aiheet valikoituivat vertailu kohteeksi yritys X:n organisaatiokulttuurin ja lomakehaastattelujen vastausten vuoksi, josta selvisi, että esimiehet ja tiiminvetäjät kaipaavat selkeää ja ytimekästä ohjeistusta käyttöönsä. Koska kehitystyön tuloksena luotiin korvaavan työn mallin osaksi varhaisen tuen mallia, joka on suunnattu esimiesten ja tiiminvetäjien työkaluksi, rajattiin kehitystyö heidän tarpeiden mukaiseksi.

Yritys X:n esimiehet ja tiiminvetäjät ovat kiireisiä työssään, joten ohjeistuksen informatiivisuus ja sitä myötä korvaavan työn mallin rajaaminen käytännön työhön on avain asemassa. Kotimaisten kielten keskuksen (2021) mukaan onnistuneessa ohjeistuksessa

tuleekin esittää ohjeet helposti hahmotettavassa muodossa, joten tekstissä tulee selkeästi käydä ilmi käytännön työn eri vaiheet; mitä tehdään ensin, mitä lopuksi, mikä on pakollista ja mikä taas on ehdollista. Nämä ovatkin yhtenä arvioinnin kohteena, kun benchmarkingin avulla vertailtiin korvaavan työn mallien informatiivisuutta. Kun ohjeistuksen sisältö on mietitty, on hyvä pohtia myös visuaalisuutta. Lassilan (2021) mukaan parhaimmillaan visuaalisuus tukee ja tehostaa viestintää ja sen avuin monimutkaisempikin tieto voidaan toteuttaa vieläkin ymmärrettävämpään muotoon. Tästä syystä visuaalisuudella ja sitä myötä mallien havainnollisuudella on iso merkitys viestin tehokkaaseen sisäistämiseen.

Tämän jälkeen valittiin esikuvayritykset ja aloitettiin vertailukohteidemme analysoinnin. Paras keino oli koota hankitut tiedot yhteen, listata mahdolliset kehityskohteet, niiden syyt ja varmistaa havaintojen vertailtavuus. Vertailtua tietoa arvioitiin ja kehitettiin yritys X:n tavoitteiden mukaisesti ja analysoinnin perusteella voitiin luoda toimintasuunnitelma (Strömmer 2005, 60).

## 7 Tulokset

Opinnäytetyön kehittämismenetelmien tulokset on analysoitu jakamalla vastaukset aineistonkeruu- ja kehittämismenetelmien perusteella eri kategorioihin. Tuloksia reflektoidaan teoreettisen taustan perusteella. Kyselyssä esitetään kaikki kyselyn vastaukset ja ne on esitelty samassa järjestyksessä kuin kysymyslomakkeessa.

### 7.1 Kysely esihenkilöille ja tiiminvetäjille

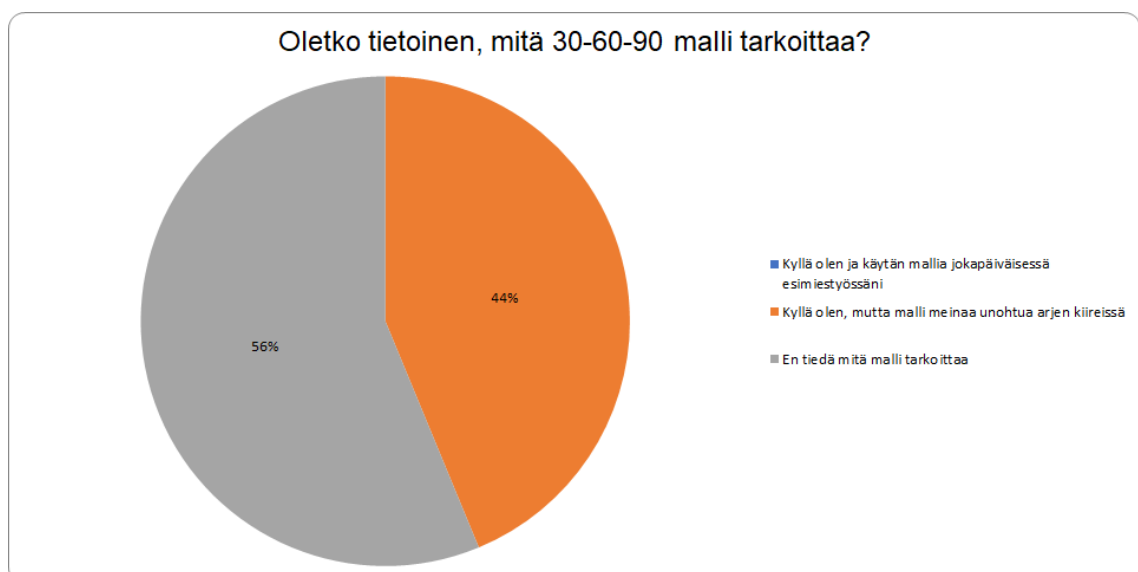
Kysely lähetettiin sähköisesti 25 esihenkilölle sekä tiiminvetäjälle ja vastauksia saatiin yhteensä 16 ja täten vastausprosenttimme oli 64 %. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää kohtuullisena kuvaamaan työkykyjohtamisen tilaa esihenkilöiden ja tiiminvetäjien näkökulmasta Yrityksessä X. Kyselyyn vastaaminen kesti noin 10 minuuttia vastaajaa kohden. Kysely oli jaettu neljään osioon aiheittain. Ensimmäisessä osiossa kartoitettiin esihenkilöiden ja tiiminvetäjien tietämystä yrityksen varhaisen tuen mallista ja kuinka he ovat omassa työssä toimineet mallin mukaan.

Kuviossa 2 kuvataan esihenkilöiden ja tiiminvetäjien tietämystä varhaisen tuen mallin käytöstä yrityksessä X. Vain yksi vastaajista ei tiennyt varhaisen tuen mallin käytöstä yrityksessä, mutta suurin osa esihenkilöistä ja tiiminvetäjistä tiesi, että yrityksessä X on varhaisen tuen malli käytössä. Tulos osoittaa, että yrityksessä on kohtalaisen hyvin tiedossa varhaisen tuen malli, mutta vielä on selvästi kehitettävää. Tulokseen voi myös vaikuttaa se seikka, että yrityksessä X on useita työnsä vasta aloittaneita esihenkilöitä, joille ei ole vielä kaikki organisaation käytänteet juurtuneet.



Kuvio 11: Tiesitkö, että yrityksessä X on käytössä varhaisen tuen malli?

Yrityksen X aikaisemmassa varhaisen tuen mallissa on tuotu esille kappaleessa 3.1.3 kuvaamamme 30-60-90-sääntö ja tästä syystä halusimme lähteä selvittämään, kuinka tietoisia esihenkilöt ovat kyseisestä säännöstä ja sen käytänteistä. Yli puolet vastaajista eivät tiedäneet, mitä sääntö tarkoittaa. Koska sääntö on kuitenkin kuvattu jo aiemmin yrityksessä X käytössä olleessa varhaisen tuen mallissa, vastausten tulos tuo esille sen, ettei mallin käytänteitä ole sisäistetty toivotulla tasolla. Loput vastaajista tiesivät 30-60-90-säännön tarkoituksen, mutta eivät ole käyttäneet sitä jokapäiväisessä työssään. Kehitettävää on selvästi 30-60-90-säännön tuomisessa esihenkilöiden tietoisuuteen kuin myös säännön jalkauttamisessa joka päiväiseen työhön.



Kuvio 12: Oletko tietoinen, mitä 30-60-90 malli tarkoittaa?

Vaikka 30-60-90-sääntö ei ole ollut mukana jokapäiväisessä esihenkilötyössä, työkyvyn alenemiseen viittaaviin merkkeihin puuttuminen on kuitenkin hyvällä tasolla. Kuviossa 11 on kuvattu esihenkilöiden vastaukset varhaisesta puuttumisesta ja suurin osa esihenkilöistä sekä tiiminvetäjistä ovat ottaneet puheeksi työntekijän jaksamisen huomattuaan työkyvyn alenemisen merkkejä. Kyselyn mukaan vastaajat, jotka eivät ole ottaneet puheeksi työkyvyn alenemiseen viittaavia merkkejä, eivät ole huomanneet tällaisia merkkejä työntekijöissä.



Kuvio 13: Puuttuminen työkyvyn alenemiseen viittaaviin merkkeihin

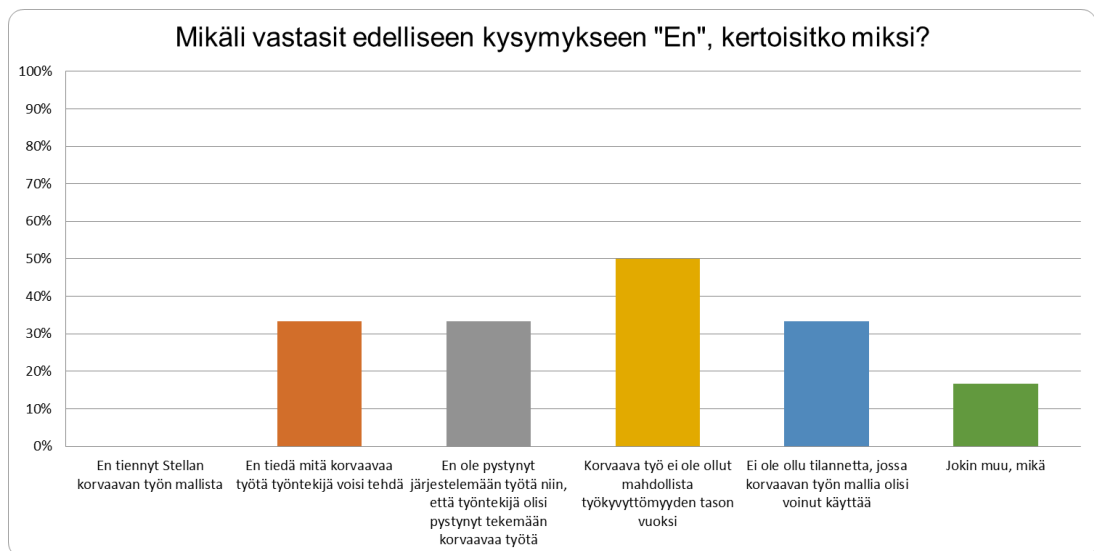
Kysyttäessä, kuinka herkästi työkyvyn alenemisen merkkeihin esihenkilöt ja tiimin vetäjät puuttuvat asteikolla 1-5 (1= En puutu asiaan, 5=puutun herkästi) vastausten keskiarvo oli 4.25 ja keskihajonta 0,97. Suurin osa vastaajista (yhdeksän vastaajaa) vastasivat "5", eli he puuttuvat herkästi asiaan. Vastauksia "3" ja "4" tuli kumpiakin kolme, joka viittaa siihen, että yrityksessä esihenkilöiden varhaisessa puuttumisessa on kuitenkin myös kehitettävää.

Varhaisen tuen malli on hyvin juurtunut yrityksen kulttuuriin ja työkyvyn alenemisen merkkeihin selvästi puututaan yrityksessä. Yrityksen esihenkilöt ovat vaihtuneet kevään aikana ja yrityskauppojen myötä yritykseen on tullut uusia esihenkilöitä ja tiiminvetäjiä. Tuloksissa näkyy, että vielä parannettavaa varhaisen tuen mallissa on. Etenkin sairauspoissaolojen seuranta ja niihin puuttuminen unohtuvat arjen kiireissä esihenkilöiltä. Selkeästi myös uusien esihenkilöiden koulutus varhaisen tuen mallin käytäntöihin tulisi huomioida.

Toisena osana kyselyä tiedustelimme esihenkilöiden tietämystä korvaavasta työstä ja sen käytöstä. Kolme neljäsosaa vastaajista olivat tietoisia, että yrityksessä X on käytössä korvaavan työn malli osana varhaisen tuen mallia. Neljä vastaajaa kertoi tietävänsä "ehkä", että yrityksessä on korvaavan työn malli käytössä. Tämä näkyi myös kysymyksessä, jossa

kysyttiin ovatko esihenkilöt käyttäneet korvaavan työn mallia omassa työssään. Vain kolmannes vastaajista oli käyttänyt korvaavaa työtä esihenkilötyössään. Vastauksista voidaan päätellä, että jotkut esihenkilöt ovat selvästi paremmin sisäistäneet korvaavan työn käytön kuin toiset. Korvaavan työn käyttö on ollut selvästi vähän käytössä esihenkilöiden työssä.

Kyselyn mukaan suurin syy, miksi korvaavan työn mallia ei ollut käytetty oli, ettei korvaava työ ole ollut mahdollista työntekijän työkyvyttömyyden tason vuoksi. Vastaukset kysymykseen on kuvattu kuviossa 12. Lisäksi vastauksissa korostui tietämättömyys siitä, miten korvaavaa työtä voisi käyttää, sekä työn järjestelyyn liittyvät kysymykset. Vapaissa vastauksissa nousi esiin kysymys, mitä työtä työntekijä voisi tehdä korvaavana työnä. Lisäksi avoimissa kysymyksissä näyttäytyi mielipide siitä, kun työntekijän pääsääntöiset työtehtävät ovat kentällä asiakkaiden kotona, niin toimistolla työskenteleminen tuntuu vieraalta ajatukselta.

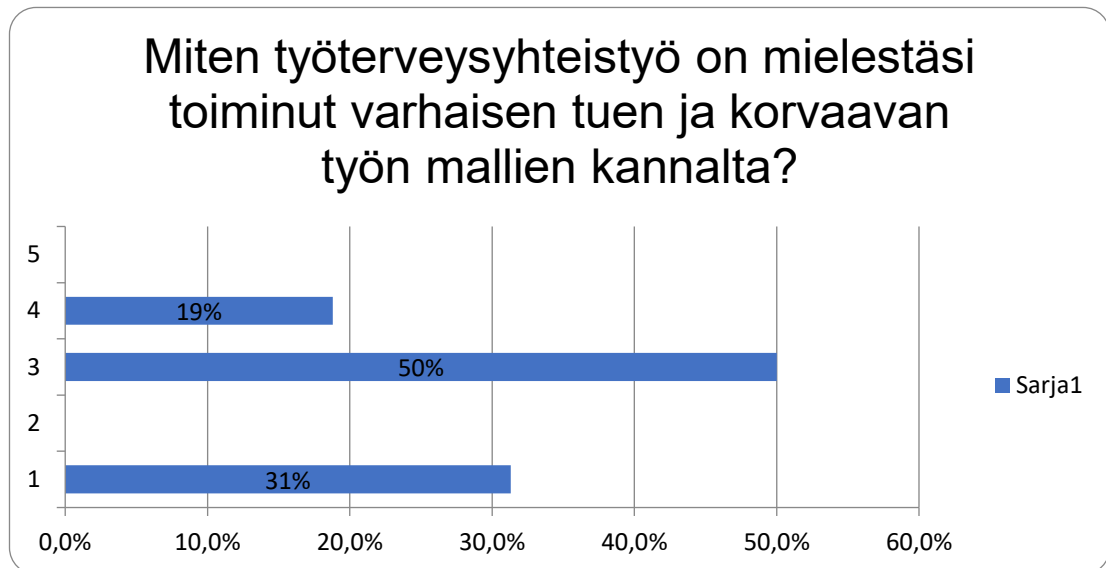


Kuvio 14: Minkä takia korvaavaa työtä ei ole käytetty?

Vastauksissa tuli hyvin esille, että korvaavasta työstä ollaan tietoisia, mutta korvaavaa työtä ei olla osattu käyttää. Esihenkilöt ja tiiminvetäjät eivät tiedä mitä korvaavaa työtä voitaisiin tarjota työntekijöille ja he kokevat, että sopivaa korvaavaa työtä on hankalaa löytää. Ohjeistuksen päivittämisellä korvaavan työn käytäntö jalkautuu varmasti paremmin myös esimiesten arkeen.

Kyselyn kolmannessa osiossa aiheena oli työterveysyhteistyö. Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, miten yhteistyö työterveyshuollon kanssa on sujunut esihenkilöiden ja tiiminvetäjien mielestä varhaisen tuen ja korvaavan työn mallien kannalta. Asteikolla 1-5 (1=huonosti ja 5=todella hyvin) keskiarvo oli 2,56. Kuviossa 13 on kuvattu, kuinka tyytyväisiä työterveysyhteistyöhön ollaan. Yksikään kyselyyn vastaajista ei kokenut, että yhteistyö olisi todella hyvää. Puolet vastaajista koki, että yhteistyö ei ole hyvää eikä huonoa (3), kun taas

toiseksi eniten vastaajista, noin kolmannes, oli sitä mieltä, että työterveysyhteistyö on huonoa (1).



Kuvio 15: Tyytyväisyys työterveysyhteistyöhön

Kyselyn perusteella esihenkilöt ja tiiminvetäjät eivät olleet tyytyväisiä työterveysyhteistyöhön, eivätkä he ole myöskään saaneet apua korvaavan työn suunnitteluun työterveyshuollosta. Kuusi vastaajaa 11:sta eivät olleet saaneet apua työterveyshuollolta korvaavan työn järjestelyihin.

Vastaajat, jotka kertoivat, etteivät he olleet saaneet apua työterveyshuollolta korvaavan työn järjestelyihin toivat esille, että esihenkilön on itse täytynyt olla aktiivinen ja ottaa henkilökohtaisesti yhteyttä työterveyshuoltoon korvaavan työn arvioinnista. Vain yksi vastaajista oli tyytyväinen työterveysyhteistyöhön liittyen korvaavan työn järjestelyihin. Avoimissa vastauksissa tuli myös esille, että työterveyslääkäri ei useinkaan itse ota esille korvaavan työn mahdollisuutta, eikä sairauslomatoistuksessa lue soveltuvuutta korvaavaan työhön.

**Kysymys:** Minkälaista apua olet saanut työterveyshuollolta liittyen korvaavan työn järjestelyihin?

**Vastaus:** En mitään. Lähtökohtaisesti aina saa ottaa yhteyttä lääkäriin, joka on kirjoittanut sairauslomaa mm. Kipeään polven/selän tms. takia.

Vastauksissa tuotiin myös esille, että sairauslomatoistuksessa usein lukee, ettei työntekijä ole soveltuva korvaavaan työhön. Korvaavan työn käytössä yrityksissä korostuu yhteistyö työterveyshuollon kanssa. Tyytymättömyys yhteistyöhön ja esihenkilöiden kokemus siitä, että he eivät saa tukea korvaavan työn käyttöön selittää, myös miksi Yrityksessä X ei ole käytetty

aktiivisesti korvaavaa työtä osana työkykyjohtamista. Tämä selittää osittain myös korvaavan työn osuudessa vastauksia miksi korvaavaa työtä ei ole käytetty. Puolet vastaajista vastasivat, että korvaava työ ei ole ollut mahdollista työkyvyttömyyden asteen takia. Korvaavan työn prosessissa, joka on kuvattu kappaleessa 4.2.1 tulee esille työterveyshuollon merkitys korvaavan työn käytössä. Usein korvaavaa työtä suunniteltaessa tarvitaan työterveyshuollonlääkärin arvio siitä, soveltuuko työntekijä korvaavan työn tekoon. Tämän takia yhteistyö työterveyshuollon kanssa pitäisi olla saumatonta ja kummankin osapuolen tulisi olla perillä korvaavan työn käytännöistä.

Kysymys: Minkälaista apua olet saanut työterveyshuollolta liittyen korvaavan työn järjestelyihin?

Vastaus: Ei sitten yhtään mitään. Päinvastoin lähes aina lukee, että ei sovellu korvaamaan työhön. Tämä alkaa olla jo varsinainen slogan todistuksissa.

Kysyttäessä, miten työterveysyhteistyötä voisi parantaa, vastauksissa nousi esiin vuorovaikutuksen ja kommunikaation parantaminen työterveyshuollon kanssa. Kommunikaation parantaminen nousi esille niin paikkakuntakohtaisesti, kuin myös organisaatiotasolla. Esihenkilöt kokevat, ettei työterveyshuollolla ole selkeää käsitystä yrityksen X työntekijöiden työnkuvasta. Epävarmuutta koettiin myös yrityksen linjauksista työkykyjohtamiseen ja työterveysyhteistyöhön liittyen.

Kysymys: Miten yhteistyötä työterveyshuollon kanssa voisi mielestäsi parantaa työkykyjohtamisen näkökulmasta?

Vastaus 1: Työterveyden pitäisi olla ajan tasalla missä ja miten työntekijät työskentelevät.

Vastaus 2: Työterveyshuollolla täytyy olla ymmärrys siitä mitkä ovat Yrityksen X linjaukset. Tiivis yhteistyö Yritys X:n kanssa ja tietojen päivitys säännöllisin väliajoin.

Luvussa 2.4 kerrotaan työterveyshuollon merkityksestä työhyvinvointiin. Yhteistyön onnistumisella on suuri merkitys organisaation työkykyjohtamisen kannalta, sillä vaikutusta myös organisaation tuloksellisuuteen. Työterveysyhteistyötä pitäisi selkeästi parantaa niin korvaavan työn kannalta kuin myös yleisellä tasolla. Jatkossa työterveysyhteistyöhön parantaminen on yrityksen työkykyjohtamisen kannalta olennaista.

Kyselyn neljännessä osiossa selvitettiin kuinka tyytyväisiä esihenkilöt ja tiiminvetäjät ovat olleet yrityksessä jo olemassa olevaan varhaisen tuen malliin. Tyytyväisyyttä kartoitettiin asteikolla 1-5 (1= en tiennyt mallista ja 5= erittäin tyytyväinen). Vastaukset on kuvattu kuviossa 14. Vastaajia pyydettiin vastaamaan ”1”, mikäli hän ei tiennyt mallin

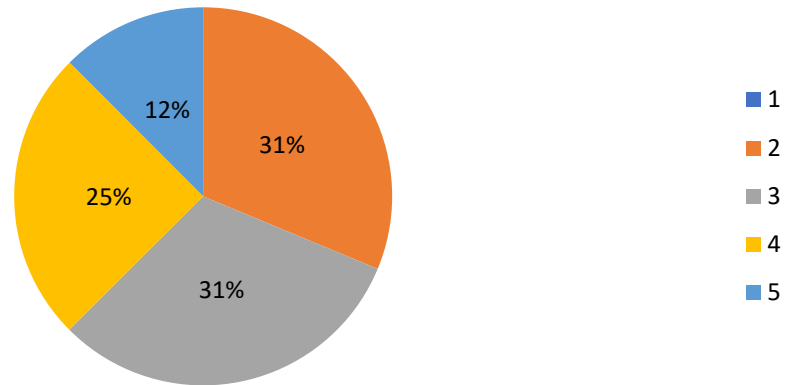
olemassaolosta. Yksi vastaajista ei tiennyt varhaisen tuen mallin olevan käytössä yrityksessä. Puolet vastaajista olivat varhaisen tuen malliin tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä. Toisaalta puolet vastaajista eivät joko tienneet mallin olemassaolosta kovin hyvin tai he eivät olleet siihen erityisen tyytyväisiä. Tämä osoittaa, että mallissa on vielä parannettavaa. Myös mallin saavutettavuuteen ja siihen perehdyttämiseen pitää kiinnittää huomiota.



Kuvio 16: Oletko ollut tyytyväinen yrityksen ohjeisiin varhaisen tuen mallista?

Kyselyssä kartoitettiin samalla asteikolla 1-5 (1= en tiennyt korvaavan työn käytöstä ja 5= erittäin tyytyväinen) esihenkilöiden ja tiiminvetäjien tyytyväisyyttä korvaavan työn malliin. Kuvio 15 nähdään selvästi, että korvaavan työn ohjeistuksiin ei olla niin tyytyväisiä, kun varhaisen tuen malliin. Alle puolet olivat erittäin tyytyväisiä tai tyytyväisiä yrityksessä olemassa oleviin ohjeisiin. Kaikki vastaajat kertoivat tietävänsä korvaavan työn mallin käytöstä, mutta kolmasosa vastaajista olivat tyytymättömiä olemassa oleviin ohjeistuksiin.

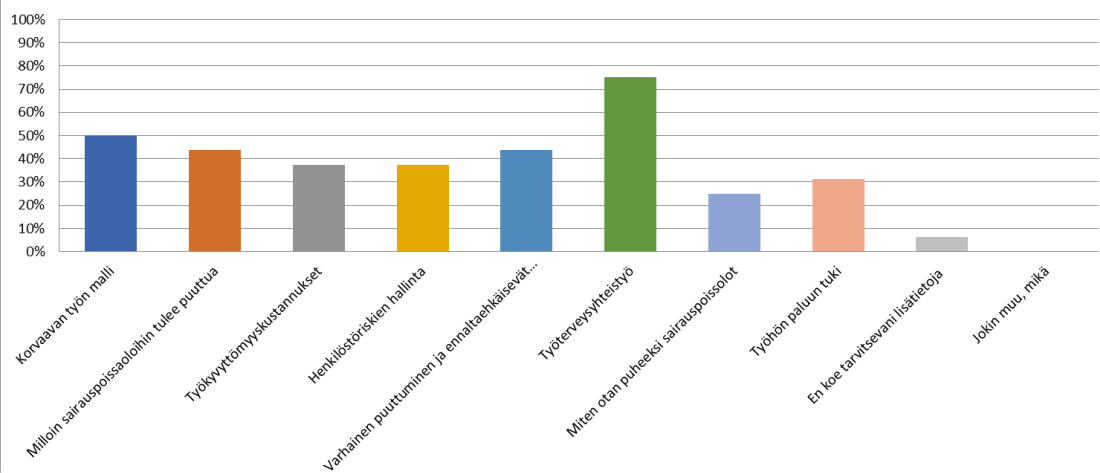
## Oletko ollut tyytäväinen yrityksen ohjeisiin korvaavan työn käytöstä?



Kuvio 17: Oletko ollut tyytyväinen yrityksen ohjeisiin korvaavan työn mallista?

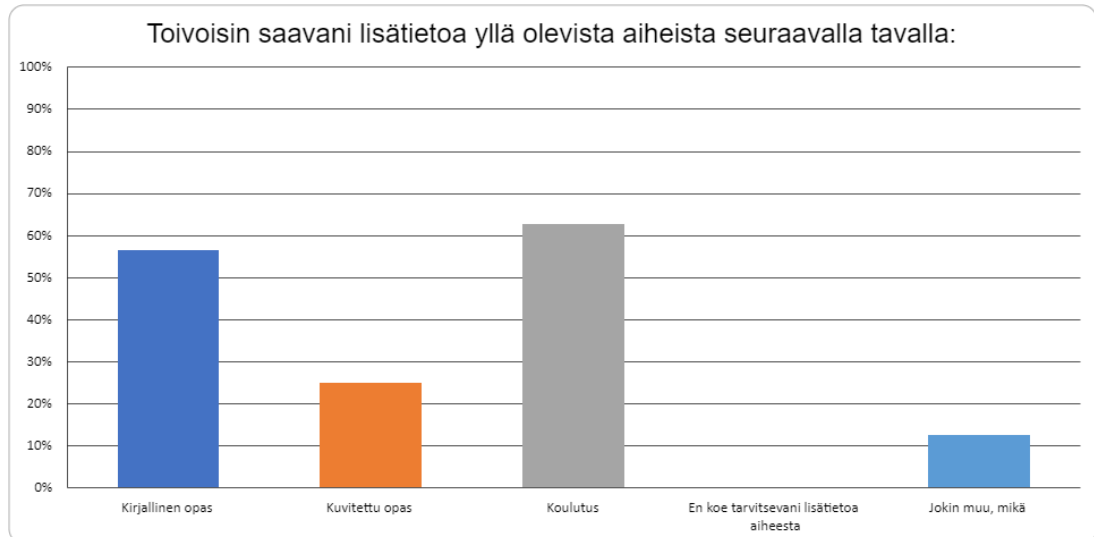
Työterveysyhteistyö nousi selkeästi esiin kysyttäessä mistä esihenkilöt toivoisivat saavan enemmän tietoa varhaisen tuen malliin liittyen. Toisena esiin nousi korvaavan työn malli. Korvaavan työn malli ja työterveysyhteistyö liittyvät läheisesti toisiinsa ja usein korvaavaa työtä suunniteltaessa tarvitaan työterveyshuollon lääkärin näkökanta korvaavaan työn tekoon. Kuviossa 16 on esitetty kaikki monivalintakysymyksen vaihtoehdot ja vastaukset.

## Mistä aiheesta toivot saavasi lisätietoja liittyen varhaisen tuen malliin ja sen käytäntöihin?



Kuvio 18: Mistä aiheista toivot saavasi lisätietoja liittyen varhaisen tuen malliin ja sen käytäntöihin?

Kysyessämme millä tavoin esimiehet ja tiiminvetäjät toivoivat lisätietoa lomakehaastattelun aiheista, 56,25 % vastaajista toivoivat kirjallista opasta. Suosituimpana vastauksena esimiehet ja tiiminvetäjät toivoivat koulutusta (62,50 %). Kaikki vastaajat toivoivat saavansa lisätietoa varhaisen tuen mallista, korvaavasta työstä ja työterveysyhteistyöstä, eikä kukaan kokenut, ettei lisätietoa tarvitse. Vapaamuotoisissa vastauksissa korostui toive oppaan selkeydestä ja käytännöllisyydestä. Avoimien vastausten perusteella tuli hyvin esille, että oppaalta kaivataan selkeyttä ja ytimekkyyttä.



Kuvio 19: Millä tavalla toivot saavasi tietoa?

Viimeisen osion vastaukset olivat linjassa jo aikaisempien kysymyksiensä kanssa. Varhaisen tuen malliin ollaan kohtalaisen tyytyväisiä, mutta kuitenkin koulutusta vielä kaivataan. Puheeksi ottaminen on hyvin juurtunut yrityksen kulttuuriin, mutta sairauspoissaoloihin puuttumista voisi vielä parantaa. Myös varhaisesta tuesta kaivataan vielä lisää ohjeistusta ja koulutusta, mikä osoittaa esihenkilöiden halun parantaa työkykyjohtamisen taitojaan. Yrityksessä on esihenkilöitä ja tiiminvetäjiä, joille malli ei ole selvästi vielä kovinkaan tuttu ja tähän pitäisi kiinnittää huomiota myös perehdyttämisvaiheessa.

Korvaavan työn malli on selvästi esihenkilöille tuttu käsitteenä, mutta sen käyttö on vielä yrityksessä hyvin vähäistä. Ohjeistukseen kaivataan selvästi parannusta ja myös enemmän tukea työterveyshuollolta. Tyytymättömyys työterveysyhteistyöstä nousi selkäesti esiin niin työterveysyhteistyön osiossa, kuin myös kyselyn viimeisessä osiossa, jossa selvisi, että esihenkilöt ja tiiminvetäjät kaipaavat lisätietoa työterveysyhteistyöhön liittyen. Viimeisessä osiossa myös korostui, että esihenkilöt ja tiiminvetäjät kaipaavat konkreettisia ja käytännöllisiä ohjeistuksia varhaisen tuen malliin ja korvaavan työn malliin.

## 7.2 Korvaavan työn mallien net scouting ja benchmarking

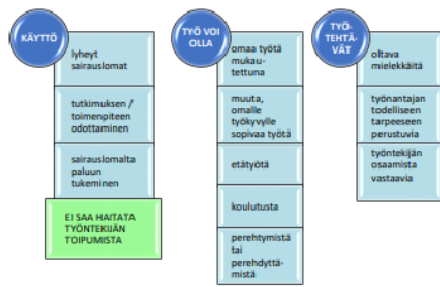
Prosessina benchmarking alkoi määrittelemällä oma nykytilanne. Kehitystyön toimeksiantajalla ei ole vielä selkeää mallinnusta korvaavan työn käytöstä ja siksi benchmarkingin avulla on hyvä kartoittaa muiden organisaatioiden jo käytössä olevia malleja ja niiden parhaita käytäntöjä luodaksemme korvaavan työn mallin yritys X:n tarpeisiin. Net scouting toteutettiin 17.5.2021. Korvaavan työn malleja etsittiin käyttäen Google-hakupalvelua. Hakusanana käytimme ”korvaavan työn malli”.

Koska yksityisten yritysten korvaavan työn mallit ovat useimmiten sisäistä tietoa, valittiin kohdeorganisaatioiksi eri kuntatyönantajia, joiden käytännöt ovat useimmiten julkista tietoa ja sen vuoksi helposti saavutettavissa net scoutingin avulla. Koska kuntien tieto on julkista ja he työllistävät usein ison määrän henkilöstöä, voitiin miltei olettaa, että heidän korvaavan työn prosessinsa ovat mietittynä ja hyväksyttynä eri sidosryhmien kesken.

Tiedonkeruumenetelmällä valikoitui neljä eri kuntatyönantajaa, jotka ovat Savonlinnan kaupunki, Kangasniemen kunta, Turun kaupunki ja Asikkalan kunta. Kyseisten kuntatyönantajien korvaavat mallit valittiin benchmarkingin kohteeksi, koska nämä olivat ensiluokkaisimmat mallit, jotka löydettiin net scoutingin avulla. Lisäksi niiden ulkoasut ja ensikatsaukset erosivat hieman keskenään. Kun mallit ovat hieman toisistaan poikkeavia, saatiin sovellettua vertailukohteiden erilaisia hyviä käytäntöjä monipuolisesti.

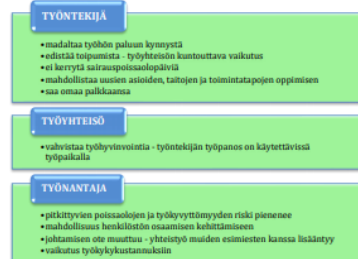
Benchmarkingin kohdeyrityksiksi valittiin vain samankaltaisia työnantajia, koska tällöin ne ovat hyvin vertailtavissa keskenään. Benchmarkingin kohteena oli kuntatyönantajien korvaavan työn mallien informatiivisuus, ytimekkyys ja visuaalisuus.

**Savonlinnan kaupungin** korvaavan työn mallin informatiivisuutta vertailtaessa huomattiin sen tietosisältö korvaavasta työstä olevan hyvää. Mallin vaiheet oli tiedotettu yksityiskohtaisesti sekä korvaavan työn vaiheet oli kuvattu tekstissä käytännönläheisesti. Toisaalta juuri käytännön ohjeet eivät olleet helposti löydettävissä, koska ne hukkuivat muun tietosisällön joukkoon. Teksti oli niin positiivisella, kuin negatiivisella tavalla yksityiskohtaista. Koska yksityiskohtia oli todella paljon, se teki lukemisesta vaikeaselkoista. Toisaalta yksityiskohtia oli myös visualisoitu, joka auttoi tekstisisällön sisäistämistä. Tekstisisältö oli laaja, joten ytimekkyys jäi lähes kokonaan puuttumaan. Visuaalisuuden suhteen Savonlinnan kaupungin korvaavan työn mallissa sen käyttötarkoitus ja työtehtävät olivat jäsennelty taulukkoon. Tämä helpotti lukijaa ymmärtämään, mitä korvaava työ käytännössä on. Myös työnantajan, työyhteisön ja työntekijän kokemat hyödyt oli kuvattu selkeään, visuaaliseen muotoon, jonka koemme kannustavan eri sidosryhmät korvaavan työn tekoon ja sen ehdottamiseen. Toisaalta Savonlinnan kaupungin mallissa ei ollut visualisoitu ollenkaan korvaavan työn prosessia, joka on avain asemassa sen onnistuneelle käytölle.



Kuntouttavat toimenpiteet toteutetaan työpaikalla, korvaava työ voi olla ammatillista kuntoutusta ilman että työeläkelaitosta tarvitaan. Työkyvyyttömyyden vähentyminen näkyy sairauspoissaolokustannusten vähentymisenä.

Korvaavan työn käyttö luo pohjaa monipuoliselle ja kauaskantoiselle yhteistyölle.



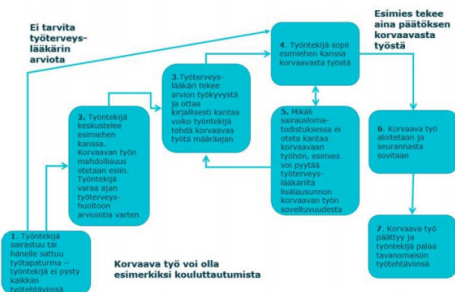
2 TARKOITUS JA HYÖDYT

Kun lähiesimies tutustuu työntekijän kokonaistilanteeseen lähemmin, työkyvyn heikentymään johtava prosessi voidaan tunnistaa entistä aikaisemmin, jolloin myös kuntouttavat toimenpiteet voidaan aloittaa jo aiemmin. Korvaava työ avaa mahdollisuuksia tehdä työtä eri tavalla ja voi tuoda esin työ ja työntekijästä uusia puolia ja kykyjä. Korvaavan työn käyttäminen ylläpitää parhaassa tapauksessa laajemminkin mielessä työkykyä.

Kuva 1: Kuvakaappaus Savonlinnan kaupungin korvaavan työn mallista (Savonlinna 2021.)

Kangasniemen kunnan korvaavan työn mallin sisältö oli todella informatiivista. Tekstisisältö oli opettavaista, niin korvaavan työn hyötyjen, kuin sen käytännön suhteen. Ohjeistus mallin käyttöön ja sen eri vaiheet oli kirjattu selkeästi ja ymmärrettävästi. Mallissa oli lukijalleen hyödyllistä tietoa, eikä tekstisisältö ollut liian laaja. Ohjeistus oli tiivis kokonaisuus, jonka ytimekkyys tuki sen nopeaa sisäistämistä. Visuaalisuuden suhteen korvaava työ malli oli kuvattu selkeäksi prosessiksi, joka havainnollisti sen käytön käytännön työn tasolla. Lisäksi malliin oli taulukoitu Koskisen ym. (2009) mukaan milloin korvaava työ kannattaa ottaa käyttöön. Tämä selkeytti lukijalle, milloin korvaava työ on parempi ratkaisu, kuin esimerkiksi osa-aikatyö tai ammatillinen kuntoutus. Toisaalta korvaavan työn hyötyjä ei ollut visualisoitu ollenkaan.

5. Korvaavan työn prosessi



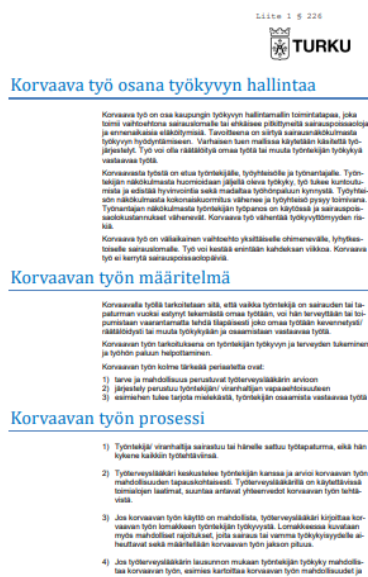
Korvaavaa työtä käytetään eri tilanteissa kuin Kelan osasairaspäivärahaa tai Kevan ammatillista kuntoutusta. Periaatteena on, että mitä vähemmän ja mitä lyhyemmän ajan sairaus heikentää työkykyä, sitä parempi vaihtoehto korvaava työ on.

	TYÖNANTAJA	KELA	KEVA
	Korvaava työ	Osa-aikatyö osasairaspäivärahalla	Ammatillinen kuntoutus
Milloin?	1. Ohimenevä, viikossa paraneva sairaus 2. Lyhyen sairauspoissaolon jälkeen tai asemesta	1. Vaikeampi, kuukausissa paraneva sairaus 2. Sairauspäivärahan omavastuuaajan (1+9 pv) jälkeen	1. Pitkäaikainen tai parantumaton sairaus 2. Työkyvyttömyyden uhka lähivuosina
Mitä työtä tehdään?	Mahdollisuuksien mukaan normaalit työtehtävät, 100 % työaika	Omat tehtävät tai läheisesti liittyvät, 40 – 60 % työaika	Usein muuta kuin omaa työtä, uudelleensijoitus
Kuinka kauan?	1 pv – x kk, väliaikainen muutos	12 – 120 arkipäivää, väliaikainen muutos	Viikkoja tai kuukausia, johtaan pitkäaikaiseen muutokseen
Työsopimus	Toimitaan yleensä voimassa olevan työ-sopimuksen puitteissa	Edellyttää väliaikaisesti uutta työ-sopimusta	Uusi tai voimassa-oleva työ-sopimus tilanteesta riippuen
Palkka	Normaali palkka	40 +60 % palkka + osasairaspäiväraha	Koulutusraha tai kuntoutustuki
Vastuutaho	Työnantaja	Työnantaja ja Kela erikseen	Työnantaja ja Keva erikseen

Lähde: Korvaavaa työtä vai sairauspoissaoloa? Koskinen, Markkula, Virta, Edlex 7/2009)

Kuva 2: Kuvakaappaus Kangasniemen kunnan korvaavan työn mallista (Kangasniemi 2020.)

Turun kaupungin korvaavan työn mallissa korostui sen käytännönläheinen lähestymistapa korvaavan työn toteutukseen. Malli oli otsikoitu hyvin ja otsikointi vastasi sisältöä, joka helpotti lukijaa myöskin hahmottamaan, sekä etsimään tiedon ohjeistuksesta. Korvaavan työn eri vaiheet olivat selitetty selkeästi ja käytännöllisesti. Aihe oli hyvin rajattu, joka teki korvaavan työn ohjeistuksesta todella ytimekkään. Toisaalta malli sisälsi kokonaisuudessaan vain kaksi tekstisivua, eikä visuaalisuutta ollut käytetty Turun kaupungin korvaavan työn mallissa lainkaan. Tämä teki koko prosessin hahmottamisesta hankalaa. Tämä saattaa aiheuttaa sidosryhmien passiivisuuden ja jopa epä tietoisuuden korvaavan työn suhteen, koska visuaalisuus olisi tukenut käsiteltävän asian sisäistämistä. Malli oli joka tapauksessa kompakti, eikä siinä ollut liikaa tekstisisältöä.



Kuva 3: Kuvakaappaus korvaavan työn toimintamallista Turun kaupungilla (Turku 2019.)

Asikkalan kunnan korvaavan työn malli oli tietosisällöltään runsas ja erityisen informatiivinen, mutta malliin oli sisälletty paljon epärelevanttia tietoa. Asikkalan kunnan korvaavan työn mallia ei ollut lainkaan rajattu, eikä siihen liittyvien sidosryhmien tarpeita ollut otettu huomioon tekstiä luodessa. Tekstisisältö oli todella laaja ja sen lukemiseen meni enemmän aikaa, kuin muiden benchmarkingin kohteena olleiden kuntatyöntekijä korvaavan työn malleihin. Visuaalisuuden suhteen Asikkalan kunta oli luonut korvaavan työn prosessista mallinnuksen, jonka koimme monimutkaiseksi. Visuaalisuutta ei muuten ollut käytetty lainkaan hyödyksi, joten mallin sisäistäminen vei lukijaltansa aikaa.

- Korvaavan työn tekemisen edut työnantajalle**
- Korvaavalla työllä voidaan vähentää sairauspoissaoloja ja saada siten käytössä oleva henkilöstöresurssi mahdollisimman tehokkaaseen käyttöön.
  - Korvaavan työn mallilla voidaan eri palvelualueilla saada lisäresurssia käyttöön sellaisiin tehtäviin, joiden hoitoon normaali-resurssi ei aina riitä kuten erilaiset kehittämis-, avustus- ja järjestelytehtävät.
  - Työntekijän työpanos on käytössä työpaikalla niissä tehtävissä, mihin työkyky riittää.
  - Työntantajuus paranee.
  - Eläke-kustannukset ja muut sivukulut jäävät pienemmiksi, kuin normaalissa sairauspoissaoloissa.

Korvaavan työn tekemiseen tulee perehdyttää asianmukaisesti ja työturvallisuuden tulee toteutua luonnollisesti myös korvaavassa työssä.

**Korvaavan työn edellytykset ja vastuut**

Korvaavan työn tavoitteena on tulla työntekijän työkykyä ja työelämässä pyynnistä. Korvaavan työn tekeminen perustuu vapaaehtoisuuteen. Esimies ja työntekijä käyvät aina yhteisen keskustelun korvaavasta työstä sopimiseksi. Aloite korvaavasta työstä voi tulla työntekijältä tai esimieheltä tai vaihtoehtoisesti työterveyshuollon vastaanotokäynnillä työterveyslääkäriltä, työterveyshoitajalta tai työfysioterapeutilta.

Yleinen käytäntö on se, että lääkärin arviointia vaativissa tapauksissa työterveyslääkäri tai muu työterveyshuollon hoitava lääkäri arvioi mahdollisuuden korvaavan työn käyttöön. Korvaavassa työssä sairauden hoito ei saa vaarantua eikä se saa hidastaa sairaudesta tai vammasta toipumista. Työntekijä ja esimies keskustelevat korvaavan työn aikana korvaavan työn soveltamisesta. Työntekijällä on velvollisuus ilmoittaa heti esimiehelle, jos korvaava työ vaarantaa toipumisen tai pahentaa sairautta tai vammaa. Tällöin korvaava työ keskeytyy ja työntekijä jää sairauslomalle. Työntekijä ottaa tarvittaessa yhteyttä työterveyteen ja varaa ajan lääkärin vastaanotolle suuteen terveydentilan arviointiin. Myös esimies seuraa sitä, miten työntekijä soveltuu korvaavaan työhön.

Esimiehen tulee huolehtia työntekijän perehdyttämisestä korvaavaan työn tehtäviin. Esimies on vastuussa siitä, että työntekijän ammattitaito ja kokemus riittävät korvaavasta työstä suoriutumiseen. Työkykytiedot työntekijältä on koordetoitava lausupolisesti korvaavaa työtä järjestellessä. Esimies ja korvaavan työn tekijä sopivat yhdessä, miten työhygieenisä informoidaan uusista työjärjestelyistä. Jokaisen yksikön esimiehen tulee suunnitella oman yksikkönsä korvaavan työn työtehtävät yksikkökohtaisesti ja pitää korvaavan työn työtehtävät ajantasaisina yksikön tilanteesta mukaan.

Korvaavan työnön littyttä henkilöön terveydentilaa koskevia lääkärinotuksia ja lausuntoja käsitellään työtapaikalla kuitenkin muitakin sairautteja huomioiden yksityisyyden suojaa työelämässä säätelvä lainsäädäntö.

**Korvaavan työn menettelytavat**

**1. Korvaavasta työstä sopiminen**

Työntekijä on sairauten tai tapaturman vuoksi tilapäisesti estynyt tekemästä omaa työtään ja ilmoittaa asiasta esimiehelle. Esimies ja työntekijä voivat sopia keskenään korvaavan työn tekemisestä ilman lääkärinlausuntoa tai vaihtoehtoisesti työntekijä varaa normaalisti vastaanottoajan työterveyshuolto Wellamo Oy:stä. Työterveyslääkäri tai joku muu työterveyshuolto Wellamon hoitava



Kuva 4: Kuvakaappaus Asikkalan kunnan korvaavan työn mallista (Asikkala 2020.)

Vertailtavat kohteet arvioitiin pisteytystä käyttäen, jotta saataisiin yksinkertaistettua benchmarkingin tulokset. Tällä tavoin oli myös helpompi hahmottaa, mitä korvaavan työn malleista halutaan hyödyntää yrityksen X korvaavan työn malliin. Taulukko jaettiin benchmarkingin kohteena olevien kuntatyönantajien ja korvaavan työn mallin eri ominaisuuksien mukaan. Pisteytys tapahtui asteikolla 1-3, jotka viittaavat numeroarvosanoihin; 1 = kohtalainen, 2 = hyvä, 3 = erinomainen. Pisteytykset laskettiin yhteensä, jotta saataisiin myös kokonaisvaltaisempi kuva kustakin korvaavan työn mallista. Vertailtavat asiat ja niiden kirjalliset tulokset kirjattiin ja koottiin myös benchmarking-taulukkoon, joka löytyy opinnäytetyön liitteestä (liite 4).

	Savonlinnan kaupunki	Kangasniemen kunta	Turun kaupunki	Asikkalan kunta
Informatiivisuus	2	3	2	2
Ytimekkyys	1	3	3	1
Visuaalisuus	3	2	1	1
Yhteensä:	5/9	8/9	6/9	4/9

Taulukko 1: Korvaavan työn mallien benchmarkingin tulokset asteikolla 1-3

Kokonaisuudessaan benchmarking oli opettavainen tapa hahmottaa, minkälainen ohjeistus toimii lukijalle parhaiten. Vertailun avulla totesimme, että kaikki kuntatyönantajat eivät olleet korostaneet korvaavan työn hyötyjä tarpeeksi tai eivät ollenkaan. Korvaavan työn tuottavien hyötyjen kertominen esimiehille ja tiiminvetäjille on todella tärkeää, koska silloin viesti korvaavasta työstä on informatiivisempi ja opettavaisempi. Tällä tavoin viestintää voi mielestämme tehostaa ja samalla luoda positiivista mielikuvaa korvaavasta työstä. Lisäksi hyötyjen kertominen tuottaa mielenkiintoa korvaavaa työtä kohtaan.

Ollessaan itse lukijan asemassa mallien informatiivisuus korostui. Kun ohjeistus korvaavan työn käytöstä ja sen eri vaiheista on kirjattu selkeästi, se auttoi lukijaa ymmärtämään ja hahmottamaan korvaavan työn käytön paremmin. Lisäksi hahmottamiseen auttoi visuaalisuus, kun korvaavan työn käyttötarkoitus ja mahdolliset työtehtävät olivat jäsenelty taulukkoon, lukijan oli helpompi ymmärtää, mitä korvaava työ käytännössä on. Yhtenä opettavaisimpana kohteena oli korvaavan työn prosessin mallinnus visuaalisesti. Tämä oli toteutettu usein eri tavoin tai sitä ei ollut kuvattu ollenkaan visuaaliseen muotoon. Prosessin mallinnus oli avain asemassa, jotta korvaavan työn käytäntö tuli mahdollisimman ymmärrettäväksi ja helposti sisäistettäväksi. Kuntatyönantajien korvaavan työn mallien benchmarking opetti myös, kuinka tärkeää ohjeistuksia luodessa on keskittyä sen rajaamiseen kohderyhmälle sopivaksi, joka olikin tärkeässä asemassa luodessamme korvaavan työn mallia yritys X:n tarpeisiin.

### 7.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta, eli sen kykyä antaa luotettavia, epäsattumanvaraisia vastauksia. Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan todeta usealla tavalla. Esimerkiksi, jos kaksi tutkijaa saavat saman tuloksen samasta tutkimuksesta tai jos tutkittavaa aihetta tutkitaan kaksi kertaa ja kummallakin kierroksella saadaan sama

tutkimustulos, voidaan tutkimusta pitää luotettavana. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa taas on kehitelty erilaisia tilastollisia menettelytapoja, joiden avulla voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231.)

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli kykyä mitata tutkittua asiaa. Esimerkiksi kyselylomakkeeseen on voitu saada monta vastausta, mutta kyselyn vastaajat ovat ymmärtäneet kysymykset eri tavalla, kuin tutkija on ajatellut. Jokaisen tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi arvioida jollakin tavalla. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 231-232.)

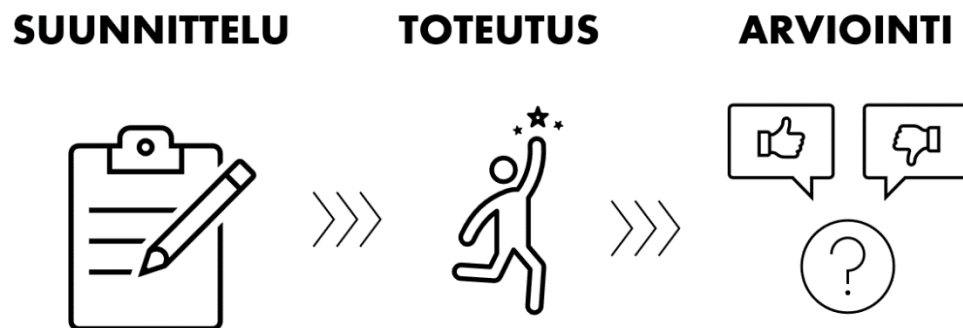
Opinnäytetyön kehittämismenetelmänä on käytetty triangulaatio-menetelmää. Triangulaatiota käytetään erityisesti tilanteissa, jossa halutaan lisätä tutkimuksen tai kehittämistehtävän kannattavuutta ja luotettavuutta. Käyttämällä kahta eri kehittämismenetelmää saimme mahdollisimman laajan kuvan yrityksen työkykyjohtamisen nykytilanteesta, korvaavan työn mallin ymmärtämisestä ja käyttämisestä. Lisäksi saimme muilta yrityksiltä mallia korvaavan työn oppaan sisältöön.

Lomakehaastattelu lähetettiin sähköisesti 25 esihenkilölle sekä tiiminvetäjälle. Saimme yhteensä 16 vastausta ja täten vastausprosenttimme oli 64 %. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää kohtuullisena kuvaamaan työkykyjohtamisen tilaa esihenkilöiden ja tiiminvetäjien näkökulmasta Yrityksessä X. Sähköisesti lähetetyn kyselylomakkeen avulla emme kuitenkaan voi tietää, miten vastaajat ovat käsittäneet kysymykset. Verkossa toteutettavan kyselyn luotettavuuteen vaikuttaa myös, että vastaajien sitoutumista tutkimukseen ei voi tietää, myöskään kyselyyn vastaamiseen käytettyä aikaa ei ole tiedossa. Lomakehaastattelun luotettavuutta kuitenkin lisää se, että kysely on lähetetty yrityksen esihenkilöille, joten voidaan olettaa, että vastaajat ovat käyttäneet vastaamiseen aikaa ja vastanneet tosissaan.

Benchmarkingin osalta tulosten luotettavuutta ja pätevyyttä voidaan pitää hyvänä. Vertailimme benchmarkingin avulla kuntaorganisaatioiden korvaavan työn malleja, jolloin mallien vertailtavuus keskenään on hyvä. Vertailtavat mallit eivät kuitenkaan täysin sovi tuottamaamme korvaavan työn oppaaseen, sillä tekemämme opas tulee osaksi yrityksessä jo olemassa olevaa varhaisen tuen mallia, kun taas vertailtavat korvaavan työn mallit olivat omia kokonaisuuksiaan, eivätkä osana varhaisen tuen mallia. Korvaavan työn mallista saimme kuitenkin omaan oppaaseemme hyviä ja selkeitä kaavioita, joita käytimme hyväksi luodessamme omaa opastamme.

## 8 Varhaisen tuen mallin kehittämisen ja korvaavan työn mallin luomisen prosessi

Tässä kappaleessa avataan kehitystyön vaiheita ja kuinka yritys X:n varhaisen tuen malli päivitettiin ja korvaavan työn malli lisättiin sen yhdeksi osaksi. Kehittämistyö kuvataankin usein prosessina, koska se etenee toisiaan seuraavien vaiheiden kautta. Moninainen kehittäminen voidaan yksikertaisesti kuvata muutostyön prosessiksi. Yleensä prosessissa on ainakin kolme vaihetta, jotka ovat suunnittelu, toteutus ja arviointi. Silloin, kun luodaan jotain kokonaan uutta, ennen suunnittelua tulee olla myös idea valmiina. (Moilanen, Ojasalo, Ritalahti 2014, 22-23.)



Kuvio 20: Muutostyön prosessi (Moilanen, Ojasalo, Ritalahti 2014, 22-23.)

Varhaisen tuen mallin kehittäminen ja korvaavan työn mallin luominen aloitettiin suunnittelulla, jossa käytettiin pohjana opinnäytetyössämme kerättyä tietoperustaa. Kehittämistyön tehtävänanto tuli suoraan toimeksiantaja, joten tietoperustan tarkoituksena oli tukea osaamista varhaisen tuen mallin ja korvaavan työn mallin asianmukaiseen kehittämiseen, jolloin ne palvelevat toimeksiantajan tarpeita mahdollisimman hyvin. Lisäksi kehittämismenetelmät loivat selkeämmän suunnan, kuinka päästä kehitystyön tavoitteeseen uudistaa varhaisen tuen malli, johon on sisällytetty korvaavan työn malli. Lisäksi kehittämismenetelmät antoivat suuntaviivat, jotka opastivat saamaan mallit palvelemaan esimiehiä ja tiiminvetäjiä, jotka ovat varhaisen tuen mallin ja korvaavan työn mallin pääasiallisia käyttäjiä.

Toteutus uudesta varhaisen tuen ja korvaavan työn malleista toteutettiin yritys X:n edellisen varhaisen tuen mallin pohjalta ja yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Kehitystyön lopputulos arvioitiin kehitystyön tekijöiden sekä toimeksiantajan näkökulmasta. Toimeksiantajan kommentteista koko kehitystyön suhteen kerromme erikseen luvussa 10.

## 8.1 Mallien suunnittelu ja toteutus

Koska yrityksessä X oli jo olemassa varhaisen tuen malli, aloitettiin muutostyön prosessin sen päivittämisestä. Yrityksessä X jo olemassa olevaa varhaisen tuen mallia, joka on merkittävä osa yrityksen X työkykyjohtamista, verrattiin Elinkeinoelämän keskusliiton (2011) luomaan työkykyjohtamisen mallin ydinprosesseihin, joka ovat laajemmin kuvattuna kappaleessa 2.3. Vertailussa selvisi, että yritys X:n varhaisen tuen malli piti sisällään lähes kaikki EK:n työkykyjohtamisen mallin ydinprosessit, joten pystyimme säilyttämään yritys X:n varhaisen tuen mallin lähestulkoon sellaisenaan. Sisältöä täytyi kuitenkin hieman uudistaa, jotta se saatiin päivitettyä yrityksen nykyisten linjauksien mukaisesti ja myös yhdenmukaiseksi korvaavan työn mallin kanssa.

Kyselyn perusteella esimiehet kaipasivat kuitenkin selkeää ja ytimekästä varhaisen tuen mallia käyttöönsä, joten päätimme muokata mallin kokonaan uudelle alustalle vanhan Microsoft Office Word-tiedoston sijasta, sillä teksti haluttiin muuttaa ymmärrettävämpään ja helpommin luettavaan muotoon. Tekstisisällöstä haluttiin saada mahdollisimman ytimekäs ja varmistaa tekstin kronologinen järjestys, jotta malli olisi mahdollisimman ymmärrettävä lukijalle. Varhaisen tuen mallia tehtäessä huomiotiin vielä tarkemmin kohderyhmämme ja pyrimme muokkaamaan mallia niin, että se olisi selkeämpi ja keskittyisi juuri esihenkilötyön kannalta olennaisiin asioihin. Näillä tavoilla saatiin visuaalisuutta ja mielenkiintoa varhaisen tuen ja korvaavan työn mallien oppaaseen.

Lisäksi vertailtiin yritys X:n varhaisen tuen mallia myös kappaleessa 3 olevaan tietoperustaan ja isoimmaksi kehityskohteeksi nousi 30-60-90-säännön selkeyttäminen. Säännön selkeytyksen tarve tuli myös esille kyselyn perusteella, jossa selvisi, että yli puolet vastanneista esimiehistä ja tiiminvetäjistä eivät olleet tietoisia kyseisestä säännöstä, vaikka se oli kirjattuna yritys X:n olemassa olevaan varhaisen tuen malliin. Oppaaseen haluttiin luoda visuaalinen mallinnus 30-60-90-säännöstä, jotta se olisi helpommin hahmotettavissa esihenkilöille. Varhaisen tuen keskusteluiden osalta lisättiin myös konkreettisia esimerkkejä, miten työntekijän työkyvyn alentuma olisi hyvä ottaa puheeksi työntekijän kanssa ja mitä asioita keskustelussa tulee huomioida.

Opas toteutettiin käymällä Canva-kuvankäsittelyohjelmaa. Canva on suunnitteluun ja julkaisuihin erikoistunut verkkoalusta, jonka avulla pystyy luomaan vaivattomasti erilaisia esityksiä ja raportteja heidän omia mallipohjiansa käyttäen. Kyseisen kuvankäsittelyohjelma valittiin, jotta saataisiin luotua mahdollisimman visuaalinen opas. Oppaan luomisessa hyödynnettiin yrityksen aikaisempaa varhaisen tuen mallia, joka piti sisällään vain ohjetekstiä, eikä visuaalisuutta ollut lainkaan huomioitu.

Luomisvaiheessa käytettiin apuna hyvän oppaan tunnusmerkkejä, jotka ovat kirjattuna opinnäytetyön tietoperustaan lukuun 5. Oppaan työstämisen aloitettiin asettumalla lukijan,

eli esihenkilöiden ja tiiminvetäjien asemaan. Esihenkilöille toteutetun kyselyn avulla saatiin käsitys kohderyhmän tämänhetkisestä tiedosta ja taidoista varhaisen tuen ja korvaavan työn malleja ajatellen, joten tämä helpotti lukijan asemaan asettumista. Oppaan jokaisessa vaiheessa pohdittiin kohderyhmää ja sitä, että mikä tieto on juuri tämän oppaan kohderyhmän kannalta tärkeintä. Kun konkreettinen oppaan teko alkoi, lähdettiin liikkeelle luomalla raamit oppaalle sisällysluettelon avulla. Aiheet järjestettiin mahdollisimman kronologiseen järjestykseen, jotta lukijan on helpompi etsiä tietoa oppaasta sekä hahmottaa opas kokonaisuutena.

Korvaavan työn mallia luodessa kiinnitettiin huomiota korvaavan työn tietoperustaan, joka on kirjattuna kokonaisuudessaan kappaleessa 4. Korvaavan työn mallin pohjana käytettiin myös yritys X:n korvaavan työn ohjeistusta, jota oli lyhyesti sivuttu heidän varhaisen tuen mallissaan, mutta ei vielä mallinnettuna erikseen. Tämän lisäksi olemme aikaisemmin tutustuneet läheisesti yritys X:n toimintaan ja saaneet toimeksiantajalta ajantasaista tietoa kehitystyöhön liittyvissä yhteistyöpalavereissa, jotka toimivat punaisena lankanamme luodessamme korvaavan työn mallia yritys X:n tarpeisiin. Korvaavan työn mallien benchmarkingia tehdessä huomattiin, kuinka prosessikuvaukset ja muut kuvitukset selkeyttävät mallin ymmärtämistä, joten visuaalisuutta haluttiin hyödyntää myös tässä oppaassa. Visuaalisuus tekee usein myös mallista kiinnostavamman mikä auttaa lukijan mielenkiinnon pysymään yllä. Korvaavan työn mallin teko aloitettiin täysin alusta. Sen luomisen perustana käytettiin opinnäytetyössä kerättyä teoriapohjaa. Tämän avulla saatiin kaikki tarvittava tieto, mitä mallin tulisi pitää sisällään. Sisällön luonnin jälkeen keskityttiin kehittämismenetelmien tulosten sisällyttämiseen malliin. Visuaalisen puolen suhteen kehitettiin korvaavan työn mallista mahdollisimman selkeä, mutta samalla opettavainen. Korvaavan työn malliin luotiin visuaalisesti korvaavan työn hyödyt, korvaavan työn prosessin ja sen, mitä korvaava työ voi mahdollisesti olla. Lisäksi taulukkomuotoon luotiin ohjenuora, milloin korvaava työ tulisi ottaa käyttöön.

Kyselyn perusteella selvisi, että esimiehet ja tiiminvetäjät kaipasivat yleisesti tietoa korvaavan työn mallista ja tietoa siitä, kuinka korvaava työ järjestetään ja missä tilanteissa. Tästä syystä suunnitellessa korvaavan työn mallia, pidettiin tärkeänä sitä, että tulisi luoda selkeä kuvaus, kuinka korvaavan työn prosessi tapahtuu. Tämän huomioitiin niin tekstisisällössä, kuin visuaalisesti. Lisäksi, koska vastauksissa korostui tietämättömyys siitä, mitä korvaavaa työtä voi tarjota työntekijälle, aiomme kertoa eri vaihtoehtoja oppaaseen, jotta esimiehet ja tiiminvetäjät tietäisivät erilaisista korvaavan työn vaihtoehdoista. Lisäksi teemahaastattelussa nousi selkeästi esiin epätietoisuus työterveysyhteistyöstä. Koska korvaavan työn tarjoaminen tapahtuu useimmiten työterveyshuollon kanssa yhteistyössä, malli suunniteltiin myös kuvaamaan korvaavan työn malli työterveysyhteistyön näkökulmasta.

Benchmarkingin tuloksista poimittiin parhaat käytänteet yritys X:lle suunniteltuun korvaavan työn malliin. Savonlinnan kaupungin korvaavan työn mallin benchmarkingin innoittamana luotiin korvaavan työn malliin työnantajan ja työntekijän kokemat hyödyt myös visuaaliseen muotoon. Tällöin esimiehet ja tiimivetoajat ymmärtävät ja osaavat myös ehdottaa korvaavan työn tekoa työntekijän hyvinvoinnin ja työkyvyn näkökulmasta. Kun työnantaja osoittaa ja näyttää teoillaan, että hän välittää työntekijän hyvinvoinnista, motivaatio ja työn tuottavuus paranee ja työnantajamielikuva kehittyy (Armstrong & Taylor 2014, 101-103). Lisäksi kertomalla korvaavan työn hyödyt yrityksen näkökulmasta, esimiehet ja tiimivetoajat osallistetaan yrityksen toimintaan liiketoiminnallisestakin perspektiivistä. Armstrongin ja Taylorin (2014, 197) mukaan esimiesten osallistaminen yrityksen liiketoimintaan myös kustannusnäkökulmasta lisää heidän sitoutuneisuuttansa yritystä kohtaan. Savonlinnan kaupungin korvaavan työn malli myös innoitti lisäämään kuviomuotoon, mitä korvaavaa työtä työntekijä voi tehdä.

Kangasniemen kunnan korvaavan työn mallin sisältöä analysoidessamme esille nousi sen informatiivisuus. Ohjeistus korvaavan mallin käytöstä ja sen eri vaiheista oli kirjattu selkeästi ja ymmärrettävästi, joten heidän ohjeistustaan käytettiin pohjana yritys X:n ohjeistukseen korvaavan työn mallin vaiheista. Lisäksi korvaavan työn hyödyt olivat kirjattuna mielenkiintoa herättävällä tavalla, joten tätä tapaa käytettiin kehitettävässä mallissa. Korvaavan työn prosessi oli kuvattu Kangasniemen kunnan korvaavan työn mallissa selkeimmin, joten samaa kaavaa käytettiin inspiraationa yritys X:n korvaavan työn mallia visuaaliseen muotoon luodessa.

Turun kaupungin korvaavan työn malli oli hyvin rajattu, joka teki mallista ytimekkään ja helppolukuisen, joten kyseisen mallin kautta opittiin rajaamaan yritys X:n korvaavan työn malliin vain relevantit aiheet. Asikkalan kunnan korvaavan työn mallista ei sovellettu mitään yritys X:n korvaavan työn malliin, koska muut vertailussa mukana olleet kuntatyönantajat olivat toteuttaneet mallinsa informatiivisemmin, ytimekkäämmin ja visuaalisemmin.

Oppaan luonnissa käytettiin alusta loppuun samaa visuaalista teemaa, jotta opas on selkeä ja lukijan on mukava lukea sitä. Teemavärimme olivat keltainen ja harmaa. Kun opas oli täysin valmis, oppaaseen lisättiin tekijöiden nimet, jotta kaikki opasta käyttävät tietävät, kuka materiaalin on luonut. Lisäksi oppaan etukanteen lisättiin oppaan hyväksyjä ja päivämäärä, jotta lukija voi olla varma, että opas on luotettava, pätevä sekä myös ajan tasalla. Valmis opas löytyy opinnäytetyön liitteestä (liite 5).

## 9 Jatkokehitysehdotukset

Tässä kappaleessa käsittelemme kehitystyön tuloksien ja opinnäytetyön teorian pohjalta ehdotukset, miten yritys X:n tulisi edetä valmiin varhaisen tuen ja korvaavan työn oppaan suhteen käytännössä. Lisäksi kappaleeseen on esitelty teorian tiedon ja tulosten pohjalta esiin nousseet kehitysehdotukset työkykyjohtamisen edistämiseksi yleisellä tasolla.

Kun varhaisen tuen ja korvaavan työn opas on aluksi hyväksytty yritys X:n henkilöstöhallinnon näkökulmasta käyttökelpoiseksi, yritys X:n tulisi selvittää erityisesti korvaavan työn mallin lainmukaisuus, koska emme itse saaneet kehitystyötämme varten pidettyä haastattelua korvaavasta työstä lainsäädännöllisestä näkökulmasta. Ehdottaisimme, että toimeksiantajamme olisi yhteydessä Hyvinvointiala HALI Ry:seen, joka edustaa yksityistä sosiaali- ja terveysalaa. Olemalla yhteydessä heidän lakimieheensä, yritys X saisi neuvoa ja ohjeistusta oppaasta työoikeudellisesta näkökulmasta.

Korvaavan työn toteuttamistavat tulisi käsitellä myös yhteistoimintaneuvottelussa. Näin mahdollistetaan jokaisen yrityksen sisäisen sidosryhmän osallistuminen mallien käyttöönoton suhteen. Jotta korvaavan työn käyttöönotto onnistuisi, on tärkeää päästä yhteiseen tahtotilaan työntekijöiden kanssa, joka on tärkeää myös työntekijöiden tasavertaisen kohtelun vuoksi (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 4, 11). Korvaavan työn mallia käyttöön otettaessa olisi hyvä myös määrittää korvaavat työtehtävät yhdessä työyhteisön kanssa. Tässä kohtaa on myös hyvä sopia työntekijän, esihenkilön, henkilöstöhallinnon, luottamusmiesten ja työsuojeluhenkilöiden vastuut sekä roolit varhaisen tuen ja korvaavan työn mallien suhteen.

Ehdotamme, että varhaisen tuen mallin sekä korvaavan työn suhteen tulisi tehdä toimintasuunnitelma oman työterveyshuollon kumppanin kanssa. Myöskin kyselyn perusteella esihenkilöt ja tiiminvetäjät eivät olleet tyytyväisiä työterveysyhteistyöhön, eivätkä he ole myöskään saaneet apua korvaavan työn suunnitteluun työterveyshuollosta, joten työterveysyhteistyön kehittäminen yhteisten pelisääntöjen ja avoimuuden kautta on yritys X:lle avainasemassa. Tähän vaaditaan tiivistä yhteistyötä, joka yritys X:n on helpompi aloittaa rakentamaan uuden varhaisen tuen ja korvaavan työn mallien avulla. Työterveyshuollon kanssa kannattaa sopia korvaavan työn käytännöistä pikimmiten, jotta se saadaan toimimaan halutulla tavalla. Erityisen tärkeää on sopia korvaavan työn arvioinnista; arvioivatko he korvaavan työn mahdollisuuden sairaspöissaolotodistuksen kirjoittamisen yhteydessä, ja minkälaisen lausunnon lääkäri tästä kirjoittaisi (Pekkarinen & Haapakoski 2017, 12). Lisäksi tekemämme kyselyn perusteella suosittelemme, että esihenkilöitä ja tiiminvetäjiä tiedotetaan työterveysyhteistyöstä ja sen käytännöistä, koska yli puolet vastaajista kaipaivat lisätietoa aiheesta.

Yritys X:n tulisi määrittää korvaavan työn kirjaamiskäytännöt, jotta korvaavan työn käyttöä voidaan seurata ja arvioida. Kuten luvussa 2.4 kerromme Työterveyslaitos (2012e) on jakanut

strategisen työkykyjohtamisen mittarit ennakoiviin ja tuloksellisiin mittareihin. Ennakoivista mittareista varhaisen tuen keskusteluiden ja korvaavan työn käyttö olisi hyvä ottaa osaksi työkykyjohtamisen seuranta. Lisäksi tuloksellisista mittareista sairauspoissaolojen seuranta on olennainen osa työkykyjohtamista. Työkykyjohtamisen sidosryhmät; eläkevakuutusyhtiö ja työterveyshuolto pystyy tukemaan yritystä työkyvyn mittaamisessa, ja he tuottavat dataa esimerkiksi työkyvyttömyyseläkkeistä sekä sairauspoissaoloista. Yrityksen omat kirjaamis- ja seurantakäytännöt ovat olennainen osa työkykyjohtamisen tavoitteellisuutta. Onkin tärkeää jalkauttaa kentälle työskenteleville esihenkilöille selkeät ohjeet, miten ja mihin varhaisen tuen keskustelut ja korvaavan työn käyttö kirjataan.

Koska kyselyssämme esihenkilöille ja tiiminvetäjille tuli ilmi, ettei kaikkia edellisenkään varhaisen tuen mallin asioita, kuten 30-60-90-sääntöä ollut tiedostettu, voimme kehottaa yritys X:n ottavan huomioon mallien saavutettavuus. Ehdotamme, että opas jaettaisiin henkilöstölle Microsoft Teams-viestintäalustan lisäksi myös henkilökohtaisella tasolla, esimerkiksi sähköpostitse. Lisäksi tulisi varmistaa, että varhaisen tuen mallin ja korvaavan työn mallin opas on osana uusien esihenkilöiden ja tiiminvetäjien perehdytysmateriaaleja. Lisäksi ehdotamme, että mallit tarkastettaisiin ja päivitetäisiin tarvittaessa tai korkeintaan kahden vuoden välein, jotta tieto ja käytänteet ovat ajan tasalla. Tällöin viimeistään on myös hyvä pitää yhteistyöpalaverit sidosryhmien, kuten työterveyshuollon kanssa, jotta kaikilla on varmasti yhtenäiset ajatukset varhaisen tuen ja korvaavan työn mallien käytännöistä.

Mallit tulisi käydä läpi henkilöstön kanssa huolellisesti sekä varmistaa kaikkein osaaminen ja tietoisuus, jotta mallia käytetään oikein. Koulutuksen tarve nousi esiin myös kyselyssämme, jossa yli puolet vastaajista toivoivat koulutusta varhaisen tuen mallista ja korvaavasta työstä. Ehdotamme, että yritys X pitää täsmällisen koulutuksen uudesta varhaisen tuen mallin ja korvaavan työn mallin oppaasta aikailematta, kun se otetaan käyttöön. Tämän jälkeen yritys X:n varhaisen tuen mallin ja korvaavan työn mallin opas tulisi huomioida ja käydä läpi säännöllisin väliajoin henkilöstön kanssa. Ehdotamme, että mallin sisällön voisi käsitellä kaikissa tulevilla työkykyyn liittyvissä koulutuksissa, jotta haluttu viesti varmasti sisäistetään kohderyhmän kesken.

Työkykyjohtamisen onnistumiseksi yleisellä tasolla, esihenkilötaitoja tulee pitää yllä. Esihenkilötoiminnan taso on yhdistettävissä henkilöstötuottavuuteen ja sillä on isoja taloudellisia vaikutuksia yritykselle (Aura ym. 2016, 49-50). Tässä suosittelemme henkilöstöhallinnon tukevan esihenkilöitä ja huolehtivan ensiksi perehdytyksen kattavuudesta ja sen jälkeen säännöllisestä kouluttamisesta. On myös tärkeä muistaa, että työhyvinvointi ei synny pelkästään poistamalla ongelmia, vaan myös panostamalla seikkoihin, jotka lisäävät työssä jaksamista (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011). Tässä yritys X voisi esimerkiksi keskittyä työn kuormittavuuden laskemiseen säätelämällä työtehtävät niin, ettei yksittäinen

työntekijä tee jatkuvasti henkisesti tai fyysisesti raskaita työtehtäviä, vaan työtehtävien kierto pysyisi tasaisena työntekijöiden kesken.

## 10 Toimeksiantajan kommentit

Toimeksiantaja on ollut tyytyväinen kehitystyömme tulokseen ja toteutukseen. Varhaisen tuen ja korvaavan työn mallien oppaat saivat kehuja niin sisällöltään, kuin ulkoiselta olemukseltaan. Toimeksiantaja kertoi, että he aikovat ottaa tekemämme oppaan käyttöön pikimmiten. He aikovat hyödyntää varhaisen tuen ja korvaavan työn mallien opasta uusien ja nykyisten esimiesten perehdyttämisessä ja koulutuksessa. Toimeksiantajamme tavoite oppaan käytölle on työntekijöiden parempi työkyky ja pienemmät sairauslomat.

Toimeksiantajan mukaan kyselyssä esille tulleet tulokset ovat olleet käytössä myös opinnäytetyömme prosessin, varhaisen tuen ja korvaavan työn mallien oppaan ulkopuolella. Toimeksiantajamme kertoi, että yrityksen eläkevakuutusyhtiökumppani on käyttänyt kyselyn materiaaleja omien palveluiden toteuttamisessa. Kyselyä ja sen tuloksia on käytetty heidän järjestämässä koulutuksessa yritys X:n työntekijöille. Lisäksi kyselyn tulokset osittain vahvistivat toimeksiantajan jo olemassa olevia oletettavia työterveysyhteistyöhön liittyen. Etenkin esimiesten ja tiiminvetäjien tyytymättömyys työterveysyhteistyöhön, vastasi mielikuvaan, joita heillä oli jo ennestään. Yritys X oli jo aiemmin pohtinut työterveyshuollon kumppanin vaihtamista, koska yhteistyö ei ole toiminut odotetulla tavalla. Kyselyn tulokset vahvistivat työterveyshuollon kilpailuttamisprosessin käynnistämisen oikea-aikaisuuden, joka oli toimeksiantajallemme suotuisa asia.

Toimeksiantajamme koki kyselyn tulokset hyödylliseksi myös osaamisen kartoittamisen kannalta. Kysely toi esiin seikkoja, joita toimeksiantaja ei ollut tiedostanut. Se, kuinka huonosti edellinen varhaisen tuen malli oli tunnettu ja käytössä esihenkilöiden työvälinaena tällä hetkellä tuli toimeksiantajalle yllätyksenä. Hänen mielestään tämä alleviivasi sen, että tutkimustyömme aihe ja uuden oppaan tuottaminen on enemmän kuin ajankohtaista ja tarpeellista yritykselle X, jotta työkykyjohtamista voidaan kehittää haluttuun suuntaan.

Yhteistyö työelämän ja opinnäytetyön tekijöiden välillä oli toimeksiantajan mukaan ollut sujuvaa ja kehitystyön tulos palveli heidän tarpeitaan halutulla tavalla. Hänen mukaansa myös opinnäytetyö itsessään on toteutettu hyvin ja se sisältää kattavan, mutta tarvittavan teorian työn onnistumiselle. Toimeksiantaja on ollut erittäin kiitollinen ja arvostanut opinnäytetyön tekijöiden panosta heille hyödyllisen kehitystyön toteuttamiseksi.

## 11 Arviointi ja pohdinta

Aiheeseen tutustuessa ja tietoperustaa kirjoittaessa tuli jo hyvin esille, kuinka vakiintumaton korvaavan työn käsite vielä on. Korvaavasta työstä löytyi suhteellisen suppeasti tieteellisiä artikkeleita ja useassa työkykyjohtamiseen liittyvässä kirjallisuudessa korvaavaa työtä on käsitelty hyvin rajallisesti. Tarpeellisen ja luotettavan tiedon saaminen korvaavan työn tietoperustaan osoittautui haastavaksi. Kuten luvussa neljä toteamme, korvaavan työn osalta käsitteistö ei ole vielä vakiintunut; korvaavasta työstä puhutaan toisinaan myös kevennettynä tai muokattuna työnä, vaikka toisien lähteiden mukaan näillä tarkoitetaan eri asioita. Omat kehittämistyömme tulokset ovat myös osoittaneet, että näiden termien osalta käytännöt ovat erilaiset myös laillisesta näkökulmasta. Korvaavasta työstä on tehty aikaisemmin vain yksi opinnäytetyö, joten aihe on vielä todella suppeasti tutkittu.

Saimme kuitenkin koostettua mielestämme hyvin kattavan korvaavan työn mallin yritykselle X. Opinnäytetyö vei yrityksen X työkykyjohtamisen taitoja ja materiaaleja merkittävästi eteenpäin ja tulokset ovat olleet todella hyödyllisiä, koska ne menevät esimiesten ja tiiminvetäjien jokapäiväisiksi työvälineiksi. Oli hienoa huomata, kuinka työkykyjohtamista kokonaisuudessaan lähdettiin kehittämään yrityksessä opinnäytetyömme perusteella. Tekemämme kyselyn perusteella tuli ilmi esihenkilöiden ja tiiminvetäjien tarve saada koulutusta työkykyjohtamiseen liittyen, joten tuottamamme kyselyn vastaukset menivät opinnäytetyömme tuloksien lisäksi työeläkeyhtiön toteuttaman työkykyjohtamisen koulutuksen materiaaliksi. Tällä tavoin myös sidosryhmät ovat pystyneet hyödyntämään kehitystyömme tuloksia. Yrityksen työkykyjohtamisen kannalta onkin olennaista, että työkykyjohtamisen avainhenkilöt saavat oppaan lisäksi koulutusta aiheeseen liittyen. Toisaalta, kun työkykyjohtamista kehitetään, pelkästään tieto ja hyvät mallit eivät auta, mikäli tahtotila puuttuu. Tästä syystä johdon ja esihenkilöiden jatkuva mielenkiinto henkilöstön työkyvyn tukemiseen on avain asemassa. Kehitystyömme kyselyn perusteella esihenkilöt puuttuvatkin herkästi työkyvyn alenemisen merkkeihin, joka on tärkeä osa hyvän työkykyjohtamisen onnistumista. Varhaisen tuen mallin ja korvaavan työn mallin toteuttaminen työpaikalla vaatii inhimillisyyttä, tahdonvoimaa sekä työntekijöiden luottamusta esihenkilöön. Ensiluokkaisesta yrityksestä nämä tunnusmerkit löytyvät.

Opinnäytetyön tarkoituksena on ollut tuottaa uutta tietoa ja materiaaleja toimeksiantajayritykselle ja tästä syystä tiivis yhteistyö toimeksiantajan kanssa on ollut tärkeää. Yhteistyö on ollut hyvää ja olemme pitäneet säännöllisesti yhteyttä toimeksiantajaan. Olemme pitäneet useita opinnäytetyöhön liittyviä palavereja kehitystyön eri vaiheissa ja lisäksi olemme neuvotelleet avoimesti ja saumattomasti kehitystyön muutoksista ja ongelmatilanteista toimeksiantajan kanssa. Olemme myös pyrkineet saamaan toimeksiantajayrityksen sidosryhmiltä lausuntoja korvaavaan työhön liittyen, jotta olisimme saaneet kattavamman käsityksen korvaavasta työstä ja sen käytännöistä. Sidoryhmät, joita

lähestyimme, olivat työterveyshuolto sekä työnantajaliitto. Emme saaneet kummaltakaan osapuolelta lausuntoa opinnäytetyötä varten. Mielestämme tämä alleviivaa, ettei korvaava työ ole vielä vakiintunut käytäntö työterveyshuollon, eikä lainsäädännön näkökulmasta, koska alansa asiantuntijoillakaan ei ole suoria vastauksia vielä korvaavaan työhön liittyen. Olemme huomioineet asian kehitysehdotuksissamme ja kehottaneet yritys X:n ottamaan vielä selvää työterveyshuollon näkökulmasta ja työnantajaliitolta juridisiin kysymyksiin liittyen.

Kehittämistehtävämme aihe on ollut mielenkiintoinen ja tärkeä, koska hyvällä työkykyjohtamisella voidaan vaikuttaa myös työpaikan imagoon ja tuottavuuteen taloudellisten hyötyjen lisäksi. Varsinkin sosiaali- ja terveysalalla työntekijöiden rekrytointi on usein vaikeaa ja hyvistä työntekijöistä on usein puutetta (Sarkkinen 2020). Työkykyjohtaminen ja henkilöstön työhyvinvointi vaikuttavat positiivisesti työnantajamielikuvaan, josta voi olla hyötyä myös työvoiman saatavuuteen.

Kehittämistehtävä osoittautui hyvin laajaksi kokonaisuudeksi, jonka sisäistämiseen meni huomattavasti aikaa. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on kuitenkin ollut hyvin opettavainen ja kehittänyt kirjoittajiaan myös ammatillisen kasvun näkökulmasta. Lisäksi oppimisprosessi on avannut silmiämme tulevaisuuden työelämää ja työmarkkinoita ajatellen. Koska väestön ikääntyminen on tunnustettu tosiasia, on selvää, että työtehtävien on muututtava iän tuomien työkyvyn alentumien kanssa rinnakkain ja uusia vaihtoehtoja on löydettävä. Tästä syystä uskomme Markkulan ym. (2009, 11) tavoin, että korvaavan työn malli kehittyy ja vakiintuu myös lainsäädännöllisestä näkökulmasta lähitulevaisuudessa. Tällöin uusien työtehtävien tarjoaminen työkyvyn alentuman mukaan normalisoituisi työnantajilla ja joistakin työkyvyttömyyden kustannuksista voitaisiin mahdollisesti säästyä jopa yhteiskunnallisella tasolla (Markkula 2009, 11-12). Jotta työkykyjohtamista voitaisiin todella parantaa jopa valtakunnallisella tasolla opinnäytetyömme perusteella, olemme liittäneet kehitystyömme tuloksen; varhaisen tuen ja korvaavan työn mallien oppaan opinnäytetyömme liitteeksi (liite 5). Tällä tavoin kehitystyömme tulokset ovat mallinnettavissa myös ulkoisille ryhmille, jolloin jokaisen suomalaisen yrityksen on helpompi päästä kohti yhteistä tavoitetta; työntekijöiden parempaa työkykyä ja hyvinvointia.

## Lähteet

### Painetut

- Ahonen, R. & Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Human Interest.
- Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä: Työnantajan opas. Helsinki: Alma Talent.
- Armstrong, M. & Taylor, S. 2014. Armstrong's handbook of human resource management practice. 13. painos. London: Ashford Colour press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita.
- Kess K. & Seppänen E. 2016. Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin. Helsinki: Edita.
- Kotter, J. P. 2012. Leading change. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Moilanen, T., Ojasalo, K., & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Peltonen, T. 2008. Johtaminen ja organisointi. Keuruu: AYY-palvelu.
- Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. 1. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Suonsivu, K. 2011. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. EU: UNIpress.
- Uimonen, T. 2010. Kirjoita kiinnostavasti. Helsinki: Infor.

### Sähköiset

- Asikkala. 2020. Korvaavan työn malli. Viitattu 27.5.2021.  
<http://asikkala.oncloudos.com/kokous/20202044-11-1.PDF>
- Aura, O., Ahonen, G., Hussi, T., Ilmarinen, J. 2016. Strateginen hyvinvointi. Ossi Aura Consulting Oy. Helsinki. Viitattu 27.3.2021.  
[https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen\\_hyvinvointi\\_2016\\_www.pdf](https://www.ossiaura.com/uploads/1/6/5/4/16543464/strateginen_hyvinvointi_2016_www.pdf)
- Blomberg, J. 2020. Mielenterveyden häiriöistä johtuvien sairauspoissaolojen kasvu jatkuu jyrkkänä. Viitattu 24.5.2021. <https://tutkimusblogi.kela.fi/arkisto/5168>
- Elinkeinoelämän keskusliitto EK 3/2011. Viitattu 13.3.2021. <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2013. Muokattua vai korvaavaa työtä? Viitattu 7.5.2021.  
<https://ek.fi/ajankohtaista/uutiset/muokattua-vai-korvaavaa-tyota/>
- Eläketurvakeskus. 2021. Suomen työeläkkeensaajat (SVT). Viitattu 24.5.2021.  
<https://www.etk.fi/tutkimus-tilastot-ja-ennusteet/tilastot/tyoelakkeensaajat/>

- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvikoski, A., Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Helsinki: Hakapaino. Viitattu 27.5.2021.  
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/129155/Tyokyvynulottuvuudet.pdf?sequence=1>
- Hankonen, R. 2019. Korvaava työ on vapaaehtoista. Tehy-lehti 9/2019. Viitattu 17.4.2021.  
<https://www.tehylehti.fi/fi/tyoelama/korvaava-tyo-vapaaehtoista>
- Huugo. 2021. Päihdehaittoihin puuttuminen. Viitattu 23.4.2021.  
<http://www.huugo.fi/paihdehaittoihin-puuttuminen/>
- Ilmarinen. 2021. Työkykyjohtaminen. Viitattu 13.3.2021.  
<https://www.ilmarinen.fi/tyokyky/tyokykyjohtaminen/>
- Juvonen-Posti P., Joensuu M., Reiman A., Heusala T., Takala E-P. & Ahonen G. 2014. Työkykyjohtaminen - johdettua yhdessä tekemistä TAPAUSTUTKIMUS KÄYTÄNNÖN JOHTAMISEN MENETTELYISTÄ JA TALOUDELLISESTA VAIKUTTAVUUDESTA KUNNALLISESSA LIIKELAITOKSESSA. Työterveyslaitos. Helsinki. Viitattu 20.5.2021.  
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131550/tyokykyjohtaminen-johdettua-yhdessa-tekemista.pdf?sequence=1>
- Järvikoski, A., Takala, E-P., Juvonen-Posti, P., Härkäpää, K. 2018. Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännöissä. Kelan sosiaali- ja terveysturvan raportteja 13. Helsinki: Kela
- Kangasniemi. 2020. Kangasniemen kunnan korvaavan työn malli 2020. Viitattu 27.5.2021.  
[http://213.214.143.179/fi-FI/Toimielimet/Kunnanhallitus/Kokous\\_642020/Korvaavan\\_tyon\\_malli\(7084\)](http://213.214.143.179/fi-FI/Toimielimet/Kunnanhallitus/Kokous_642020/Korvaavan_tyon_malli(7084))
- Kela. 2020. Sairauspäivärahan omavastuu-aika. Viitattu 6.5.2021.  
<https://www.kela.fi/tyonantajat-sairauspaivaraha-omavastuu-aika>
- Kela. 2021. Pikaopas sairausajan etuuksiin. Viitattu 30.4.2021.  
<https://www.kela.fi/sairastaminen-pikaopas#1>
- Keva. 2019. Karu totuus suomalaisesta työelämästä. Viitattu 30.4.2021.  
<https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/karu-totuus-suomalaisesta-tyoelamasta/>
- Keva. 2021a. Hallitse työkyvyttömyyskustannuksia. Viitattu 30.4.2021.  
<https://www.keva.fi/tyonantajalle/tyoelamapalvelut/hallitse-tyokyvyttömyyskustannuksia/>
- Keva. 2021b. Aktiivisen tuen toimintatapa. Viitattu 30.5.2021.  
[https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/liite\\_korvaava\\_tyo\\_keva.pdf](https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/liite_korvaava_tyo_keva.pdf)
- Kotimaisten kielten keskus. 2021. Vinkkejä ohjetekstin tekijöille. Viitattu 20.5.2021.  
[https://www.kotus.fi/ohjeet/hyvan\\_virkakielen\\_ohjeita/ohjeita\\_ohjeiden\\_tekijoille](https://www.kotus.fi/ohjeet/hyvan_virkakielen_ohjeita/ohjeita_ohjeiden_tekijoille)
- Laki työterveyshuoltolain muuttamisesta 20/2012. Viitattu 20.4.2021.  
<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2012/20120020>
- Lassila, P. 2021. Visuaalisuus on vaikuttamisen väline. Ground. Viitattu 18.5.2021.  
<https://www.ground.fi/visuaalisuus-on-vaikuttamisen-valine/>
- Liikkuva työelämä. 2021. Työnantajan lakisääteiset mahdollisuudet. Viitattu 31.5.2021.  
<https://liikkuvatyoelama.fi/tyonantajan-lakisaateiset-mahdollisuudet/>

Markkula, H., Koskinen, S. & Virta, L. 2009. Korvaavaa työtä vai sairauspoissaoloa? Edilex. Viitattu 30.3.2021.

Martimo, K-P. 2020. Ilmarinen Blogi: Yksi työkyky, monta tulkintaa. Viitattu 16.4.2021.  
<https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/kari-pekka-martimo/yksi-tyokyky-monta-tulkintaa/>

Mattila L. & Rauramo P. 2015. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. Työturvallisuuskeskus TTK, Helsinki: Nykypaino Oy. Viitattu 23.4.2021.  
[https://ttk.fi/files/4665/Tyokyvyn\\_hallinta\\_seuranta\\_ja\\_varhainen\\_tuki\\_pdf.pdf](https://ttk.fi/files/4665/Tyokyvyn_hallinta_seuranta_ja_varhainen_tuki_pdf.pdf)

Moritz, S. 2005. Service design. Köln International School of Design. Viitattu 18.5.2021.  
[https://issuu.com/st\\_moritz/docs/pa2servic](https://issuu.com/st_moritz/docs/pa2servic)

Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksson, L., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J., Uitti, J., Leino, T. 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 9.4.2021.  
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132028/Yhteistyolla-tulosta-tyokykyjohtamisessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pekkarinen, L. & Haapakoski, S. 2017. Kevan tutkimuksia 2/2017: Korvaava työ kunta-alalla - toimintatavan suunnittelu ja käyttö. ISSN 2242-086X (verkkojulkaisu) Viitattu 20.4.2021

Saaranen-Kauppinen A. & Puusniekka A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. Viitattu 19.5.2021. <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>.

Sarkkinen, M. 2020. Työterveyslaitos: Työpiste verkkolehti. Viitattu 24.5.2021.  
<https://www.ttl.fi/tyopiste/tyokykyjohtaminen-on-valittamista-eika-sita-voi-ulkoistaa/>

Savonlinna. 2021. Korvaavan työn toimintamalli Savonlinnan kaupungilla. Viitattu 27.5.2021  
<https://dynasty.savonlinna.fi/kokous/20206621-20-1.PDF>

STM. 2021a. Työterveyshuolto. Viitattu 5.3.2021. <https://stm.fi/tyoterveyshuolto>

STM. 2021b. Työhyvinvointi. Viitattu 17.4.2021. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>

Strömmer, P. 2005. Vertaismenetelmät kehittävän arvioinnin välineenä. Stakes. FinSoc Arviointiraportteja/Stakes:2/2005

Tehy. 2021. Varhaisen tuen malli. Viitattu 15.4.2021  
<https://www.tehy.fi/fi/apua/tyosuojelu/varhaisen-tuen-malli>

Tela. 2021. Työurien pidentäminen. Viitattu 24.5.2021.  
[https://www.tela.fi/tyourien\\_pidentaminen](https://www.tela.fi/tyourien_pidentaminen)

Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. 2019. Mitä toimintakyky on? Viitattu 12.3.2021  
<https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/mita-toimintakyky-on>

Tie työelämään. 2021. Sairauspoissaolojen seuranta. Viitattu 6.5.2021.  
<https://tietyoelamaan.fi/keinot-tyokyvyn-tueksi/tyoelamassa/tyopaikan-keinot/sairauspoissaolojen-seuranta/>

Turja, J., Kaleva, S., Kivistö, M., & Seitsamo, J. 2012. Työkyvyn varhainen tuki: Työntekijän työkyvyn yksilöllinen tukeminen työpaikalla.  
<https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131561/Tyokyvyn-varhainen-tuki.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Työsopimuslaki 55/2001. Viitattu 20.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055>

Työsuojelu. 2020. Epäasiallinen kohtelu. Viitattu 31.5.2021.

<https://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/epaasiallinen-kohtelu>

Työterveyshuoltolaki 1383/2001. Viitattu 5.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>

Työterveyslaitos. 2021a. Työhyvinvointi. Viitattu 17.4.2021.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

Työterveyslaitos. 2021b. Työkykytalo. Viitattu 12.3.2021.

<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>

Työterveyslaitos. 2021c. Työkyvyn varhainen tuki. Viitattu 14.3.2021.

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/tyokyvyn-varhainen-tuki/>

Työterveyslaitos. 2021d. Laki edellyttää reagointia sairauspoissaoloihin. Viitattu 6.5.2021.

<https://www.ttl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/tyokyvyn-tuki/laki-edellyttaa-reagointia-sairauspoissaoloihin/>

Työterveyslaitos. 2021e. Strateginen työkykyjohtaminen johdolle. Viitattu 1.6.2021.

<https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/opas/strateginen-tyokykyjohtaminen/strateginen-tyokykyjohtaminen-johdolle-ja-hrllle%E2%80%8B/>

Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 15.5.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2002/20020738>

Valtioneuvoston asetus hyvän työterveyshuoltokäytännön periaatteista, työterveyshuollon sisällöstä sekä ammattihenkilöiden ja asiantuntijoiden koulutuksesta 708/2013. Viitattu 4.4.2021.

<https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130708>

Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Julkaisemattomat

Niskanen, A. 2020. Varhaisen tuen mallin opas esihenkilöille. Toimeksiantajayritys. Helsinki

## Kuviot

Kuvio 1: Mallinnus Yritys X:n organisaatorakenteesta .....	3
Kuvio 2: Malli työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä (Manka 2016, 76).....	6
Kuvio 3: Työkykytalo ©Työterveyslaitos (Työterveyslaitos 2021b.) .....	7
Kuvio 4: Mallinnus työkykyjohtamisen periaatteista (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.) .....	9
Kuvio 5: Elinkeinoelämän keskusliiton työkykyjohtamisen malli (Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.) .....	10
Kuvio 6: Kunta10 tutkimus: Sairauspoissaolojen lukumäärä/henkilötyövuosi kunnissa vuonna 2019, poikkileikkaus ammateittain ©Työterveyslaitos (Työterveyslaitos 2019.) .....	14
Kuvio 7: Työkykyjohtamisen mittarit (Työterveyslaitos 2021e.).....	15
Kuvio 8: 30-60-90-sääntö yrityksessä X esihenkilön näkökulmasta (Niskanen 2020.) .....	21
Kuvio 9: Mallinnus korvaavan työn prosessista (Keva 2021b.) .....	26
Kuvio 10: Mitä benchmarking on (Strömmer 2005, 55-57.) .....	33
Kuvio 11: Tiesitkö, että yrityksessä X on käytössä varhaisen tuen malli?.....	35
Kuvio 12: Oletko tietoinen, mitä 30-60-90 malli tarkoittaa? .....	35
Kuvio 13: Puuttuminen työkyvyn alenemiseen viittaaviin merkkeihin .....	36
Kuvio 14: Minkä takia korvaavaa työtä ei ole käytetty?.....	37
Kuvio 15: Tyytyväisyys työterveysyhteistyöhön .....	38
Kuvio 16: Oletko ollut tyytyväinen yrityksen ohjeisiin varhaisen tuen mallista? .....	40
Kuvio 17: Oletko ollut tyytyväinen yrityksen ohjeisiin korvaavan työn mallista?.....	41
Kuvio 18: Mistä aiheista toivot saavasi lisätietoa liittyen varhaisen tuen malliin ja sen käytäntöihin? .....	41
Kuvio 19: Millä tavalla toivot saavasi tietoa? .....	42
Kuvio 20: Muutostyön prosessi (Moilanen, Ojasalo, Ritalahti 2014, 22-23.).....	49

## Taulukot

Taulukko 1: Korvaavan työn mallien benchmarkingin tulokset asteikolla 1-3 .....	47
---	----

## Liitteet

Liite 1: 30-60-90-sääntö .....	63
Liite 2: Kyselyn saatekirje .....	64
Liite 3: Korvaavan työn kysely .....	65
Liite 4: Benchmarkingin tulokset .....	75
Liite 5: Opas .....	76

## Liite 1: 30-60-90-sääntö

Työntekijän sairauspäivät	TYÖNTEKIJÄ	TYÖNANTAJA	TYÖTERVEYSHUOLTO	KELA	Sairausvakuutuslaki ja Yksityisen sosiaali- ja palvelualan TES
1-9 pv	Sopii esimiehen kanssa sairausloman tarpeesta. Esimiehen luvalla yrityksessä sovitun omailmoituskäytön mukaan / tai toimittaa terveydenhuollon todistuksen sairausloman tarpeesta.	Päätää sairauspoissaolon palkallisuudesta oma ilmoituksen / poissaolotodistuksen perusteella.	Tarvittaessa arvioi työn ja terveyden suhdetta, työperäisyyttä ja työhön liittyvyyttä, työkykyä, sairauspoissaolotarvetta	Ostavastuu aika; ei päivärahaa	Sairausvakuutuslaki 1224/2004: Sairauspäivärahaa maksetaan työkyvyttömyyden aiheuttaman ansionmenetyksen korvaamiseksi. Päivärahaa maksetaan enintään 300 arkipäivältä eli noin vuoden ajalta. Vakuutetulla on oikeus sairauspäivärahaan ajalta, jona hän on estynyt tekemästä työtään sairaudesta johtuvan työkyvyttömyyden vuoksi. Sairauspäivärahan enimmäisaikaa laskettaessa otetaan huomioon kaikki sairauspäivärahapäivät kahden edeltäneen vuoden ajalta.
10 pv	Toimittaa sairauspoissaoloto distuksen työnantajalle, mahdollisuus saada Kelalta sairauspäivärahaa. Jos saa palkkaa sairausajalta, maksaa Kela sairauspäiväraha-korvauksen työnantajalle.	Esimies keskustelee työntekijän kanssa työkykyasiasta varhaisen tuen toimintamallin mukaisesti	Arvioi työn ja terveyden suhdetta, työperäisyyttä, työkykyä, sairauspoissaolotarvetta , osasairauspäiväraha-mahdollisuutta	Maksaa hakemuksen perusteella sairauspäivärahaa joko työntekijälle tai työnantajalle	Yksityisen sosiaali- ja palvelualan työehtosopimus 20 § Sairausajan palkka 1. Jos työntekijä työnteon alettua estyy tekemästä työtä sairauden tai tapaturman vuoksi eikä hän ole aiheuttanut työkyvyttömyyttään tahallisesti tai törkeällä huolimattomuudella, maksaa työnantaja hänelle työsuhteen jatkuessa palkkaa työsuhteen keskeytymättömän keston perusteella kultakin poissaoloajaksolta seuraavasti: Työsuhteen pituus / Sairausajan palkanmaksujako: <ul style="list-style-type: none"> <li>• alle 1 kuukausi / Sairastumispäivä ja 9 seuraavaa arki päivää (50 % palkasta)</li> <li>• 1 kuukausi–alle 3 vuotta / 28 kalenteripäivää (täysi palkka)</li> <li>• 3–5 vuotta / 35 kalenteripäivää (täysi palkka)</li> <li>• yli 5–10 vuotta / 42 kalenteripäivää (täysi palkka)</li> <li>• yli 10 vuotta / 56 kalenteripäivää (täysi palkka)</li> </ul>
- 30 pv	On yhteydessä työterveyshuoltoon, työkyvyn arvioinnin tarve?	Ilmoittaa työntekijän sairauspoissaolosta työterveyshuoltoon kun päiviä on yhteensä 30.	Arvioi jäljellä olevaa työkykyä; järjestää tarvittaessa työterveysneuvottelun (työntekijä, esimies, työterveyslääkäri ja/tai työterveyshoitaja sekä tarvittaessa työhyvinvointivaltuutettu)	Maksaa hakemuksen perusteella sairauspäivärahaa joko työntekijälle tai työnantajalle  Huom. TES	
- 60 pv	Ottaa yhteyttä työterveyshuollon työkyvyn ja kuntoutustarpeen arviointia varten. Sairauspäiväraha kemuks Kelalle (2 kk)	Sairauspäivärahaa on haettava kahden kuukauden kuluessa työkyvyttömyyden alkamisesta	Arvioi jäljellä olevaa työkykyä, kuntoutustarvetta ja tekee alustavan työhön paluun suunnitelman; järjestää tarvittaessa työterveysneuvottelun (tt, esimies, tth:n edustus sekä tarvittaessa työhyvinvointivaltuutettu)	Lähehtää työntekijälle muistutuksen työterveyshuollon lausunnon tarpeesta. Edellyttää kuntoutustarpeen arviointia	Työnantaja maksaa sairausajan palkan suoraan työntekijälle ja hakee sairauspäivärahan itselleen saatuaan työntekijältä siihen tarvittavat selvitykset, jotka työntekijän tulee toimittaa viivytyksettä. Sama periaate koskee muitakin lakimääräisiä päivärahoja. Mikäli päivärahoja ei makseta työntekijästä johtuvasta syystä, maksaa työnantaja vain päivärahan ja sairausajan palkan välisen erotuksen.
- 90 pv	Työntekijän on toimitettava Kelalle viimeistään 90 sairauspäivärahapäivän kohdalla työterveyshuollon lausunto: arvio jäljellä olevasta työkyvystä työssä jatkamisen mahdollisuudesta	Selvittää työntekijän ja työterveyshuollon kanssa työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssä. Osallistuu työterveysneuvotteluihin, joihin osallistuu myös työhyvinvointivaltuutettu.	Työterveyslääkäri laatii lausunnon, jossa: - arvio työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä - selvitystyöntekijän mahdollisuudesta jatkaa työssä Kelaan toimitettavan B-lausunnon kopio myös Kevaan.	Edellyttää työntekijän toimittamaa työterveyshuollon lausuntoa, jotta voi maksaa sairauspäivärahaa 90 sairauspäiväraha päivän jälkeen	

## Liite 2: Kyselyn saatekirje

### Ensimmäinen viesti

Hyvät esimiehet ja tiiminvetäjät,

Olemme selvittämässä varhaisen tuen mallin sekä korvaavan työn mallin toimivuutta Yrityksessä X. Kysely lähetetään kaikille yrityksen X esimiehille ja tiiminvetäjille, jotta saamme mahdollisimman kattavan käsityksen nykytilanteesta.

Tulokset tullaan käyttämään varhaisen tuen mallin kehittämisessä sekä korvaavan työn mallin jalkauttamisessa esimiestyöhön yrityksessä X, joten jokaisen esimiehen ja tiiminvetäjän vastaus on arvokas. Kysely ja sen tulokset ovat myös osa Laurea Ammattikorkeakoulun tradenomin tutkintoa varten tehtävää opinnäytetyötä.

Kysely sisältää monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä, joihin vastaaminen kestää noin 10-15 minuuttia. Vastaukset tulevat nimettöminä ja käsittelemme ne luottamuksellisesti kehitystyön raportissa siten, ettei vastauksia pystytä yhdistämään vastaajiin.

Pyydämme Sinua vastamaan kyselyyn 18.4.2021 mennessä. Vastaamaan pääsette alla olevan linkin kautta.

Mikäli haluatte saada lisätietoja kyselystä tai kehittämistyöstä, vastaamme mielellämme kysymyksiinne.

Lämmin kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,  
Elisa Virtanen & Eveliina Harjunpää  
Laurea Ammattikorkeakoulu

### Muistutusviesti

Hyvät esimiehet ja tiiminvetäjät,

Olemme lähettäneet 8.4.2021 kyselyn, jossa olemme selvittämässä varhaisen tuen mallin sekä korvaavan työn mallin toimivuutta yrityksessä X. Kyselyyn vastaaminen on tärkeää, jotta saamme mahdollisimman kattavan käsityksen nykytilanteesta. Mikäli olet jo vastannut kyselyyn, sinun ei tarvitse vastata uudelleen, eikä sinun tarvitse reagoida tähän viestiin.

Kyselyn tulokset tullaan käyttämään varhaisen tuen mallin kehittämisessä sekä korvaavan työn mallin jalkauttamisessa yrityksessä X, joten jokaisen esimiehen ja tiiminvetäjän vastaus on arvokas. Kysely ja sen tulokset ovat myös osa Laurea Ammattikorkeakoulun tradenomin tutkintoa varten tehtävää opinnäytetyötä, joten arvostamme vastauksianne myös kehitystyön onnistumiseksi.

Kysely sisältää monivalintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä, joihin vastaaminen kestää noin 10-15 minuuttia. Vastaukset tulevat nimettöminä ja käsittelemme ne luottamuksellisesti kehitystyön raportissa siten, ettei vastauksia pystytä yhdistämään vastaajiin.

Pyydämme Sinua vastamaan kyselyyn tämän viikon aikana. Vastaamaan pääsette alla olevan linkin kautta.

Mikäli haluatte saada lisätietoja kyselystä tai kehittämistyöstä, vastaamme mielellämme kysymyksiinne.

Lämmin kiitos jo etukäteen vastauksistanne!

Ystävällisin terveisin,  
Elisa Virtanen & Eveliina Harjunpää  
Laurea Ammattikorkeakoulu

Liite 3: Korvaavan työn kysely

# Korvaava työ osana varhaisen tuen mallia

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn koskien varhaisen tuen ja korvaavan tuen malleja!

Tiesitkö, että yrityksellä on käytössä varhaisen tuen malli?\*

- Tiedän hyvin
- Tiedän ehkä
- En tiedä

Oletko tietoinen, mitä 30-60-90 malli tarkoittaa?\*

- Kyllä olen ja käytän mallia jokapäiväisessä esimiestyössäni
- Kyllä olen, mutta malli meinaa unohtua arjen kiireissä
- En tiedä mitä malli tarkoittaa

Oletko puuttunut/ottanut puheeksi, jos olet huomannut työntekijässä työkyvyn alenemiseen viittaavia merkkejä? (kuten esimerkiksi myöhästymiset, motivaation puute, välinpitämättömyys yms.)\*

- Kyllä
- En
- En ole huomannut työkyvyn alenemiseen viittaavia merkkejä
- En ole tiennyt, että asiaan pitää puuttua

Kuinka herkästi otat/ottaisit puheeksi työntekijän kanssa hänen jaksamisensa, mikäli huomaat työkyvyn alenemisen merkkejä?\*



# Korvaavan työn malli

Korvaavan työn malli on osa varhaista tukea. Sillä pyritään edesauttamaan työntekijän jaksamista ja jatkamista työssä, joko hänen omissa työtehtävissään tai jossain toisessa työssä silloin, kun työntekijän työkyky on alentunut/rajoittunut tilapäisesti. Työntekijän ei tarvitse siis olla pitkällä sairauslomalla, vaan hän voi työskennellä rajoitteittensa puitteissa.

Tiesitkö, että yrityksellä on käytössä korvaavan työn malli osana varhaisen tuen mallia?\*

- Kyllä
- Tiedän ehkä
- En tiedä

Oletko käyttänyt korvaavan työn mallia?\*

- Kyllä
- En

Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen "Kyllä", kertoisitko lyhyesti mitä korvaavaa TAI kevennettyä työtä olet sopinut tehtäväksi työntekijän kanssa.

---

---



Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen "En", kertoisitko miksi?

- En tiennyt yrityksen korvaavan työn mallista
- En tiedä mitä korvaavaa työtä työntekijä voisi tehdä
- En ole pystynyt järjestelemään työtä niin, että työntekijä olisi pystynyt tekemään korvaavaa työtä
- Korvaava työ ei ole ollut mahdollista työkyvyttömyyden tason vuoksi
- Ei ole ollu tilannetta, jossa korvaavan työn mallia olisi voinut käyttää
- Jokin muu, mikä

## Työterveysyhteistyö

Työterveyshuollon tehtävä on tukea ja auttaa niin esimiestä kuin työntekijääkin toimimaan työpaikan varhaisen tuen mallien mukaisesti. Työterveyshuollon tehtävä on selvittää mahdolliset terveysongelmat ja niiden vaikutukset työntekoon sekä määrittää minkälaista työtä työntekijä pystyy tekemään työkyvyn alentumisesta huolimatta.

Miten työterveysyhteistyö on mielestäsi toiminut varhaisen tuen ja korvaavan työn mallien kannalta? \*



Minkälaista apua olet saanut työterveyshuolloilta liittyen korvaavan työn järjestelyihin?

---

---

---

---

---

---

---

---

# Henkilöstöhallinnon tuki ja ohjeistus

Henkilöstöhallinnon tehtävä on tukea ja auttaa esimiehiä työkykyjohtamisessa.

Oletko ollut tyytäväinen yrityksellä ohjeisiin varhaisen tuen mallista?\*

(Mikäli et tiennyt, että yrityksellä on varhaisen tuen malli käytössä, vastaa ensimmäinen hymiö)



Oletko ollut tyytäväinen yrityksen ohjeisiin korvaavan työn käytöstä?\*

(Mikäli et tiennyt korvaavasta työstä, vastaa ensimmäinen hymiö)



Mistä aiheesta toivot saavasi lisätietoja liittyen varhaisen tuen malliin ja sen käytäntöihin?\*

- Korvaavan työn malli
- Milloin sairauspoissaoloihin tulee puuttua
- Työkyvyttömyyskustannukset
- Henkilöstöriskien hallinta
- Varhainen puuttuminen ja ennaltaehkäisevät toimet
- Työterveysyhteistyö
- Miten otan puheeksi sairauspoissolot
- Työhön paluun tuki
- En koe tarvitsevani lisätietoja
- Jokin muu, mikä

Toivoisin saavani lisätietoa yllä olevista aiheista seuraavalla tavalla:\*

- Kirjallinen opas
  - Kuvitettu opas
  - Koulutus
  - En koe tarvitsevani lisätietoa aiheesta
  - Jokin muu, mikä
-

---

---

---

Lämmin kiitos vastauksistasi!

## Liite 4: Benchmarkingin tulokset

	Informatiivisuus	Ytimekkyys	Visuaalisuus
<b>Savonlinnan kaupunki</b>	Tietosisältö yksityiskohtainen, tiedotettu käytännön läheisesti. Toisaalta käytännön ohjeet hukkuvat helposti tekstiin, eivätkä ole nopeasti löydettävissä.	Tekstisisältö laaja ja vaikeaselkoinen.	Korvaavan työn käyttötarkoitus ja hyödyt on kuvattu selkeästi visuaalisessa muodossa. Prosessikuvausta ei ollut visualisoitu ollenkaan.
<b>Kangasniemen kunta</b>	Sisältö opettavaista ja hyödyllistä. Ohjeet ja mallin vaiheet selkeät.	Ohjeistus on tiivis kokonaisuus.	Korvaavan työn malli on kuvitettu selkeäksi prosessiksi, joka havainnollistaa hyvin sen käytön.
<b>Turun kaupunki</b>	Sisältö ja korvaavan työn vaiheet selitetty selkeästi ja käytännöllisesti.  Korvaavan työn hyötyjä ei ole kerrottu mallissa.	Malli oli kompakti, eikä siinä ollut liikaa tekstisisältöä. Aihe oli hyvin rajattu.	Visuaalisuutta ei ole käytetty lainkaan. Mallia, tai sen prosesseja ole helppo hahmottaa.
<b>Asikkalan kunta</b>	Tietosisällöltään runsas, mutta malliin sisälletty epärelevanttia tietoa.	Tekstisisältö todella laaja.	Korvaavan työn mallin kuvitus on monimutkainen, eikä visuaalisuutta ole muuten käytetty lainkaan hyödyksi.

Liite 5: Opas

# Yrityksen

LOGO

YRITYS X

## Kun työkyky heikkenee

**VARHAISEN TUEN JA KORVAAVAN  
TYÖN MALLIT**

Tekijät: Eveliina harjunpää ja Elisa Virtanen

Hyväksyjä:

Päivämäärä:

00

# VARHAISEN TUEN MALLI

## SISÄLLYSLUETTELO

- 01 Varhaisen tuen kattavuus ja tavoite
- 02 Oikeudet ja velvollisuudet
- 03 Lakisääteisten terveystarkastusten käytäntö
- 04 Poissaolojen ilmoituskäytäntö
- 05 Varhaisen tuen malli osana sairauspoissaolojen hallintaa
- 06 Milloin puutta sairauspoissaoloihin
- 07 Varhaisen tuen keskustelu
- 08 Miten ottaa puheeksi
- 09 Keskustelun vaiheet
- 10 Työterveshuollon tuki
- 11 Korvaavan/kevennetyn työn malli
- 12 Korvaavan/kevennetyn työn prosessi
- 13 Milloin korvaavaa työtä
- 14 Yhteistyö ja mitä korvaavaa työntekijä voi tehdä
- 15-16 Työssä tapahtuva häirintä ja väkivalta
- 17 Työhyvinvoinnin johtaminen
- 18-19 Liitteet

## 01

## VARHAISEN TUEN KATTAVUUS JA TAVOITE

**X:ssa varhaisen tuen tarkoituksena on henkilöstön työssä jatkamisen ja työhyvinvoinnin tukeminen.**

Varhaisen tuen tavoite X:ssa on varmistaa, että mahdollisiin työntekoa, turvallisuutta tai työhyvinvointia uhkaaviin tekijöihin puututaan riittävän varhaisessa vaiheessa. Mitä pitempään ongelmaan puuttumista viivytetään, sitä hankalammaksi sen korjaaminen muuttuu. Toimiva varhaisen tuen malli edellyttää, että kaikki työpaikan osapuolet tunnistavat niin oikeutensa kuin velvollisuutensa sekä tuntevat työpaikan mallin toiminnan käytännössä. X:ssa varhaisen tuen malli on laadittu ja hyväksytty yhteistyössä X:n pysyvän yhteistoimintaelimen kanssa.

Varhaisen tuen malli sisältää X:ssa työnantajan, lähiesihenkilön sekä työntekijän oikeudet ja velvollisuudet varhaisen tuen soveltamisen tilanteissa, yleiset käytänteet häirinnän ja kiusaamisen suhteen sekä toimintaperiaatteet sairauspoissaolojen ilmoittamisen sekä pitkittyvien ja/tai toistuvien sairauslomien suhteen. Lisäksi varhaisen tuen malli sisältää korvaavan työn mallin.

Tavoitteena on tukea esihenkilöä työhyvinvoinnin johtamisessa niin, että työhyvinvoinnin heikkenemisen ennusmerkit osataan havaita riittävän varhain jo ennen työkyvyn laskua.

**Ennakoiva ja varhainen reagoiminen sekä puheeksi ottaminen takaavat työntekijöille riittävän ja oikea-aikaisen tuen työssä selviytymisessä ja työkykyongelmissa.**

X:ssa noudatetaan tässä mallissa kuvattuja ja yhteisesti sovittuja käytäntöjä ja toimintaperiaatteita, jotka koskevat X:n kaikkia työntekijöitä.

## 02

# OIKEUDET JA VELVOLLISUUDET X:SSA

**Työnantajana X:lla on oikeus edellyttää työntekijöiltä työsopimuksen mukaista työpanosta ja ryhtyä korjaaviin toimenpiteisiin tarvittaessa.**

### **Esimiehen oikeudet ja velvollisuudet X:ssa**

X:ssa jokaisella esimiehellä on oikeus edellyttää toimintansa tueksi varhaisen tuen mallia ja esihenkilöllä on velvollisuus toimia mallin ja saamansa valmennuksen mukaisesti. Esihenkilön tehtävä on luoda työntekijöille edellytykset tehdä työnsä turvallisesti ja tuottavasti. Lisäksi esihenkilön tulee tarjota aktiivisesti apuaan, mikäli hänellä on syytä olettaa työntekijän olevan sen tarpeessa.

### **Työntekijän oikeudet ja velvollisuudet**

Työntekijällä on oikeus tehdä työnsä turvallisesti ja terveyttään vaarantamatta. Tavoite on, että työt sujuvat ja työntekijä voi kokea onnistuvansa työssään. Mikäli näin ei ole, varhaisen tuen malli antaa jokaiselle työntekijälle oikeuden ottaa asian puheeksi esihenkilön kanssa.

Varhaisen tuen toimintamallin tavoitteena on tarttua ajoissa ongelmiin riippumatta siitä, kuka ne ensimmäisenä havaitsee. Näin ollen myös työkaverin velvollisuus on myös ottaa puheeksi, mikäli näkee siihen olevan tarvetta. Jos itse ei koe voivansa puuttua, asiasta on keskusteltava esihenkilön, työsuojeluvaltuutetun tai luottamusvaltuutetun kanssa.

## 03

## LAKISÄÄTEISTEN TERVEYSTARKASTUSTEN KÄYTÄNTÖ

X:n työterveyshuolto on toteutettu yhteistyössä Terveystalon kanssa. Terveystalon lääkärikeskusverkosto kattaa koko Suomen. Jokaisella X:n toimipisteen paikkakunnalla on omat nimetyt työterveyden yhteyshenkilöt. Sairaanhoidolliset käynnit voi käydä hoitamassa lähinnä sijaitsevassa Terveystalon lääkärikeskuksessa. Työterveystarkastukset hoidetaan paikkakunnittain nimetyin työterveyshuoltotiimin kanssa.

*"Yötyötä tekeville on tehtävä terveystarkastukset työnantajan kustannuksella työtä aloitettaessa ja tämän jälkeen työterveyshuollon määrittelemien aikaväleihin." -Työsuojelu*

Lisäksi X tarjoaa säännöllisesti yötyötä tekeville työntekijöilleen, joiden kohdalla lakisääteinen väh. 20 yövuoroa vuodessa, säännölliset terveydentilan arviot ja tarkastukset. Myös nämä tarkastukset tehdään kaikissa X:n eri paikkakuntien työterveyshuollosta vastaavassa Terveystalon toimipisteissä.

**Esihenkilön vastuulla on toimittaa tieto yötyötä tekevistä työntekijöistä X:n henkilöstöosastolle, joka informoi työterveyshoitajaa tarkastusten tarpeellisuudesta.**

## 04 POISSAOLOJEN ILMOITUSKÄYTÄNTÖ

X:ssa sovitun ilmoituskäytännön mukaan työntekijä ilmoittaa poissaolostaan **puhelimitse** (vain ennalta sovituisissa poikkeustapauksissa tekstiviestillä) välittömästi sairastuttuaan, ennen oman työvuoron alkamista **lähiesihenkilölle**.

X:ssa noudatettavan käytännön mukaan esihenkilö voi tarvittaessa myöntää työntekijälle sairauslomaa **yhden päivän kerrallaan** (esim. flunssa/vatsatauti), joten työntekijän kannattaa keskustella esihenkilön kanssa ennen soittoa työterveyshuoltoon. Työntekijä voi olla sairauden vuoksi pois töistä omailmoituksella korkeintaan **kolme perättäistä päivää**. Neljännestä päivästä eteenpäin sairaustodistus on välttämätön.

X:lla voi käyttää omailmoitusta myös **lapsen sairastuessa**. Poissaolon syy voidaan pyytää tarvittaessa todistamaan lääkärin todistuksella tai muulla työnantajan hyväksymällä selvityksellä. Vaadittaessa on annettava myös selvitys toisen huoltajan esteestä hoitaa lasta. Työnantajalla on palkanmaksuvelvollisuus tilapäisen hoitovapaan ajalta vain, jos tämä ehto täyttyy.

Lyhyiden poissaolojen kohdalla työntekijä tarvitsee todistukset terveydenhuollon ammattilaiselta. Tiedot työterveyshuollon ulkopuolelta (terveyskeskuksesta, lääkärikeskuksesta, sairaalasta) kirjoitetuista sairauslomista siirretään Terveystalon työterveyshuoltoon esihenkilön toimesta, mikäli työntekijä ei sitä nimenomaisesti kiellä. Työntekijä voidaan myös ohjata Terveystalon työterveyshuollon toimipisteiden puoleen todistusta hakiessaan.

Poissaolon jatkuessa pidempään työntekijä ohjataan Terveystalon toimipisteen työterveyshoitajamme – ja lääkärimme vastaanotolle. Todistus tulee toimittaa välittömästi sairausloman jälkeen esihenkilölle, joka lähettää sen palkanlaskentaan. Sairauden jatkuessa pitkään, työntekijä voi myös postittaa todistuksen esihenkilölleen. Työnantaja käyttää alkuperäisen todistuksen tarvittaessa Kelan sairauspäivärahan hakemiseen. Esihenkilöllä on aina oikeus vaatia työntekijältä poissaolotodistus jo ensimmäisestä poissaolopäivästä.

## 05

## VARHAISEN TUEN MALLI OSANA SAIRAUSPOISSAOLOJEN HALLINTAA

Mikäli työntekijällä on toistuvia poissaoloja, hänen käytöksensä tai ulkonäkönsä muuttuu, työn tulos heikkenee tai on muuten syytä epäillä, että asiat eivät ole kunnossa, esihenkilön velvollisuus on käydä kahdenkeskinen keskustelu ns. Työkykykeskustelu (kts. Liite 1) työntekijän kanssa hänen tilanteestaan. Ongelmia voi olla työpaikalla, työn tekemisessä, osaamisessa, jaksamisessa, työyhteisössä tai esihenkilön omassa toiminnassa. Näiden kaikkien suhteen esihenkilöllä on keskeinen rooli ratkaisuihin pääsemisessä. Joskus esihenkilö voi myös ohjata työntekijän oikean avun piiriin yksityiselämän ongelmissa. Tärkeintä on ”nostaa kissa pöydälle”.

Mikäli ilmenee, että mahdollisesti työntekijän terveysongelmat ovat muutosten takana, esihenkilön on syytä pyytää työterveyshuollosta työkykyarviota. Tämän arvion tarkoitus on varmistaa, että työntekijä on terveydentilansa perusteella edelleen sopiva työhönsä ja että hän ei mahdollisen sairauden vuoksi altistu työssään erityisille terveysriskeille.

Työntekijällä voi olla vaikeuksia selviytyä työstään terveydellisten ongelmien vuoksi. Näissäkin tilanteissa esihenkilön velvollisuus on tukea työntekijää. Paitsi, että esihenkilön tulee ehdottaa työntekijälle käyntiä työterveyshuollossa, hänen tulee aktiivisesti keskustella työn mahdollisesta osuudesta terveysongelman pahenemisessa. Usein esihenkilön tuki ja ehdotukset työssä tehtävistä mahdollisista muutoksista auttavat työntekijää palaamaan nopeammin sairauslomalta töihin tai jopa jatkamaan työssään vaivoista huolimatta.

Aina työntekijä ei ole sairautensa vuoksi täysin työkyvytön, vaan työkykyä on edelleen merkittävästi jäljellä. Silloin osatyökykyiselle voidaan tarjota korvaavaa työtä, joka on mallinnettu sivuilla 10-13.

## 06

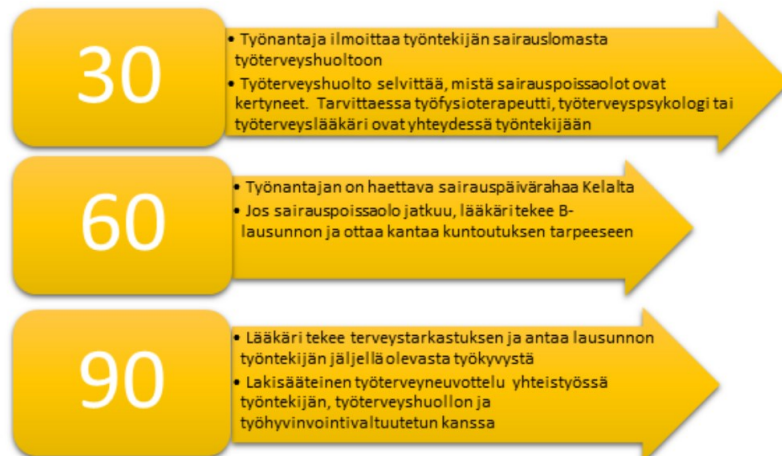
## MILLOIN PUUTTUA SAIRASPOISSAOLOIHIN

X:ssa sairauspoissaolojen seuranta on lähiesihenkilön vastuulla.

### Pitkittyvä sairausloma

Mikäli sairausloma jatkuu yli **kolme viikkoa**, esimiehen velvollisuus on pitää työntekijään puhelimitse yhteyttä sairausloman aikana. Yhteydenpidon avulla pyritään helpottamaan työhön paluuta ja kartoittamaan mahdollisia työhön paluuta helpottavia järjestelyitä. Myös työterveyshuollon moniammatillinen tiimi seuraa yrityksen sairauspoissaoloja kuukausittain.

### Työkyvyn tarkastelupisteet sairauslomapäivien mukaan eli 30-60-90-sääntö



### Toistuvat sairauslomat

Mikäli työntekijällä on useampia kuin **kolme sairauspoissaoloa kolmessa kuukaudessa**, esimiehen velvollisuus on ottaa asia puheeksi työntekijän kanssa heti työntekijän palattua töihin. Esihenkilöllä on oikeus ottaa puheeksi sairauslomat ja muut toistuvat poissaolot myös muissa, kuin yllä olevissa tilanteissa.

Keskustelun tavoite ei ole kyseenalaistaa sairauslomien tarvetta, vaan kehittää yhdessä työntekijän kanssa muita ratkaisuja mahdollisiin työssä selviytymisen ongelmiin. Reagointi toistuviin poissaoloihin pyritään hoitamaan pääsääntöisesti työpaikalla; esihenkilön ja alaisen kesken. Työterveyshuollon puoleen käännetään tarvittaessa tai viimeistään 90 sairauslomapäivän kuluttua.

## 07 VARHAISEN TUEN KESKUSTELU

**Esihenkilön vastuulla on ottaa puheeksi työntekijän kanssa työssä jaksaminen, mikäli työntekijän työkyvyn huomataan alentuneen.**

Varhaisen tuen keskustelun lähtökohtana on tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus: esimies puuttuu kaikkiin signaaleihin ja oman työpaikan asettamien hälytysrajojen ylittäviin sairauspoissaoloihin. Hälytysrajojen täyttymistä ei kannata jäädä odottamaan, vaan aina huolen herätessä kannattaa keskustella työntekijän kanssa.

Puheeksiottaessa työntekijän tilanteeseen tulee suhtautua arvostavasti ja avoimesti. On hyvä muistaa, että haasteiden taustalla voi olla kipeitäkin asioita. Puheeksiottamisen tavoitteena on etsiä ratkaisuja työntekijän tilanteeseen.

### MILLOIN TULEE REAGOIDA JA TOIMIA?

Työkyvyn tukemisen tarpeen voi havaita ja ottaa esille työntekijä, esimies, työtoveri, työsuojelu tai työterveyshuolto.

#### **Keskustelu voi käynnistyä seuraavista signaaleista:**

- huolestuminen työntekijän tilanteesta
- vetäytyminen, ärtyneisyys, epäkohteliaisuus
- keskittymisvaikeus, hajamielisyys, unohtelu
- toistuvasti pidentyneet työpäivät
- lisääntyneet myöhästelyt
- motivaation puute, välinpitämättömyys, huolimattomuus, työn laiminlyönti
- työsuorituksen heikentyminen, työn laadun huonontuminen
- päihtyneenä tai krapulaisena esiintyminen
- toistuvat tai pitkittyneet sairauspoissaolot.

## 08

## MITEN OTTAA PUHEEKSI

## Varhaisen tuen keskustelu



Ota puheeksi mahdollisimman pian.



Pyri järjestämään keskustelu sellaiseen ympäristöön, että se tukee mahdollisuutta luottamukselliseen ja vapaaseen kahdenkeskiseen keskusteluun ilman häiriöitä.



Ajoita keskustelu keskelle työviikkoa siten, että keskustelusta sopimisen ja varsinaisen keskustelun väliin ei jää useita päiviä tai viikonloppua.

Keskustelun tavoitteena on tukea työntekijän työhyvinvointia ja työssä selviytymistäsi. Aloite keskusteluun voi tulla työntekijältä itseltään tai esihenkilöltä omien havaintojen tai työntekijän kollegan huolen myötä. Tavoitteena on löytää ratkaisuja, joiden avulla selviytyisit ja jaksaisit paremmin.

Keskusteluissa ei ole tarkoitus epäillä taikka kyseenalaistaa, vaan keskustelun avulla keskitytään siihen, voidaanko työpaikalla tehdä jotakin, jotta työntekijä tulee selviytymään työssään sovitulla tavalla.

Esihenkilön tulee huomoida, että **keskustelu tulee aina kirjata**.

Liitteenä varhaisen tuen keskustelu -pohja

## 09

## KESKUSTELUN VAIHEET

## Keskustelun vaiheet



## Keskustelun aiheet

Tehtäväsi on tarkistaa, onko huolesi työntekijän työssä suoriutumisen ollu aiheellinen.

## Keskustele työntekijän kanssa ainakin

- työn, työolojen, työyhteisön ja johtamisen voimaannuttavista ja kuormittavista tekijöistä
- työn mielekkyydestä työelämän ja muun elämän yhteensovittamisesta
- osaamisesta ja sen kehittämisestä
- ratkaisuehdotuksista. Työntekijän on kaikkein helpoin sitoutua ratkaisuun, kun hän on itse sen ehdottanut.

## Käytä avoimia kysymyksiä, esimerkiksi:

- Millaisia haasteita sinulla on työssäsi?
- Miten niitä voisi vähentää?
- Mitkä tekijät työssäsi tukevat työn tekemistä/työkykyäsi/työhyvinvointiasi?
- Miten niitä voisi ylläpitää ja lisätä?

Joskus haasteet ovat muualla kuin työssä, mutta vaikuttavat työhön. Silloin on tärkeää miettiä, miten työssä voisitte ottaa tilanteen huomioon ja auttaa selviämään hankalimman vaiheen yli.

## 10

## TYÖTERVEYSHUOLLON TUKI

Jotta työssä selviytymisen tukemisessa saavutetaan riittävät ja oikein kohdennetut tukitoimet, työnantajan ja työntekijän edellytetään keskustelevan tilanteesta ennen työterveyshuollon vastaanottokäyntiä. Työntekijän suostumuksella keskustelusta kirjattu neuvottelumuistio sekä muu tarvittava tieto toimitetaan työterveyshuoltoon. Kaikki neuvottelut ovat luottamuksellisia. Työterveyshuolto saa tiedon sekä toistuvista, lyhyistä sairauspoissaoloista että pitkittyneistä/pitkistä sairauslomista työnantajalta kuukausittain.

Työterveyshuolto, voi esihenkilön pyynnöstä, kutsua myös paljon lyhyillä sairauslomilla olevia myös ylimääräisiin terveystarkastuksiin. Työterveyshuolto seuraa myös pitkä poissaoloja ja voi kutsua työntekijän terveystarkastukseen tarvittaessa. Työterveyshuollon selvitysten jälkeen järjestetään tarvittaessa Työkykyneuvottelu työpaikalla, jossa ovat mukana työntekijä, työnantaja sekä työterveyshuollon edustaja. Työterveyshuolto voi tarvittaessa tukea ja konsultoida työhön paluuta osallistumalla esihenkilön ja työhön palaajan kanssa keskusteluun tarvittavista työjärjestelyistä. Jos keskustelu pidetään sairausloman aikana, siinä voidaan myös suunnitella työhön paluuta mahdollisen Kelan osasairauspäivärahan tai työeläkejärjestelmän työkokeilun turvin. Muita tukitoimia voivat olla työaikajärjestelyt, työkokeilu, työnkuormituksen vähentäminen, työtehtävien muuttaminen, työvälineiden parantaminen, ergonomiset parannukset ja/tai koulutus. Katso korvaavan työn malli.

Aloitteen yhteiseen työkykyneuvotteluun voi tehdä työntekijä itse, esihenkilö, työterveyshuolto tai henkilöstöasioista vastaavat. Työntekijällä on halutessaan mahdollisuus kutsua neuvotteluihin mukaan työsuojeluvaltuutettu. Neuvottelun tulos kirjataan ”Työkyky ja/tai -Työhönpaluukeskustelu -lomakkeisiin (*Liite1 tai 2*). Tavoitteena on keskustelussa sopia yhdessä tarpeelliseksi nähdystä jatko ja/tai tukitoimenpiteistä ja toimenpiteiden toteutuksen seurannasta. Työntekijän suostumuksella keskustelusta kirjattu neuvottelumuistio sekä muu tarvittava tieto (esim. sairauspoissaolotiedot) toimitetaan työterveyshuoltoon. Kaikki neuvottelut ovat luottamuksellisia.

## 11

## KORVAAVAN TYÖN JA KEVENNETYN TYÖN MALLI

**Korvaavalla työllä** tarkoitetaan työsopimuksessa sovittujen työtehtävien ulkopuolista työtä. Korvaavan työn käyttö perustuu vapaaehtoisuuteen.

**Kevennetyllä/muokautetulla työllä** tarkoitetaan työntekijän työsopimuksen mukaisia töitä kevennettynä/muokattuna työkyvylle sopivaksi.

Korvaavan/kevennetyn työn malli tulee käyttöön, kun työntekijän työkyky heikkeenee. Yleisemmin korvaavaa työtä käytetään sairausloman sijasta, mutta se voi tulla käyttöön myös ennen tai jälkeen sairausloman. Korvaavan työn avulla työkyvyn väliaikaisen heikentymisen ei siis aina tarvitse johtaa sairauslomaan eli työstä poissaoloon. Korvaavaa työtä voidaan tehdä silloin, kun työntekijän työkyky on heikentynyt sairauden tai tapaturman johdosta lievästi ja lyhytaikaisesti. Työn tulee kuitenkin aina olla kuntouttavaa.

Korvaavasta työstä maksetaan samaa palkkaa, kuin mitä työntekijä saisi tavanomaisia palkkatöitä tehdessään.

## KORVAAVAN TYÖN HYÖDYT

**Korvaava työ hyödyttää niin työntekijää kuin myös työnantajaa.**

Työntekijä	Työnantaja
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Edistää työntekijän paranemista</li> <li>• Madaltaa työhön paluun kynnystä</li> <li>• Mahdollistaa uuden oppimisen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pitkittyvien sairauspoissaoloje ja työkyvyttömyyden riski pienenee</li> <li>• Työkyky kustannukset pienenevät</li> <li>• Mahdollisuus työyhteisön kehittämiseen</li> </ul>

Korvaavasta/kevennetystä työstä on hyötyä työntekijälle ja työnantajalle. Yhdessä sovittu korvaava työ tukee työntekijän työkykyä ja madaltaa työhön paluun kynnystä. Työnantajan näkökulmasta työkykykustannukset laskevat, kun korvaavaa työtä käytetään.

## 12

## KORVAAVAN/KEVENNETYN TYÖN PROSESSI

1. Korvaavan/kevennetyn työn malli tulee käyttöön, kun työntekijän työkyky heikkeenee. Korvaavan työn mallia voidaan käyttää jo ennen varsinaista sairauslomaa, tukemaan työssä jaksamista.
2. Kevennettyyn työhön ei välttämättä tarvita työterveyslääkärin arviota, mutta korvaavaa työtä suunniteltaessa olisi hyvä olla työterveyslääkärin arvio työhön soveltuvuudesta.
3. ja 5. Mikäli korvaavaan/kevennettyyn työhön soveltuvuutta ei ole arvioitu sairauslomatodistuksessa voi esimies ohjata työntekijän työterveyshuoltoon arviota varten.
4. Työntekijä ja esimies sopivat korvaavasta työstä
5. Mikäli työntekijä ei sovellu korvaavaan/kevennettyyn työhön voi prosessi tulla uudelleen harkintaa työhön paluun yhteydessä.
6. Korvaavasta/kevennetystä työstä sovitaan ja esimies pitää huolen työntekijän mahdollisesta perehdyttämisestä, jos työntekijä tekee korvaavaa työtä
7. Korvaava työ päättyy ja työntekijä palaa normaaleihin työtehtäviinsä



## 13

## MILLOIN KORVAAVAA TYÖTÄ

Korvaava työ tulee käyttöön ohimenevissä, viikoissa paranevissa sairauksissa, kuten tuki- ja liikuntaelin sairauksissa tai mielenterveys­sairauksissa.

Korvaavaa työtä käytetään usein sairauspoissaolon asemasta, jolloin arvioidaan heti sairauden ilmetessä onko työntekijä soveltuva korvaavaan työhön tai sairauspoissaolon jälkeen, jolloin työhön paluuta voidaan aikaistaa korvaavan työn avulla tai keventää korvaavalla työllä.

Korvaavaa työtä käytetään aina vain väliaikaisesti 1 päivästä kuukausiin ja sairauden tai vamman täytyy olla väliaikainen ja paraneva. Työsopimusta ei tarvitse muuttaa korvaavan työn aikana.

Työnantaja on vastuussa korvaavasta työstä ja sen turvallisuudesta. Tarvittaessa työterveshuollosta voidaan pyytää arviota korvaavaan työhön soveltumiseen.

	Korvaava työ	Osa-aikatyö osasairauspäiväraha	Ammatillinen kuntoutus
Milloin?	1. Ohimenevä, viikoissa paraneva sairaus, 2. sairauspoissaolon asemasta tai sairauspoissaolon jälkeen	1. Vaikeampi, kuukausissa paraneva sairaus 2. Sairauspäivärahan omavastuuajan jälkeen	1. Pitkäaikainen tai parantumaton sairaus 2. Työkyvyttömyyden uhka lähivuosina
Mitä työtä tehdään?	Mahdollisuuksien mukaan normaalit työtehtävät, 100% työaika	Omat työtehtävät tai läheisesti niihin liittyvät tehtävät Työaika 40-60 %	Usine muuta, kuin omaa työtä Uudelleen sijoitus
Miten kauan?	1 pv – x kk, väliaikainen muutos	12-120 arkipäivää Väliaikainen muutos	Viikkoja tai kuukausia johtaan pitkäaikaseen muutokseen
Työsopimus	Toimitaa yleensä voimassaolevan työsopimuksen puitteissa	Vaatii väliaikaisen uuden työsopimuksen	Uusi tai voimassaoleva työsopimus tilanteesta riippuen
Palkka	Normaalipalkka	40-60 % palkka sekä osasairauspäiväraha Kelalta	Kuntoutusraha tai kuntoutustuki
Vastuutaho	Työnantaja (Apua tarvittaessa työterveshuolloilta)	Työnantaja ja Kela erikseen	Työnantaja ja Keva erikseen

## 14

## YHTEISTYÖN MERKITYS ONNISTUMISEN KANNALTA

**Korvaavan työn onnistumiseksi yhteistyö ja yhteisymmärrys on olennaista.**

Korvaavasta työstä on hyötyä työntekijälle ja työnantajalle. Yhdessä sovittu korvaava työ tukee työntekijän työkykyä ja madaltaa työhön paluun kynnyksiä. Korvaavan työn tulee olla luonteeltaan kuntouttavaa.

## MITÄ KORVAAVAA TYÖTÄ TYÖNTEKIJÄ VOI TEHDÄ

**Korvaavan työn tulisi aina olla työntekijän työkykyä ja kuntoutumista tukevaa työtä.**



Korvaavan työn tulisi olla aina yhteisymmärryksessä sovittua ja tarkoituksen mukaista. Korvaavan työn tarkoituksena on tukea työntekijän jäljellä olevaa työkykyä ja työn tulisi olla työntekijälle mielekästä.

## 15

## TYÖSSÄ TAPAHTUVA HÄIRINTÄ JA VÄKIVALTA

Euroopan Neuvoston direktiivin (89/391) ja Työturvallisuuslain mukaan työnantaja on edellytetty varmistamaan, etteivät työntekijät kärsi työssään häirintää, kiusaamista tai väkivaltaa. X Oy:n työntekijät liikkuvat itsenäisesti asiakasperheissä, jolloin ulkoisen häirinnän (ja väkivallan) uhka on huomioitava.

### Häirintää on esimerkiksi:

- toistuva uhkailu
- pelottelu
- ilkeät ja vihjailevat viestit
- väheksyvät ja pilkkaavat puheet
- työnteon jatkuva perusteeton arvostelu ja vaikeuttaminen
- maineen tai aseman kyseenalaistaminen
- työyhteisöstä eristäminen
- seksuaalinen häirintä.

### Häirintään voi liittyä myös työnjohto-oikeuden väärinkäyttöä.

#### Tällaista voi olla esimerkiksi:

- toistuva perusteeton puuttuminen työntekoon
- työtehtävien laadun tai määrän perusteeton muuttaminen
- sovittujen työehtojen muuttaminen laittomin perustein
- epäasiallinen työnjohtovallan käyttäminen
- nöyryyttävä käskyjen antaminen.

X:ssa on käytössä häirintä – ja väkivaltatilanteiden varalta yleisesti, kaikkien työntekijöiden tiedossa olevat toimintaperiaatteet, jotka ovat seuraavat:

Uuden työntekijän perehdytyksessä hänen kanssaan käydään nimenomaisesti hänen työssään mahdollisesti kohtaamia ulkoisen häirinnän sekä niihin läheisesti liittyviä tekijöitä (kuten yleinen puukeutuminen, käyttäytyminen yms.). Tällä ennaltaehkäisevällä ohjeistamisella ja tiedottamisella pyritään siihen, että työntekijä on jo ennen työn aloittamista tietoinen työssään mahdollisesti esiintyvistä ulkoisen häirinnän riskeistä.

**16****TYÖSSÄ TAPAHTUVA HÄIRINTÄ JA  
VÄKIVALTA**

Jos ulkoista häirintää ennaltaehkäisevästä toiminnasta huolimatta häirintää esiintyy, tulee esihenkilön pitää huolta siitä, että ko. työntekijää ei jätetä asian kanssa yksin. Esimiehen tulee välittömästi reagoitava asiaan ja järjestettävä keskustelu työntekijän kanssa, jossa yhteisesti pyritään selvittämään häirinnän laajuus ja sen aiheuttamat fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset oireet.

Työntekijälle tarjotaan työterveyshuollon kautta mahdollisuutta psykologiseen tukeen ja apuun. Työntekijää ohjeistetaan ja avustetaan oikeudellisissa ja/tai hallinnollisissa menettelyissä. Vain työntekijän suostumuksella asiasta tiedotetaan myös muita työntekijöitä. Tällä toimenpiteellä pyritään estämään turhien ja vääristyneiden huhujen leviäminen. Prossiin liittyvät keskustelut dokumentoidaan, myös asioiden psykologinen sisältö ja merkitys, ja ehkäisevien toimien parantamiseksi pyritään uudelleen arvioimaan syyt/seikat, miksi tilanteeseen jouduttiin ja miten vastaava tilanne voitaisiin paremmin ennalta ehkäistä.

## 17

## TYÖHYVINVOINNIN JOHTAMINEN

Työhyvinvoinnin edistäminen ja työssä jaksamisen tukeminen edellyttää toimivaa ja jatkuvaa yhteistoimintaa esimiesten, työterveyshuollon ja työntekijöiden välillä. Yhteinen keskustelu työhyvinvoinnin taustalla vaikuttavista tekijöistä auttaa keskinäisen ymmärryksen ja työnjaon selkiyttämässä sekä erityisesti yhteisen päämäärän hahmottamisessa.

Työterveyshuolto tarjoaa X:lle vuosittain sairauspoissaolojen tunnuslukuja, joiden avulla pyritään seuraamaan ja suunnittelemaan työhyvinvointiin liittyviä toimenpiteitä. Lisäksi työnantaja neuvottelee säännöllisesti työterveyshuollon kanssa, jolloin sovitaan niistä käytännön toimenpiteistä, mitä tunnuslukujen perusteella on syytä käynnistää. X:n toimintamalli edellyttää aktiivista yhteistyötä työterveyshuollon ja työnantajan kesken. Toimiva yhteistyö ja selkeästi kuvattu toimintamalli tukee työssä selviytymistä ja helpottaa entistä paremmin ottamaan huomioon myös työhön ja työjärjestelyihin liittyvät kehittämistarpeet.

## Liite 1: Työkykykeskustelu

Keskustelun tavoitteena on tukea työntekijän työhyvinvointia ja työssä selviytymistäsi. X:ssä olemme sopineet, että esimiehen velvollisuus on keskustella työntekijän kanssa, jos työstä suoriutumisessa on ongelmia tai jos sairauspoissaolot ylittävät tietyn rajan (kts. Varhaisen tuen malli). Aloite keskusteluun voi tulla työntekijältä itseltään. Tavoitteena on löytää ratkaisuja, joiden avulla selviytyisit ja jaksaisit paremmin.

Keskusteluissa ei ole tarkoitus epäillä taikka kyseenalaistaa, vaan keskustelun avulla keskitytään siihen, voidaanko työpaikalla tehdä jotakin, jotta työntekijä tulee selviytymään työssään sovitulla tavalla.

**Miten ongelma on ilmennyt työssä, ts. miksi tämä keskustelu käydään? Mikä on nykytilanne?**

Työntekijän näkemys:

Esimiehen näkemys:

**Onko työssä tekijöitä, jotka vaikuttavat jaksamiseen, työssä selviytymiseen tai poissaoloihin?****Voitaisiinko työtehtävien, työmäärän tai työajan uudelleen järjestelyillä, paremmilla työvälineillä tai paremmalla ergonomialla parantaa tilannetta?****Sovitut toimenpiteet ja niiden seuranta (mm. työjärjestelyt, koulutus, ergonomiset ratkaisut, työkykyarvio työterveyshuollossa, työterveysneuvottelu)**

Suostumus tämän lomakkeen toimittamisesta työterveyteen mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten.

Kyllä    Ei

Pvm \_\_\_/\_\_\_ 20\_\_

Työntekijän allekirjoitus \_\_\_\_\_ Esimiehen allekirjoitus \_\_\_\_\_

Alkuperäinen lomake jää esimiehelle. Kopiot työntekijälle ja tarvittaessa työterveyshuoltoon. Tarvittaessa työntekijän suostumuksella kopio myös henkilöstöhallintoon tai työsuojeluvaltuutetulle.

Liiite 2: Työhönpaluukeskustelu

**Keskustelun tavoitteena on varmistaa työhön paluun onnistuminen.**

Työntekijän nimi \_\_\_\_\_

Esimiehen nimi \_\_\_\_\_

Kustannuspaikka \_\_\_\_\_

Keskustelun pvm \_\_\_\_\_

Keskusteluun johtaneiden sairauspoissaolojen pituudet \_\_\_\_\_

**1. Millaiseksi työntekijä arvioi oman vointinsa ja pystyykö hän mielestään palaamaan entiseen työhönsä?**

**2. Oliko työkyvyttömyyden aiheuttanut sairaus millään tavalla yhteydessä työhön tai työolosuhteisiin?**

ei kyllä Miten?

**3. Onko tarpeen tehdä muutoksia työssä tai työolosuhteissa, jottei sairaus/työkyvyttömyys uusiutuisi? Ehdotuksia työn sujumuuden, turvallisuuden ja laadun parantamiseksi?**

ei kyllä Miten?

**4. Onko työssä tapahtunut poissaolon aikana muutoksia, joiden vuoksi tarvitaan muuten perehdytystä, opastusta tai koulutusta.**

**Sovitut toimenpiteet ja niiden seuranta:**

Suostumus tämän lomakkeen toimittamisesta työterveyteen mahdollisia jatkotoimenpiteitä varten.

Kyllä Ei

Pvm \_\_\_/\_\_\_/20\_\_

Työntekijän allekirjoitus \_\_\_\_\_ Esimiehen allekirjoitus \_\_\_\_\_

Alkuperäinen lomake jää esimiehelle. Kopio työntekijälle ja tarvittaessa työntekijän suostumuksella kopio myös työterveyshuoltoon, henkilöstöhallintoon tai työsuojeluvaltuutetulle.

Työntekijän sairauspäivät	TYÖNTEKIJÄ	ESIHENKILÖ	TYÖTERVEYSHUOLTO	KELA	Sairausvakuutuslaki ja Yksityisen sosiaali- ja palvelualan TES
1-9 pv	Sopii esimiehen kanssa sairausloman tarpeesta. Esimiehen luvalla yrityksessä sovitun omailmoituskäytön mukaan / tai toimittaa terveydenhuollon todistuksen sairausloman tarpeesta.	Päätää sairauspoissaolon palkallisuudesta oma ilmoituksen / poissaolotodistuksen perusteella.	Tarvittaessa arvioi työn ja terveyden suhdetta, työperäisyyttä ja työhön liittyvyyttä, työkykyä, sairauspoissaolotarvetta	Omavastuu-aika; ei päivärahaa	Sairausvakuutuslaki 1224/2004: Sairauspäivärahaa maksetaan työkyvyttömyyden aiheuttaman ansionmenetyksen korvaamiseksi. Päivärahaa maksetaan enintään 300 arkipäivältä eli noin vuoden ajalta. Vakuutetulla on oikeus sairauspäivärahaan ajalta, jona hän on estynyt tekemästä työtään sairaudesta johtuvan työkyvyttömyyden vuoksi. Sairauspäivärahan enimmäisaikaa laskettaessa otetaan huomioon kaikki sairauspäivärahopäivät kahden edeltäneen vuoden ajalta.
10 pv	Toimittaa sairauspoissaolotodistuksen työnantajalle, mahdollisuus saada Kelalta sairauspäivärahaa. Jos saa palkkaa sairausajalta, maksaa Kela sairauspäiväraha-korvauksen työnantajalle.	Esimies keskustelee työntekijän kanssa työkykyasiasta varhaisen tuen toimintamallin mukaisesti	Arvioi työn ja terveyden suhdetta, työperäisyyttä, työkykyä, sairauspoissaolotarvetta, osasairauspäiväraha-mahdollisuutta	Maksaa hakemuksen perusteella sairauspäivärahaa joko työntekijälle tai työnantajalle	Yksityisen sosiaali- ja palvelualan työehtosopimus 20 § Sairausajan palkka 1. Jos työntekijä työntöön allettua estyy tekemästä työtä sairauden tai tapaturman vuoksi eikä hän ole aiheuttanut työkyvyttömyyttään tahallisesti tai törkeällä huolimattomuudella, maksaa työnantaja hänelle työsuhteen jatkussa palkkaa työsuhteen keskeytymättömän keston perusteella kultakin poissaolojaksoilta seuraavasti: Työsuhteen pituus / Sairausajan palkanmaksujakso: <ul style="list-style-type: none"> <li>• alle 1 kuukausi / Sairautumis päivä ja 9 seuraavaa arki päivää (50 % palkasta)</li> <li>• 1 kuukausi–alle 3 vuotta / 28 kalenteripäivää (täysi palkka)</li> <li>• 3–5 vuotta / 35 kalenteripäivää (täysi palkka)</li> <li>• yli 5–10 vuotta / 42 kalenteripäivää (täysi palkka)</li> <li>• yli 10 vuotta / 56 kalenteripäivää (täysi palkka)</li> </ul> Työnantaja maksaa sairausajan palkan suoraan työntekijälle ja hakee sairauspäivärahan itselleen saatuaan työntekijältä siihen tarvittavat selvitykset, jotka työntekijän tulee toimittaa viivytyksettä. Sama periaate koskee muitakin lakimääräisiä päivärahoja. Mikäli päivärahoja ei makseta työntekijästä johtuvasta syystä, maksaa työnantaja vain päivärahan ja sairausajan palkan välisen erotuksen.
- 30 pv	On yhteydessä työterveyshuoltoon, työkyvyn arvioinnin tarve?	Ilmoittaa työntekijän sairauspoissaolosta työterveyshuoltoon kun päiviä on yhteensä 30.	Arvioi jäljellä olevaa työkykyä; järjestää tarvittaessa työterveysneuvottelun (työntekijä, esimies, työterveyslääkäri ja/tai työterveyshoitaja sekä tarvittaessa työhyvinvointivaltuutettu)	Maksaa hakemuksen perusteella sairauspäivärahaa joko työntekijälle tai työnantajalle  Huom. TES	
- 60 pv	Ottaa yhteyttä työterveyshuollon työkyvyn ja kuntoutustarpeen arviointia varten. Sairauspäiväraha kemu Kelalle (2 kk)	Sairauspäivärahaa on haettava kahden kuukauden kuluessa työkyvyttömyyden alkamisesta	Arvioi jäljellä olevaa työkykyä, kuntoutustarvetta ja tekee alustavan työhön paluun suunnitelman; järjestää tarvittaessa työterveysneuvottelun (tt, esimies, tth:n edustus sekä tarvittaessa työhyvinvointivaltuutettu)	Lähetää työntekijälle muistutuksen työterveyshuollon lausunnon tarpeesta. Edellyttää kuntoutustarpeen arviointia	
- 90 pv	Työntekijän on toimitettava Kelalle viimeistään 90 sairauspäivärahopäivän kohdalla työterveyshuollon lausunto: arvio jäljellä olevasta työkyvystä työssä jatkamisen mahdollisuudesta	Selvittää työntekijän ja työterveyshuollon kanssa työntekijän mahdollisuudet jatkaa työssä. Osallistuu työterveysneuvotteluihin, joihin osallistuu myös työhyvinvointivaltuutettu.	Työterveyslääkäri laatii lausunnon, jossa: - arvio työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä - selvitystyöntekijän mahdollisuudesta jatkaa työssä Kelaan toimitettavan B-lausunnon kopio myös Kevaan.	Edellyttää työntekijän toimittamaa työterveyshuollon lausuntoa, jotta voi maksaa sairauspäivärahaa 90 sairauspäivärahopäivän jälkeen	