



Haaga-Helia  
ammattikorkeakoulu Oy

## **Korvaava työ –toimintamallin kehittäminen työkykyjohtamisen keinona Palvelukeskus Helsingissä**

Susanna Nifontoff

Master-opinnäytetyö  
Palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma  
2022



<b>Tekijä(t)</b> Susanna Nifontoff	
<b>Suuntautuminen</b> Palveluliiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön nimi</b>  Korvaava työ –toimintamallin kehittäminen työkykyjohtamisen keinona Palvelukeskus Helsingissä	<b>Sivumäärä + liitesivumäärä</b>  78 + 9
<p>Opinnäytetyön lähtökohtana oli Palvelukeskus Helsingin työkykyjohtamiseen liittyvän korvaava työ –toimintamallin kehittäminen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten Palvelukeskus Helsingin Monipalvelut –yksikkö voisi kehittää korvaavan työn keinoja, mitkä tekijät olivat korvaavan työn käyttämisen keskeisimmät haasteet, ja millaista tukea esihenkilöt tarvitsevat korvaava työ –mallin toteuttamiseen.</p> <p>Tämä tutkimus rajattiin koskemaan työkykyjohtamista korvaavan työn keinoin Monipalvelut –yksikössä. Alkutilanteen analyysin pohjana käytettiin 2019-2021 vuosien tilastotietoa korvaavan työn käytön laajuudesta. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää ja lähestymistapana oli toteuttaa toimintatutkimus. Aineistoa kerättiin toteuttamalla yksilöhaastatteluja, joissa menetelmänä oli teemahaastattelu sekä fasilitoimalla työpaja. Haastattelut toteutettiin 7.12.2021-15.1.2022, ja niihin osallistui 11 henkilöä tutkijan toimiessa haastattelijana.</p> <p>Tämän opinnäytetyön kehittämistyö käynnistettiin Helsingin kaupungin Palvelukeskuksen toimialalla Monipalvelut -yksikössä (n=1300) syyskuussa 2021, jolloin selvitettiin korvaavaan työhön osallistuneiden työntekijöiden lukumääriä Monipalvelut –yksikössä eri vuosina. Tammikuussa 2022 toteutettiin korvaavan työn workshop, jossa tavoitteena oli kartoittaa sekä ideoida korvaavan työn keinoja, menetelmiä ja prosessia. Workshopin ja teemahaastatteluiden vastauksista nousivat esiin voimakkaimmin korvaavan työn prosessin selkeyttämisen tarve, työterveyshuollon merkitys ja korvaavan työn konkreettisten keinojen avaamisen tärkeys, jotta löydettäisiin yhteinen näkemys mahdollisuuksista sekä rajoitteista. Lisäksi esihenkilötyön kuormittavuus ja ajanpuute tunnistettiin selkeiksi haasteiksi, joten yhtenäistä ja selkeyttävää prosessia sekä käytännön työkaluja kaivattiin.</p> <p>Tutkimustulosten ja teorialiedon pohjalta luotiin korvaavan työn kehittämismalli esihenkilötyön tukemiseksi Monipalvelut –yksikölle vaihtoehdoksi sairauspoissaoloille. Kehittämissuunnitelma esiteltiin organisaation strategiselle tasolle 29.4.2022. Kehittämistyön tuotoksina syntyi korvaavan työn toimintamalli vuosille 2022-2023 ja sen liitteiksi neljä mallilomaketta, joita olivat korvaavan työn esihenkilöohje, korvaavan työn tehtävälista ja kuormittavuusarviointi työterveyshuollolle, työntekijän lomake korvaavan työn suunnittelussa sekä korvaavan työn toteutuksen suunnittelumalli esihenkilöille. Korvaavan työn kehittämismallin avulla pystyttiin vastaamaan tulosten perusteella esille tulleisiin kehittämistarpeisiin.</p>	
<b>Asiasanat</b> Esihenkilötyö, korvaava työ, sairauspoissaolot, työhyvinvointi, työkykyjohtaminen	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Opinnäytetyön lähtökohdat ja toimeksiantajan esittely .....	1
1.2	Tavoitteet ja rajausta.....	3
2	Työkykyjohtaminen.....	6
2.1	Työhyvinvointi .....	8
2.2	Sairauspoissaolot ja työkyvyttömyys .....	12
2.3	Työkykyjohtamisen lainsäädäntö ja eettiset periaatteet.....	14
2.4	Työterveyshuolto kumppanina.....	15
2.5	Työhyvinvoinnin mittarit.....	18
2.6	Työkyvyn tukemisen eri muodot .....	20
3	Korvaava työ .....	22
3.1	Korvaavan työn periaatteet .....	23
3.2	Korvaavan työn mahdollisuudet ja haasteet .....	25
3.3	Korvaava työ Helsingin kaupungilla.....	27
4	Kehittämistyön menetelmät ja tutkimuksen toteutus .....	31
4.1	Tutkimusongelma.....	33
4.2	Tutkimusmenetelmä.....	34
4.3	Tiedonkeruu.....	34
4.3.1	Teemahaastattelut .....	35
4.3.2	Workshop.....	37
4.4	Aineiston analysointi ja tulokset.....	38
4.4.1	Teemahaastattelujen tulokset.....	41
4.4.2	Workshopin tulokset.....	57
4.5	Tulosten yhteenveto.....	60
5	Pohdinta.....	62
5.1	Johtopäätökset.....	64
5.2	Kehittämisehdotukset strategiselle tasolle.....	66
5.3	Palautteet ja jatkotoimenpiteet .....	70
5.4	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi .....	71
5.5	Reflektointi .....	72
	Lähteet .....	75
	Liitteet.....	1
	Liite 1 Korvaavan työn diat .....	1
	Liite 2 Workshopin aineisto .....	3
	Liite 3 Korvaavan työn esihenkilöohje .....	5
	Korvaavan työn esihenkilöohje (malli).....	5

Liite 4 Korvaavan työn tehtävälista ja kuormittavuusarviointi työterveyshuollolle .....	6
Liite 5 Työntekijän lomake korvaavan työn suunnittelussa .....	7
<b>Työntekijän lomake korvaavan työn suunnittelussa (malli) .....</b>	<b>7</b>
Liite 6 Korvaavan työn toteutuksen suunnittelumalli esihenkilöille .....	9

# 1 Johdanto

Työhyvinvoinnin parantaminen ja sairauspoissaolojen hallinta ovat merkittävä osa työkykyjohtamista niin kuntasektorilla kuin yksityisillä organisaatioillakin. Hyvinvoiva työntekijä on tavoite, johon panostamalla organisaatio osoittaa vastuullisen työnantajaroolinsa lisäksi aitoa välittämistä ja kykyä nähdä työntekijät tuottavuuden ja menestymisen keskeisinä tekijöinä.

Työkykyjohtamisessa sairauspoissaolojen hallinta ja työkyvyn ylläpitäminen ovat keskeisessä roolissa. Keinoja on paljon, joilla työkykyä pyritään ennakoivasti ylläpitämään ja työkykyrajoitteista johtuvia sairauspoissaoloja vähentämään, kuten työnantajan tukema vapaa-ajan liikunta, työterveyshuollon monipuoliset palvelut ja ennakoivat toimenpiteet, varhaisen tuen malli sekä olosuhteisiin liittyvät paikalliset keinot, esim. ergonomiset työvälineet. Näistä keinoista huolimatta mm. keittiö- ja puhtauspalvelutyöntekijöillä esiintyy kohutuullisen paljon tuki- ja liikuntaelinsairauksista johtuvia sairauspoissaoloja sekä työkyvyn rajoitteita. Nämä ammatit edustavat keskiraskasta työtä. Sairauspoissaolojen vaihtoehtoisena keinona toimii korvaava työ, jonka kehittämistä tutkitaan toimeksiantona organisaatiossa, jossa tutkija toimii esihenkilöroolissa.

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön lähtökohdat, toimeksiantaja, tavoitteet ja rajaukset, sekä minkälaisiin kysymyksiin halutaan vastauksia tutkimusosiossa. Luvuissa 2 ja 3 esitellään opinnäytetyön teoreettista viitekehystä aiheista työkykyjohtaminen ja korvaava työ. Luvussa 4 esitellään kehittämistyön menetelmät ja tutkimusongelma, tutkimuksen toteuttaminen, aineiston analysointi ja tulokset. Luku 5 on pohdintaosio, jossa esitellään johdopäätökset ja kehittämis ehdotukset organisaation strategiselle tasolle, joihin pyydetään palautteita ja näiden lisäksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Lopuksi tutkija reflektoi omaa oppimisprosessia opinnäytetyössään.

## 1.1 Opinnäytetyön lähtökohdat ja toimeksiantajan esittely

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten Palvelukeskus Helsingin Monipalvelut –yksikkö voisi kehittää korvaavan työn keinoja ja millaista tukea esihenkilöt tarvitsevat korvaava työ –mallin toteuttamiseen. Henkilöstön hyvinvointi ja työkyvyn eri tukimuodot ovat jatkuvan kehittämisen kohteena. Kunta-alalla sairauspoissaolot ja varhaiseläkemenoperusteiset maksut eli varhe-maksut aiheuttavat merkittäviä kustannuksia vuosittain. (Mankin 2015). Monipalveluissa tavoitteena on löytää keinoja, joilla tuetaan työntekijöiden työkykyä mahdollisimman pitkään ja vähennetään sairauspoissaoloja sekä niistä syntyviä kustannuksia. Työvoiman saatavuus on tällä hetkellä kunta-alalla haastavaa, joten työnte-

kijöiden hyvinvointi ja sitouttaminen ovat merkittävässä roolissa pitkien työurien tavoittelussa. Mopassa on havaittu, että merkittävimmät sairauspoissaoloja hillitsevät tekijät ovat esihenkilön oikeus myöntää enintään viiden, poikkeusoloissa kymmenen päivän sairausloomia sekä korvaavan työn käyttö. Korvaavan työn hyödyntäminen on esihenkilökohtaisesti hyvin vaihtelevaa yhtenäisen toimintamallin puuttuessa. Lisäksi haasteena on tunnistettu esihenkilötyön hektisyys ja kuormittavuus, jolloin tapauskohtainen suunnittelu, ideointi ja toteutus vaativat esihenkilöiltä lisäresursseja. Näihin haasteisiin tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään ratkaisuja.

Tämän opinnäytetyön lähtökohdat ovat HR-osastolta saadussa toimeksiannossa Palvelukeskus Helsingin Monipalvelut -yksiköstä, jossa tutkija työskentelee palveluesihenkilönä. Palvelukeskus Helsingistä käytetään jatkossa lyhennystä Palke. Toimeksiannon organisaatio halusi tutkittavan, miten kehittää korvaava työ -mallia, löytää mahdollisimman toimivia toteutustapoja sekä luoda yhtenäisiä toimintamalleja ja prosesseja. Tällä hetkellä korvaavan työn käyttö ei ole niin laajasti ja monipuolisesti käytössä kuin se organisaatiotasolla olisi tavoitteena. Laajemmalla perspektiivillä aiheen tutkimisesta voisivat hyötyä julkisten palveluiden muutkin toimialat etenkin Helsingin Kaupungilla.

Sairauspoissaolojen vähentämisen keinona on alettu hyödyntämään korvaavan työn mallia useilla toimialoilla, myös Palvelukeskus Helsingillä Monipalvelut-yksikössä se on ollut käytössä vuosia. Korvaava työ -toimintamallin laajempi hyödyntäminen kaipaa vielä selkeytystä ja prosessin mallinnusta, joten tähän haasteeseen pyritään tällä opinnäytetyöllä löytämään ratkaisuja.

Palvelukeskus Helsinki on yksi kunnallisista liikelaitoksista, joiden tavoitteena on tuottaa hyvinvointi- ja peruspalveluita kaupungin asukkaille. Palvelukeskus Helsinki on Helsingin kaupungin liikelaitos, joka tuottaa ruokapalveluita yli 100 000 annosta päivittäin asiakkailleen. Lisäksi se tarjoaa siivouspalveluita sekä puhelin- ja hyvinvointipalveluita. Palvelukeskus työllistää noin 1400 henkilöä ja sillä on kokemusta ruokapalveluiden hoitamisesta jo yli 100 vuoden ajalta. Palvelukeskus Helsingin organisaatiossa johtokunta sekä kansliapäällikkö toimivat ylimpinä päättäjinä, joiden alla on toimitusjohtaja. Palvelut on jaettu kahteen eri yksikköön, Monipalvelut ja tuotanto sekä Puhelin- ja hyvinvointipalvelut. Näistä palveluyksiköistä käytetään lyhenteitä Mopa sekä Puhpa. (Helsingin kaupunki 2021.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään Monipalvelut -yksikköön, joka tarjoaa ruoka- ja siivouspalveluita Helsingin kaupungin toimialoille ja liikelaitoksille. Palveluita tuotetaan kouluissa, päiväkodeissa, palvelutaloissa, sairaaloissa ja seniorikeskuksissa sekä niissä ole-

vissa lounasravintoloissa. Kohteita on yhteensä yli 500. Ruoka tuotetaan ravitsemussuositukset ja –määräykset huomioiden joko toimipaikkojen keittiöissä tai Vantaan Pakkalassa sijaitsevassa tuotantokeittiössä. (Helsingin kaupunki 2021.)

## **1.2 Tavoitteet ja raja**

Opinnäytetyön teoriaosuudessa kerrotaan työpaikan työkykyjohtamisen eri osa-alueista: sairauspoissaoloista, työhyvinvoinnin merkityksestä, sen mittareista ja tukemisen muodoista. Lisäksi käydään läpi työkykyjohtamisen lainsäädäntöä ja työterveyshuollon merkitystä työkykyjohtamisessa. Teoriaosuuden toisessa osiossa käsitellään korvaavaa työtä, sen periaatteita ja mahdollisuuksia sairauspoissaolojen vaihtoehtona yhtenä työkykyjohtamisen keinona yleisesti sekä Helsingin kaupungilla.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää korvaavan työn käyttömahdollisuuksia Monipalvelut -yksikössä sekä luoda yhtenäisiä henkilöstötyön toimintamalleja esihenkilötyön tueksi. Opinnäytetyön toivotaan antavan ymmärrystä sekä konkreettisia keinoja nimenomaan esihenkilötyön tueksi, koska tällä hetkellä korvaavan työn ohjeistus on hyvin yleisellä tasolla. Siihen kaivataan selkeyttä, vastuunjakoa sekä auki kirjattua ohjeistusta. Mikä tahansa uusi toimintamalli vaatii ohjausta, perehdyttämistä ja toistoa vakiintuakseen luontevaksi tavaksi toimia, mutta tässä aiheessa on lisäksi haasteena se, ettei korvaavan työn keinoja ja ideoita ole mallinnettu. Esihenkilötyön hektisyys ja työtehtävien laajuus ovat osaltaan haasteena, kun jokaiselle työntekijälle tulisi miettiä korvaavan työn vaihtoehtoja nopealla aikataululla, ilman ennakkosuunnittelua.

Opinnäytetyössä tulee erottaa tutkimuksellisen kehittämistyön lähestymistapa kehittämistyön menetelmistä. Lähestymistavan tarkoitus on johdattaa opinnäytetyötä sen alusta loppuun saakka ja valittu lähestymistapa määrittää, mitä kehittämisellä tavoitellaan ja millaisella strategialla tähän tavoitteeseen pyritään pääsemään. Lähestymistavaksi kannattaa siis valita vain yksi tapa. (Humak 2022.) Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen kehittämistyö, ja siinä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote, sillä tutkimusongelmaan halutaan ymmärrystä ja konkreettisia toimenpide-ehdotuksia. Kehittämistyön lähestymistavaksi valikoitui toimintatutkimuksen toteuttaminen, jossa tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastatteluja asiantuntijoiden, esihenkilöiden sekä työntekijöiden edustajille. Teemahaastattelu valikoitui menetelmäksi arvioitaessa, miten saataisiin valideja ja relevantteja vastauksia sekä aineistoa tutkimuskysymyksiin, jotta se vastaisi toimeksiannon odotuksia. Lisäksi sekundaarisena aineistona käytetään sairauspoissaolojen tilastoja, sekä toteutetaan workshop eli työpaja. Lisää kehittämistyöprosessista, menetelmistä, analysoinnista sekä tuloksista kerrotaan luvussa 4.

Kehittämistyö –osiossa hyödynnetään taustatietoina vuosien 2019-2021 sairauspoissaolotilastoja, joista selviää korvaavan työn osuus suhteessa sairauspoissaoloihin, niiden keskimääräinen kesto ja toteutumiskerrat. Kehittämistyön tavoitteena on, että esihenkilöt voisivat jatkossa tarjota työntekijöilleen korvaavaa työtä sujuvasti ja ammattitaitoisesti ilman epävarmuutta, kohtuutonta yksilöllistä suunnittelua tai stressiä. Jatkossa olisi tarkoitus, että korvaavan työn prosessit olisivat kaikille toimijoille selkeitä ja sujuvia: esihenkilöt noudattaisivat heille kuuluvia työvaiheita, työterveyshuolto tukisi esihenkilöiden ja työntekijöiden toimijuutta omalla panoksellaan ja työkykyvalmennusta tekevät HR asiantuntijat vastaisivat heille kuuluvista prosessin vaiheista sekä tukisivat voimakkaammin esihenkilöitä työkykyjohtamisen osalta.

Kehittämistyö rajataan koskemaan kaikkia Monipalvelut -yksikön työntekijöitä eri tehtävämikseillä, pois lukien esihenkilö- ja päällikkötason sekä asiantuntijat. Mopan työntekijöiden osalta tutkitaan, millaisia korvaavan työn vaihtoehtoja heille on tarjolla, ja miten korvaavaa työtä voisi kehittää sekä toimintatapoja yhtenäistää. Tällä hetkellä haasteena on esihenkilötyön paineet, suunnittelulle ei ole välttämättä resursseja ja monet korvaavan työn mahdollisuudet jäävät kiireen tai tietämättömyyden takia hyödyntämättä. Lisäksi esihenkilöroolissa kaivataan selkeitä ja yhtenäisiä toimintamalleja, jotta varmistetaan henkilöstön yhdenvertainen ja oikeudenmukainen kohtelu.

Opinnäytetyöhön ei kuulu korvaavan työn toimintamallien systemaattinen prosessointi, vain kehitysehdotusten esittely. Tässä opinnäytetyössä ei myöskään tutkita korvaavan työn taloudellisia vaikutuksia, sillä siihen tarvittaisiin pidempi seurantajakso ja vaikutusten selvittely edellyttäisi, että korvaavaa työtä käytettäisiin riittävän laajasti ja riittävän pitkään strategisen työkykyjohtamisen osana. Lisäksi pois rajataan poikkeusajan, kuten globaalin pandemian ajan kaupunkitasoiset korvaavan työn toimintamallit, sillä siihen teemaan on tulossa uusia ohjeistuksia ja toimintamalleja. Opinnäytetyön välillisenä, pitkän tähtäimen tavoitteena ovat toki sairauspoissaolojen vähentäminen ja henkilöstön sitoutumisen ja työkykyisyyden vahvistaminen korvaavan työn käytön tehostamisen keinoin, mutta niiden tutkiminen ja analysointi eivät myöskään ole tämän opinnäytetyön aiheina.

Kehittämistyön tutkimustulosten pohjalta tavoitteena on luoda korvaava työ- toimintamallin tehostamisen toimintasuunnitelma vuosille 2022-2023 Monipalvelut yksikölle. Sen konkreettisina tavoitteina on työstää neljä havainnollistavaa mallituotosta, jotka auttavat Monipalvelut –yksikön esihenkilöitä toteuttamaan korvaava työ –toimintamallia työkykyjohtamisen keinona lain mukaisesti, tavoitteellisesti ja kaupunkitasoisesti. Nämä neljä mallituotosta ovat:

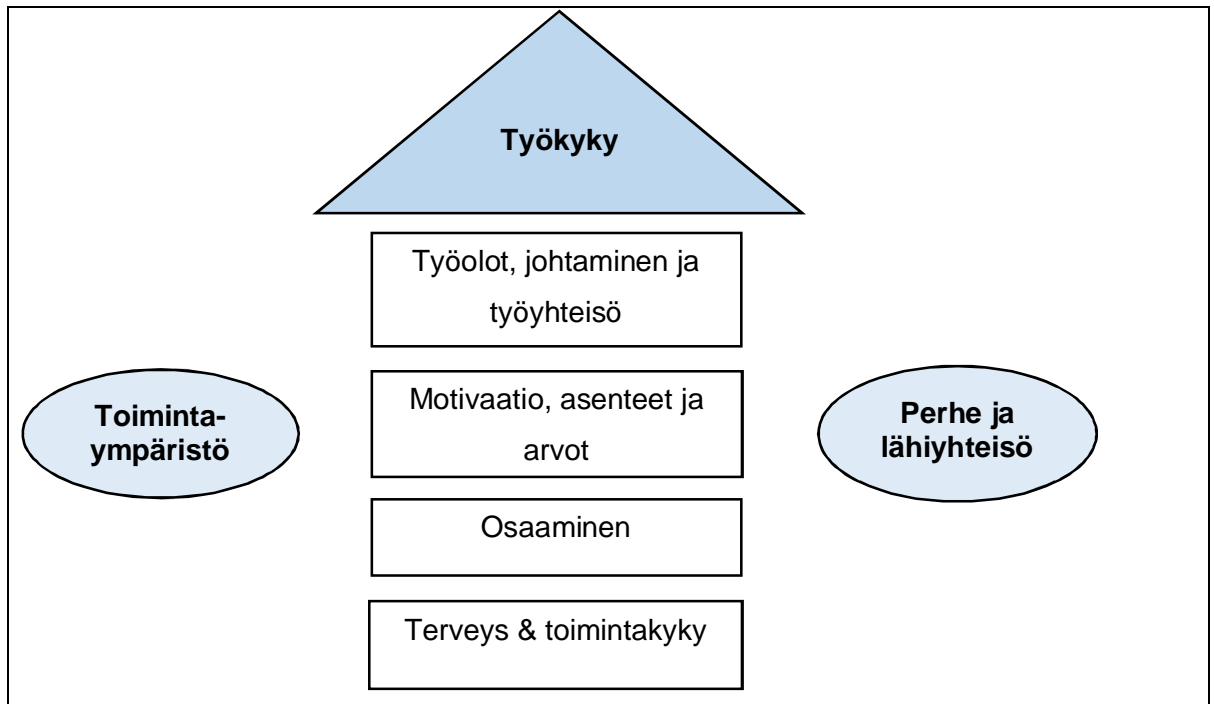


1. Korvaavan työn esihenkilöohje
2. Korvaavan työn tehtävälista ja kuormittavuusarviointi työterveyshuollolle
3. Työntekijän lomake korvaavan työn suunnittelussa
4. Korvaavan työn toteutuksen suunnittelumalli esihenkilöille

Toimintasuunnitelman tarkoituksena on kuvata vuosille 2022-2023 asetetut toimenpiteet ja vastuutahot sekä askelmerkit, joiden avulla korvaavan työn toimintamallin käyttöä saadaan selkeytettyä, tehostettua ja esihenkilötyötä helpotettua. Toimintasuunnitelmassa esiteltujen mallilomakkeiden tarkoituksena on havainnollistaa, kuinka konkreettisia toimenpiteitä tavoitteeseen pääseminen edellyttää, miten toimijoiden vastuuta tulisi jakaa ja selkeyttää sekä kirkastaa sitä ajatusta, että esihenkilöt eivät vastaa korvaavan työn prosesseista yksin.

## 2 Työkykyjohtaminen

Työkykyä voidaan määritellä useasta eri näkökulmasta, perustana sille on terveystalouden määritelmä, mutta nykyään määritelmä huomioi ihmisen hyvinvoinnin kokonaisvaltaisesti. Kyse on työn vaatimusten ja ihmisen voimavarojen välisestä tasapainosta, johon vaikuttavat arvot, osaaminen, terveys ja toimintakyky sekä koko työympäristö sisältöineen. Juhani Ilmarinen 2006 on kuvannut työkykyä nelikerroksisena työkykytalona (kuva 1).

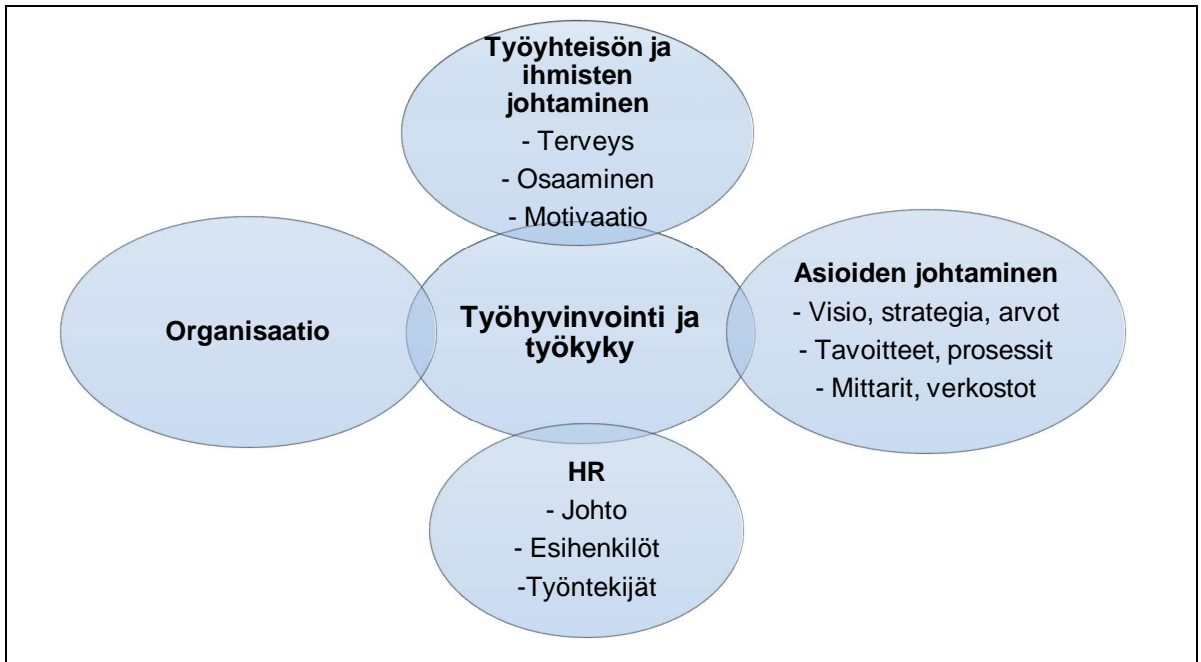


Kuva 1. Työkyvyn talomalli (mukaillen Ilmarinen 2006, 80)

Pohjakerroksen muodostavat terveys yhdessä psyykkisen, fyysisen ja sosiaalisen toimintakyvyn kanssa, ja muiden kerrosten vaikutukset kohdistuvat aina pohjakerrokseen. Osaaminen, ammattitaidot sekä työyhteisötaidot muodostavat toisen kerroksen ja kolmas kerros koostuu arvoista asenteista ja motivaatiosta. Neljäs kerros on kookkain kerros, joka pitää sisällään koko työympäristön, kuten työn sisällön, vaatimukset, organisoinnin ja johtamisen. Yksilön näkökulmasta tarkoitus on löytää mahdollisimman optimaalinen tasapaino, joka edellyttää jatkuvaa työn ja voimavarojen yhteensovittamista. Keskeistä on esimiehen ja työntekijän yhteistyö, työterveyshuollon tukitoimet ja työsuojelutoiminnan aktiivisuus. (Ilmarinen 2006, 79-81.)

Työkykyjohtaminen on osa strategista, päivittäistä johtamista, ennakoivaa, systemaattista ja laajaa yhteistyötä työterveyshuollon, kuntoutussuunnittelijoiden sekä muiden asiantuntijatahojen kanssa. Työkykyjohtamisen ennakoivien toimien tarkoituksena on edistää ja ylläpitää henkilöstön terveyttä, työkykyä ja –turvallisuutta sekä tukea työssä jatkamisen

mahdollisuutta. Työkykyjohtaminen voidaan kuvata TTL:n mallin mukaan johtamisen ketjutuksena (kuva 2). Ketjun jokainen toimija tietää, mitä työkykyyn liittyviä asioita hänen vastuullaan on seurata ja raportoida ja mistä hän saa tukea työssään. Työkykyjohtaminen koostuu ihmisten sekä asioiden johtamista ja eri toimijoiden roolien selkeydestä. (TTL 2022.)



Kuva 2. Työkykyjohtamisen malli (mukaillen TTL 2022)

Työkykyjohtaminen edellyttää järjestelmällistä ja tiivistä yhteistyötä kolmen tahon kesken; työntekijöiden, työnantajan ja työterveyshuollon. Kuvassa 3 on esitelty työkykyjohtamisen kolme kulmakiveä, jotka ovat selvillä olemisen, varautumisen ja osallistumisen periaatteet. Selvillä olemisen periaatteen mukaisesti henkilöstön tilan tulisi olla hyvin kartoitettuna. Tähän kuuluvat työtyytyväisyys, osaaminen, terveydentila ja työkyky. Lisäksi työkykyyn ja terveyteen liittyvät riskit sekä työn psyykinen ja fyysinen kuormittavuus tulisi kartoittaa ja työkyvyttömyyskustannukset arvioida. Varautumisen periaatteisiin kuuluvat henkilöstöriskien arviointi sekä varhainen puuttuminen ja ennaltaehkäisevät toimet. Osallistumisen periaatteisiin kuuluvat tilannekohtainen selvitys työssä jatkamisen mahdollisuuksista sekä työterveysyhteistyö ja sen suhteen määrittely työpaikan työturvallisuusyhteistyöhön. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan työelämän laatu ja työhyvinvointi eivät synny vain ongelmia poistamalla, vaan työn voimavara- ja vetovoimatekijöitä tulisi myös vahvistaa. Tärkeissä rooleissa ovat selkeät johtamiskäytännöt ja esihenkilön tuki, arvostus ja palaute, luottamus ja hyvä tiedonkulku, kuten myös työn mielekkyys ja palkitsevuus, sekä kannustava työyhteisö. (Ahtela 2011, 4.)

Työkykyjohtaminen		
<b>Selvillä olemisen periaate</b> – Henkilöstön tila (mm. työtyytyväisyys, osaaminen, terveydentila ja työkyky) – Työkykyyn liittyvät riskit – Terveysten liittyvät riskit – Työn psyykkinen ja fyysinen kuormittavuus – Työkyvyttömyyskustannukset	<b>Varautumisen periaate</b> – Henkilöstöriskien hallinta – Varhainen puuttuminen ja ennaltaehkäisevät toimet	<b>Osallistumisen periaate</b> – Tilannekohtainen selvitys työssä jatkamisen mahdollisuuksista – Työterveysyhteistyö ja sen suhde työpaikan työturvallisuusyhteistyöhön määriteltävä

Kuva 3. Työkykyjohtamisen kulmakivet (mukaillen Ahtela 2011, 4)

Työkykyhaasteiden vaikutukset ovat laajoja organisaatioille ja yhteiskunnalle. Pelkästään taloudelliset vaikutukset ovat merkittävät, yhteiskuntarakenteissa työkyvyttömyys ja eläköityminen vaikuttavat laajasti, puhumattakaan yksilöön kohdistuvista vaikutuksista. Työkyvyttömyyden välittömät kustannukset ovat julkisella sektorilla vuosittain n. 1-2 miljardin euron luokkaa. Summa koostuu sairauspoissaoloista, tapaturmista, työterveyshuollosta ja työkyvyttömyyseläkkeistä. Lisäksi välilliset kustannukset, joita ovat esimerkiksi sairauspoissaolojen sijaiskulut, nostavat vuositasolla summan 3-4 miljardin kokonaiskustannustasolle. Kustannuksiin voidaan vaikuttaa mm. strategisella työkykyjohtamisella ja työkykyä vahvistavilla toimintatavoilla. (Keva 2022.)

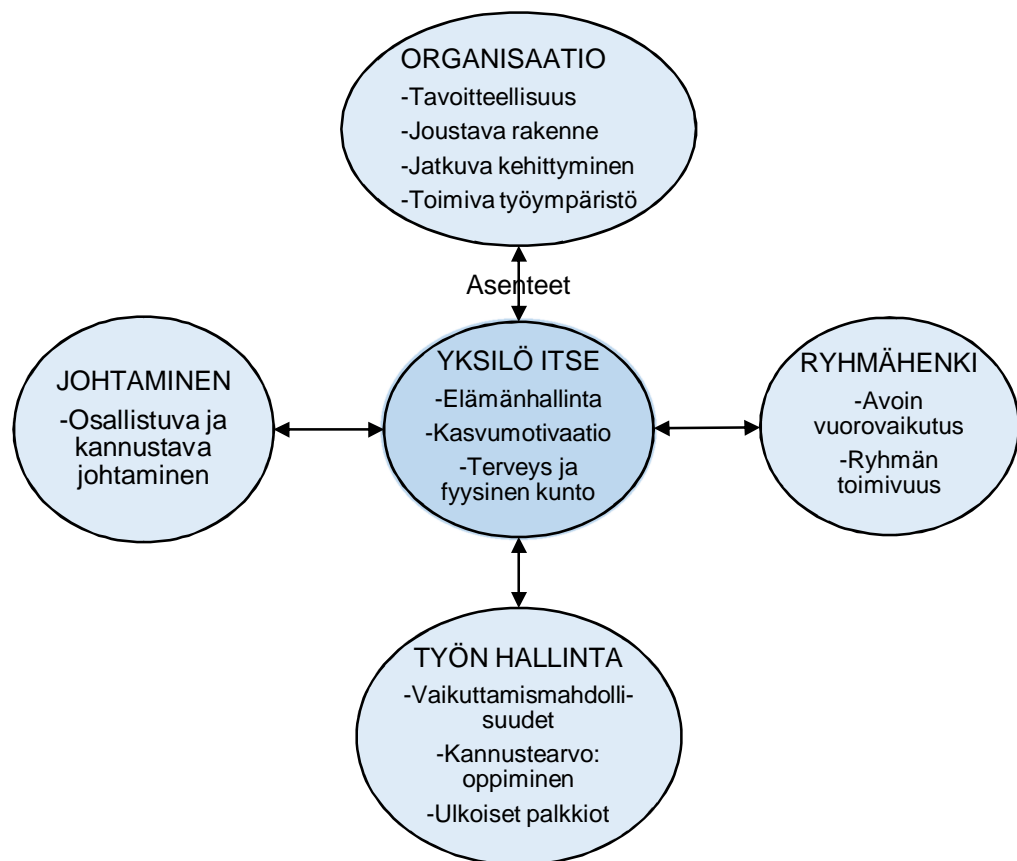
Kokonaisuudessaan työhyvinvoinnin laiminlyönneistä aiheutuvat kustannukset ovat miljardiluokkaa. Työterveyslaitoksen laskelmien mukaan kustannukset ovat n. 41 miljardia euroa vuositasolla, joka koostuu seuraavista osista: sairauspoissaolot n. 7 mrd, ennen aikaiset eläkkeet n.18 mrd, työtapaturmat n. 2 mrd sekä terveyden- ja sairaanhoitokulut n. 7 mrd. Lisäksi vielä yhtä suuri kustannus kuin sairauspoissaoloista syntyy presenteeismistä, eli siitä kun ollaan sairaana töissä, tästäkin n. 7 mrd kustannukset. Sosiaali- ja terveysministeriön raportin mukaan lisäksi kustannuksia syntyy ammattitaupeista, n. 100 miljoonaa euroa. Nämä luvut ovat vuodelta 2012. (Manka & Manka 2016, 38-40.)

## 2.1 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi koostuu useasta eri tekijästä ja on yksilötasolla hyvin subjektiivinen kokemus. Työhyvinvoinnille on useita määritelmiä ja sitä tutkitaan säännöllisesti, onhan se

merkittävä tekijä niin organisaation, yksilön kuin yhteiskunnankin näkökulmasta. Työterveyslaitoksen määritelmässä työhyvinvointi nähdään yksilön kokonaisvaltaisena kokemuksesta omasta voinnistaan työssään. Työhyvinvointiin vaikuttavat yksilölliset tekijät, itse työn ominaisuudet sekä työolot. Osa-alueina työhyvinvoinnissa nähdään tunteet ja vireystila sekä työtä koskevat asenteet. Hyvä johtaminen nähdään merkittävässä roolissa työhyvinvoinnin kannalta, toki myös työntekijän omalla toiminnalla on paljon vaikutusta hyvinvoinnille. Hyvällä johtamisella huolehditaan työhyvinvointia ylläpitävistä ja edistävästä työoloista, huolehditaan kohtuullisesta työmäärästä sekä työn kehittävydestä. (TTL 2022.) Työhyvinvointi ilmenee hyvinvoinnin kokemuksena, jossa ilmenee myönteisiä työhön kohdistuvia tunteita, toimivia ihmissuhteita, merkityksellisyyttä, innostusta, työn imua ja kokemusta, että saavuttaa eri asioita. (Mäkinen, Heikkilä-Tammi & Manka 2015, 11-13.)

Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Mankan kuvauksessa työhyvinvoinnin keskiössä on yksilö, jossa ihmisen oma motivaatio, tekeminen ja asenne korostuvat. Työntekijöillä on myös vastuu työhyvinvoinnista, ei pelkästään työnantajalla. Kuvassa 4 havainnollistetaan työhyvinvoinnin osatekijät.



Kuva 4. Marja-Liisa Mankan työhyvinvointimalli (mukaillen Alahautala & Huhta 2018, 17)

Työhyvinvointi on noussut keskeiseksi teemaksi työpaikoilla. Tiedetään, että hyvinvoiva työntekijä lisää organisaation tuottavuutta, sitoutuu vahvemmin ja luo positiivista kehää, jolloin muidenkin hyvinvointi kasvaa ja ilmapiiristä voi muodostua innovatiivinen, joka kestää paremmin myös haasteita. Työhyvinvointi on työterveyttä paljon laajempi käsite, siihen kytkeytyy vastakäsittteenä työpahoinvointi, johon voi olla monta eri syytä. Työhyvinvoinnilla on keskeinen rooli sairauspoissaolojen ehkäisemisessä, sillä sairauden lisäksi poissaoloihin voi olla monia muitakin syitä, mm. työpaikan huono ilmapiiri, työmotivaatio, johtaminen tai työpaikan poissaolokulttuuri. (Kess & Laurila 2016, 94.)

Useissa motivaatioteorioissa puhutaan ihmisen sisäisistä ja ulkoisista motiiveista ja niiden merkityksestä työn imuun, tehokkuuteen ja sitoutumiseen. Maslowin (1943) viisiportaisen tarvehierarkian alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet (nälkä, jano, uni jne.), toisella portaalla ovat turvallisuuden tarpeet (myös psykologinen turvallisuus), kolmannella portaalla yhteenkuuluvuuden ja hyväksymisen tarpeet, neljännellä arvostuksen tarpeet (mm. kunnioitus ja hyväksyntä) ja viidennellä portaalla on itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian mukaan alimpien tasojen tarpeiden tulee olla tyydytettyjä, ennen kuin ylätasojen tarpeille riittää energiaa. Työelämässä tämä tarkoittaa, että ihmisen täytyy kokea ensin turvallisuudentunnetta, työn merkityksellisyyttä, yhteisöllisyyttä ja tunnetta arvostetuksi tulemisesta, jotta hänelle syntyisi aitoa itsensä toteuttamisen tarvetta sekä motivaatiota ideointiin ja luovuuteen. (Sinokki 2016.)

Tarveportaiden järjestyksessä on toki poikkeuksia, aina ne eivät etene järjestelmällisesti alhaalta ylöspäin. Flow-ilmiöllä eli työn imulla ihminen kokee positiivista työhyvinvoinnin voimaa. Työn imussa ihminen saattaa uppoutua työhönsä niin intensiivisesti, että unohtaa fyysiset tarpeensa kuten nälän ja janon. Silloin ihminen täyttää ylimmän portaan eli itsensä toteuttamisen tarvetta. (Kehusmaa 2011, 17.)

Martimon, Uitin ja Antti-Pojan (2018) mukaan ihmisillä on neljä odotusta työelämälle: kaipuu ryhmän tuomaan turvallisuudentunteeseen, halu tulla hyväksytyksi sellaisena kuin on, halu tietää mitä tapahtuu ja oman työn arvostuksen tunne on myös merkityksellistä. Näiden tarpeiden edellytyksinä ovat ihmisten tarpeet huomioiva johtamiskulttuuri ja lähiesimiestyö. Ihmisillä on voimakas tarve kuulua ryhmään, koska he kokevat ryhmän tuovan suojaa ja turvaa, ja jossa he voivat jakaa ajatuksiaan ja tunteitaan. Ryhmästä ulos jääminen voi aiheuttaa hylätyksi tulemisen kokemuksen, ja siitä voi aiheutua vakaviakin syrjäytymisen uhkia, erityisesti muutostilanteissa. (Martimo, Uitti & Antti-Poika 2018, 87-88.)

Toki yksilöiden motiivit toimivat eri tilanteissa, eri tarpeiden pohjalta, mutta harva pystynee toimimaan luovasti ja innovatiivisesti painostavan tai uhkaavan ilmapiirin vallitessa, nälkäisenä, turhautuneena ja väsyneenä. Työn merkityksellisyys, yhteisöön kuuluminen, psykologinen turvallisuus ja arvostuksen kokemus luovat pohjan luottamukselle, sitoutumiselle ja yhteistyöhalulle, jotka edesauttavat työkyvyn tukemisen prosesseissakin. Saarinen ym. (2015) käyttävät termiä julkinen palvelumotiivi, jolla tarkoitetaan henkilön taipumusta tavoitella työssään muiden etua ja hyvinvointia oman etunsa sijaan eettisyys ja oikeudenmukaisuuden periaatteet huomioiden. (Sinokki 2016.) Motivoitunut, ammattiylpeä henkilöstö, joka haluaa työllään aiheuttaa iloa ja hyötyä muille on työnantajalle tuottavaa ja kilpailuetua lisäävää resurssia, jonka hyvinvoinnin eteen työnantajan kannattaa panostaa kaikin keinoin. (Manka & Manka 2016, 7-8)

Tutkimusten mukaan työhyvinvointia heikentävät kapeat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, sekä fyysinen ja henkinen kuormitus. Kunta-alalla koetaan henkistä työn kuormittavuutta enemmän kuin muilla sektoreilla, syinä ovat mm. kiire ja aikapaineet sekä kokemukset työilmapiirin haasteista tai uhkaavista tilanteista esimerkiksi asiakkaiden suunnalta. Hallinnan tunne koetaan tärkeäksi työhyvinvoinnin kannalta, eli missä määrin työntekijä voi vaikuttaa työmäärään tai -tahtiin. Kuntasektorilla enemmistö kokee, ettei voi vaikuttaa omaan työtahtiinsa tai se on hyvin vähäistä. (Manka & Manka 2018, 27-29.) Tässä ilmenee paradoksi, sillä kuntasektorin työtahtia ja työmäärää kuulee usein arvosteltavan ”leppoisaksi” ja ”löysästi mitoitetuksi”.

Taulukossa 1 on vertailtu eri toimialojen (yksityinen sektori, kunta, valtio ja teollisuus) raskastavuustekijöitä vuonna 2015. Taulukon mukaan kuntatyöntekijät kokevat eniten henkistä sekä fyysistä raskautta sekä vähiten vaikutusmahdollisuuksia omaan työtahtiin tai -tehtäviin. Työntekijöiden lukumäärään eli mitoituksen oikeellisuuteen valtion työntekijät olivat hieman tyytymättömämpiä kuin kuntasektorin työntekijät, mutta molemmissa se koetaan selväksi haasteeksi. (Manka & Manka 2018, 29.)

Taulukko 1. Toimialojen työn rasittavuustekijöitä sekä vaikutusmahdollisuuksia vuonna 2015 (mukaillen Manka & Manka 2018, 29)

Täysin tai jokseenkin samaa mieltä väitteestä	Yksityiset palvelut	Kunta	Valtio	Teollisuus
Työ rasittaa henkisesti	58 %	71 %	51 %	45 %
Työ rasittaa fyysisesti	37 %	45 %	14 %	45 %
Työpaikalla on liikaa työtehtäviä työntekijöihin nähden	45 %	57 %	62 %	47 %
Voin vaikuttaa työtehtäviin (en lainkaan tai jonkin verran)	64 %	70 %	68 %	67 %
Voin vaikuttaa työtahtiin (en lainkaan tai jonkin verran)	54 %	67 %	58 %	48 %

Vaikka tästä tutkimuksesta on kulunut vuosia, ovat nämä työhyvinvointiin vaikuttavat ilmiöt pysyneet suhteellisen saman tasoisina, mikäli niitä verrataan esimerkiksi kuntasektorin säännöllisesti toteuttamiin Kunta10 tuloksiin. Kunta10 on Työterveyslaitoksen suorittama maan laajin ja pitkäaikaisin kunta-alan henkilöstöön kohdistuva tutkimus. Mukana siinä on 11 kaupunkia ja n. 90 000 työntekijää ja se toteutetaan kahden vuoden välein. Vastausprosentti oli vuoden 2020 tutkimuksessa 71–72 prosenttia. Tutkimustuloksia käytetään moniin eri tarkoituksiin, kuten henkilöstön hyvinvoinnin ja työelämän kehittämiseen sekä tieteellisissä tutkimuksissa. Vuoden 2020 tuloksissa lähes 70 % vastaajista koki työpaineita, noin 40 % koki, ettei heillä ole vaikutusmahdollisuuksia työssä tapahtuviin muutoksiin ja yli 40 % vastaajista oli harkinnut työpaikan vaihtoa. (TTL 2022.)

Paljon positiivistakin kehitystä on tapahtunut, työyhteisön yhteistyökyky ja ilmapiiri koetaan voimavaroiksi, sekä lähiesihenkilön oikeudenmukaisesti jaettu tuki ja huomio koetaan tarpeelliseksi. Kuntatyössä tehdään paljon arkista käytännön työtä, ja vaikka itseohjautuvuus on selvästi kasvanut ja johtajuudessa pyritään valmentamaan sekä palvelemaan johtajuusrooliin, koetaan lähiesihenkilötyö edelleen tarpeelliseksi. (Kunta10 2020.)

## 2.2 Sairauspoissaolot ja työkyvyttömyys

Kansaneläkelaitoksen raporttien mukaan eniten sairauspoissaoloja aiheuttavat tuki- ja liikuntaelinsairaudet sekä mielenterveyden häiriöt, jotka muodostavat pitkistä sairauslomista 2/3 osaa. Näiden lisäksi erilaiset tartuntataudit sekä tapaturmat ja muut vammat aiheuttavat sairauspoissaoloja. Työnantajat käyttävät kuitenkin paljon resursseja ja rahaa tervey-



den edistämiseen ja sairaudenhoidon alueilla, kun heidän tulisi keskittyä ennaltaehkäisevästi niihin sairauksiin, jotka poissaoloja eniten aiheuttavat, eli mielenterveys- sekä tuki- ja liikuntaelinsairauksiin. Lisäksi huomionarvoista on se, että sairauspoissaolot jakautuvat aina hyvin epätasaisesti työntekijöillä, keskimäärin 40 % ei ole yhtään sairauspoissaolopäivää vuoden aikana, ja muutama prosentti aiheuttaa suurimman osan työpaikan poissaoloista. Huomio tulisi siis suunnata erityisesti heihin, joilla on toistuvia tai pitkiä sairauksilomia. (Alahautala & Huhta 2018, 81-82.)

SVL 4§ määrittelee työkyvyttömyyden sellaiseksi sairaudesta johtuvaksi tilaksi, jonka jatkuessa työntekijä on kykenemätön tekemään tavallista työtä tai siihen läheisesti verrattavaa työtä. (Alahautala & Huhta 2018, 173.) Pitkään tilastoissa on suurimpana sairauspoissaolojen aiheuttajana ollut tuki- ja liikuntaelinsairaudet, mutta viime vuosina yhä useampi sairausloma, lisäksi yhä nuoremmilla, aiheutuu mielenterveydenhäiriöistä. Ilmiötä on selitetty pitkäkestoisella poikkeusoloilla, työ- ja opiskeluelämän vaativuuden kasvulla, riittämättömien tukiverkostojen puutteella ja suorituskeskeisen yhteiskunnan aiheuttamien paineiden kasautumisella. Työhyvinvoinnin näkökulmasta työelämälläkin on siis valtava merkitys, tähän kytkeytyy myös käsite sosiaalinen pääoma. (TTL 2022; Pekkarinen 2021, 22-26.)

Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan niitä yhteisöllisiä piirteitä, jotka vahvistavat yhteisössä tapahtuvaa luottamusta ja verkostoitumista ja lisäävät vastavuoroisuutta. Se on niin yksilön kuin koko yhteisön voimavara ja se kasvaa, kun sitä käytetään. Sosiaalisen pääoman kasvattamisella on merkitystä myös työhyvinvointiin. On tutkittu, että masennusoireiden riski kohoaa 30-50 %, sydän- ja verisuonitautien sekä jopa psykoosien ilmenemisen riski kasvaa ja terveyden heikkeneminen on 1,3 kertaista keskimääräiseen lukuun verrattuna niissä työyhteisöissä, joissa sosiaalista pääomaa on vähän. Työpaikalla vietetään paljon aikaa, joten se on merkittävä paikka terveyden kannalta ja yleensä pienissä työyhteisöissä sosiaalista pääomaa on enemmän kuin suurissa. Sosiaaliseen pääomaan vaikuttavia tekijöitä ovat mm. vastavuoroisuus, luottamus, osallistuminen, yhteiset arvot ja normit sekä sosiaaliset suhteet ja se syntyy toimivan yhteistyön ja hyvän johtamisen tuloksena. (Manka & Manka 2016, 132-134.)

Hyvä johtajuus on organisaation arvoista ja strategiasta lähtöisin olevaa systemaattista, mitattavaa toimintaa, jonka merkitystä ollaan vuosikymmenten aikana opittu arvostamaan. Nykyään puhutaan palvelevasta, valmentavasta tai vuorovaikutteisesta johtamisesta. Näissä taustalla on ajatus, että madalletaan hierarkioita luomalla kulttuuri, jossa olennaista on avoimuus, kuunteleminen ja läpinäkyvä tiedonkulku. Vuorovaikutteinen johtaja

haluaa saada jokaisen tuntemaan itsensä tärkeäksi ja hyödylliseksi sekä luoda ympäristön, jossa jokainen voi ja saa käyttää kaikkia kykyjään, lisäksi hän rohkaisee ja kannustaa ottamaan vastuuta ja kehittämään itseään. Kun työyhteisössä on psykologista turvallisuutta, kokee työntekijä työnteon mielekkäänä ja luottaa silloin omiin taitoihinsa sekä vaikuttamismahdollisuuksiinsa, joka taas lisää sisäistä motivaatiota ja se puolestaan kasvattaa toiminnan pitkäjänteisyyttä ja tehokkuutta. Vuorovaikutussuhteiden merkitys on työhyvinvoinnin kannalta suuri, johtajilta ja esimiehiltä tarvitaan tunneälyä, psykologista ja emotionaalista tukea, innostamista ja oikeudenmukaisuutta. Työntekijöistä huolehtiminen on hyvän johtajuuden perusta, esihenkilö seuraa työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä kuormittavuutta ja puuttuu tarvittaessa ongelmiin. (Manka & Manka 2016, 135-141.)

### **2.3 Työkykyjohtamisen lainsäädäntö ja eettiset periaatteet**

Työkykyjohtamisen taustalla ovat monet lainsäädäntötoimet ja työnantajaa ohjataan puuttumaan sairauspoissaoloihin sekä niiden taustalla oleviin syihin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. 1.1.2011 astui voimaan työterveyshuollon ennaltaehkäisevän korvauksen ehto, joka edellyttää, että työpaikalla on yhteisesti sovitut käytännöt työkyvyn hallinnan, varhaisen tukemisen ja seurannan toimenpiteistä työterveyshuollon kanssa. Näiden toteutuessa Kansaneläkelaitos korvaa työnantajalle 60 % ennaltaehkäisevän työterveyshuollon kustannuksista, muussa tapauksessa korvaus on 50 %. (Kess & Laurila 2016, 95.)

Työnantajan velvollisuuksiin kuuluu huolehtia työturvallisuudesta ja siitä, ettei työ aiheuta terveydellistä haittaa työntekijälle, järjestää työterveyshuollon palvelut, tukea työntekijää terveydellisissä ongelmissa sekä maksaa sairausloman aikaista palkkaa. Juridisesti terveyden johtaminen tarkoittaa lakisääteisten velvollisuuksien toteuttamista, sopimista ja yhteistoimintaa. Käytännössä se on yhteistyötä työnantajan ja henkilöstön edustajien, työntekijän, työterveyshuollon, Kelan ja Kevan sekä tapaturmavakuutusyhtiöiden kesken. (Alahautala & Huhta 2018, 23-26.)

Työkykyjohtaminen on kokonaisuus, jossa lain vähimmäisvelvoitteet tulee täyttyä, mutta se ei varsinaisesti pitkällä aikavälillä riitä huolehtimaan työhyvinvoinnin kehittämisestä tai ennakoivista toimenpiteistä. Taulukossa 2 on listaus lainsäädännön mukaisten vähimmäisvelvoitteiden lähteistä työpaikalla.

Taulukko 2. Työkykyjohtamisen lainsäädännön, sopimusten ja määräysten perusteita (mukaillen Alahautala & Huhta 2018, 30-31)

Työkykyjohtamisen lait ja sopimukset
1. Lait (työsopimuslaki, työturvallisuus- ja sen valvonnan laki, työterveyshuoltolaki, sairausvakuutuslaki, yksityisuudensuoja- ja henkilötietolaki)
2. Työehtosopimukset (Työsuojelu- ja yhteistoiminta, sairauspoissaolot)
3. Paikalliset sopimukset
4. Työsopimukset (ehdot, oikeudet ja velvollisuudet)
5. Vakiintuneet käytännöt (sairastumisesta ilmoittamiset ym.)
6. Ohjeet, suunnitelmat ja pelisäännöt (henkilöstökäsikirjat, työsuojelun ja työterveyshuollon toimintasuunnitelmat ym.)
7. Työnantajan määräykset (Työnjohto- ja valvontaoikeuden määräykset)

Työnantajan edustajina toimivat johto, HR ja esihenkilöt antavat työnantajan määräyksiä omassa roolissaan ja työntekijällä on lakisääteinen velvollisuus noudattaa niitä. Terveiden johtaminen on normaalia esihenkilötyötä, ja monet ohjeet ja pelisäännöt eivät ole välttämättä lakisääteisiä, mutta suositeltavia työkykyä tukevia toimenpiteitä. Näihin kuuluu mm. varhaisen tuen mallin käyttö, joka on vastuullista ja ennakoivaa työkyvyn tukemista varhaisessa vaiheessa. Työolosuhteiden tarkkailu ja toimenpiteet erilaisten häiriötekijöiden suhteen ovat osa säännöksiä, jotka velvoittavat esihenkilöitä. Lyhyt käytännön ohje esihenkilöille olisi Kess & Laurilan 2016 mukaan seuraava: Ennakoi – Tarkkaile – Huolehdi – Puutu – Poista. Työnantajilla ja esihenkilöillä on oikeus ja velvollisuus johtaa työtä, ns. direktio-oikeus, ja työntekijöillä on velvollisuus noudattaa työnantajan ohjeita ja määräyksiä. TSL 3 luku 1 § mukaan ”työntekijän on tehtävä työnsä huolellisesti noudattaen niitä määräyksiä, joita työnantaja antaa toimivaltansa mukaisesti työn suorittamisesta”. (Kess & Laurila 2016, 97-99.)

## 2.4 Työterveyshuolto kumppanina

Työterveyshuolto on työnantajan vastuulla olevaa ja järjestämää toimintaa, jota toteuttavat työterveyshuollon asiantuntijat ja ammattilaiset. Työterveyshuollon toiminnan tarkoituksena on pyrkiä ehkäisemään työhön liittyvien sairauksia ja tapaturmia, edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä sekä työympäristön turvallisuutta ja työyhteisön toimintaa. Työ-

terveyshuoltoa pidetään erittäin tärkeänä toimijana työntekijöiden terveyden näkökulmasta. Työterveyshuollon järjestäminen on lakisääteistä, joten työterveystoimijoiden asema on muotoutunut työnantajien kumppanuudeksi. Lakisääteisten velvoitteiden lisäksi tavoitellaan myös nopeaa työkyvyn palauttamista ja parhaimmillaan sillä on positiivista merkitystä työnantajakuvaan. Työkykyä ylläpitävän toiminnan toteuttaminen on työterveyshuollon keskeinen tehtävä. Se on suunnitelmallista ja tavoitteellista toimintaa, jonka tavoitteena on, että työntekijä selviytyisi työtehtävistään mahdollisimman hyvin, tarvittaessa erilaisin tukitoimin sekä työjärjestelyin. Esimiehellä on suuri vastuu ja merkitys työntekijän työssä selviytymisen varmistamisesta ja ennakoinnista. (Alahautala & Huhta 2018, 115-118.)

Työterveyshuollolla on useita eri tehtäviä ja vastuita, ja sairauspoissaolojen hallinnassa niitä ovat mm. seuraavat:

- työperäisten sairauksien ehkäiseminen
- työkyvyn seuranta ja tukeminen
- työkyvyttömyyden riskitekijöiden tunnistaminen yksilötasolla ja työpaikoilla
- työn muokkauksen ehdotukset tilanteen vaatiessa
- sairauksien tehokas hoito
- työhönpaluun suunnittelu ja tuki, tarvittaessa ohjaus kuntoutukseen
- työpaikan asenteiden ja toimintatapojen arviointi työkyvyttömyysriskien näkökulmasta (Martimo ym. 2018, 180.)

Sairauspoissaolojen tuloksellista vähentämistä on estää niiden tarpeetonta pitkittymistä. Yli kolmen kuukauden työpaikalta poissaolon jälkeen kasvaa riski joutua työelämän ulkopuolelle, ja kuuden kuukauden jälkeen lähes puolella on vaarana joutua työkyvyttömyyseläkkeelle tai pahimmassa tapauksessa sosiaaliturvan ulkopuolelle. (Martimo ym. 2018, 180.) Tähän voi vaikuttaa myös yllättävän paljon ryhmään kuulumisen tarpeen menetys, eli niin kauan, kun kuuluu ryhmään, saa siitä tukea ja se ruokkii oman tekemisen merkityksellisuuden kokemusta, pysyy ihminen aktiivisena ja motivoituneena työelämässä kiinni mahdollisuuksiensa mukaan. Mutta mitä pidemmälle aika kuluu ja sosiaaliset kontaktit ja oma asema työpaikalla karkaavat, sitä helpommin ihminen vetäytyy tai syrjäytyy ja kynnys palaamiseen kasvaa päivä päivältä, kunnes siitä osalle tulee jopa täysin mahdotonta. (Rajamäki & Mikkola 2017; Sinokki 2010.)

Työterveyshuolto toimii puolueettomasti asiantuntijan roolissa antaen toimenpide-ehdotuksia työpaikoille, mutta käytännön toimeenpanovalta on työnantajilla. Työterveyshuolto toimii yhteistyön, suositusten ja neuvotteluiden keinoin, joten luottamus ja luotettavuus ovat merkittäviä edellytyksiä tehtävässä onnistumiseksi. Työnantaja voi järjestää työterveyspalvelut itse tai yhdessä useamman yrityksen kanssa ylläpitämällä omaa työterveysasemaa

tai hankkimalla palvelut kunnallisilta tai yksityisiltä työterveyspalveluiden tuottajilta. Työnantaja voi hakea Kelalta jälkikäteen korvauksia toteutuneista työterveyshuollon kustannuksista edellyttäen, että työnantajalla on kirjallinen työterveyshuollon sopimus, toimintasuunnitelma ja asianmukaisesti toteutetut työpaikkaselvitykset. Toimintasuunnitelmassa tärkeä osa on työkyvyn varhaisen tuen ja hallinnan yhteistyökäytännöt erillisine dokumentteineen, kuten työhön paluun tuen käytännöt ja vaihtoehdot. Vuonna 2015 keskimääräinen työterveyshuollon kustannus työnantajalle oli 431 euroa työntekijää kohden, ja korvaus 187 euroa. (Martimo ym. 2018, 30-35.)

Työterveyshuollon kustannukset ovat työnantajalle suuri kuluerä, mutta merkittävä investointi työntekijöiden terveyteen. Työnantajilla on vapaus valita palveluntuottajat, ja kuntien on velvollisuus tuottaa työterveyshuollon palveluita. Viime aikoina on yhä enemmän työterveyshuollon palveluita ulkoistettu ja painopiste on siirtynyt enemmän yksityisten lääkärikeskusten tarjoamiin palveluihin. Kansaneläkelaitoksen tilastojen mukaan työterveyshuollon toiminta painottuu enemmän ennaltaehkäisevään toimintaan silloin, kun se järjestetään työnantajan omalla työterveysasemalla, kun taas lääkärikeskuksissa järjestetty työterveyshuolto painottuu selvemmin sairaanhoitoon. Kilpailutuksissa painoarvo on monesti hinnassa eikä niinkään palvelun sopivuudessa. (Alahautala & Huhta 2018, 130-131.)

Työterveyshuollon tuki lähiesihenkilötyölle on merkittävä, sillä juuri lähiesihenkilöiden vastuulla on työhyvinvoinnista ja -kyvystä huolehtiminen työpaikoilla. Esihenkilötyön tullessa näkyväksi ja yhteistyön työterveyshuollon kanssa sujuvaksi, antaa se parhaimmillaan voimavaroja myös esihenkilölle itselleen. Tämä edellyttää työterveyshuollon syvällistä ymmärrystä koko työyhteisöstä, organisaatiosta ja sen toimintatavoista. Akuuteissa haasteissa esihenkilötyön tueksi on hyvä hyödyntää työterveyshuollon asiantuntijoiden erityisosaamista, kuten valmentavaa ja työnohjauksellista otetta. Lisäksi työterveyshuolto voi tukea ja kehittää esihenkilötyötä tarjoamalla esimerkiksi ryhmävalmennuksia tai osallistamalla terveellisten työolojen suunnitteluun työpaikoilla, sekä tukea esihenkilöiden jaksamista erityisesti muutosten läpiviennin tilanteissa. (Martimo ym. 2018, 100-101.)

Työterveyshuoltojärjestelmää on arvosteltu tehottomaksi, puolijulkiseksi erikoiseksi järjestelmäksi, joka lietsoo osaltaan julkisten terveyspalveluiden rapautumista, ja monen työterveyshuollon asiantuntijan kerrotaan pitävän Suomen työterveyshuollon mallia ongelmallisena. (Valtavaara 2022). Kuitenkin työterveyshuollon roolia pidetään erittäin merkityksellisenä työkyvyn tukemisen kannalta. Työelämä on murroksessa ja tulevaisuus voi aiheuttaa työntekijöille epävarmuutta liittyen mm. oman osaamisen riittävyyteen, joka taas lisää psyykkistä kuormitusta. Mielenterveydenongelmat koskevat yhä nuorempia, ja yhä useampi heistä joutuvat jäämään jopa työkyvyttömyyseläkkeelle. Työnantajien velvollisuus on

järjestää ammattitaitoista työterveyshuoltoa, jonka prioriteettina on työhön liittyvien sairauksien ja tapaturmien ennaltaehkäisy, työympäristön ja -yhteisön toiminnan kehittäminen työntekijöiden toimintakyvyn turvaamiseksi. TYÖKE- hanke on Euroopan sosiaalirahaston ym. rahoittama hanke vuosille 2017-2020, jonka tavoitteena on mm. varmistaa työterveyshuollon toiminnallinen integraatio muuhun sosiaali- ja terveydenhuoltoon sekä tutkia työterveyshuollon tulevaisuutta ja laatia eri skenaarioita. Skenaarioista neljäs; Terve yksilö ja työyhteisö, työterveyshuolto hyvinvoinnin edistäjänä –skenaariossa työterveyshuolto toimii yksilöiden sekä koko työyhteisön työhyvinvoinnin edistäjänä, jonka painopiste on ennalta ehkäisevässä toiminnassa. Yksilöitä valmennetaan ottamaan vastuu omasta ja työyhteisön hyvinvoinnista lääkäreiden toimiessa tunteiden tulkkina. Skenaarioissa ilmeni myös mm. teknologian ja robotiikan vakiintumista, työterveyshuollon integroitumista sote-palveluihin sekä ajatusta, ettei työterveyshuolto koske koko työikäistä väestöä, ei vain työssä olevia. (Meristö & Laitinen 2020, 12-19.)

## **2.5 Työhyvinvoinnin mittarit**

Työhyvinvointia seurataan usein eri työhyvinvointimatriisien avulla ja lisäksi toistuvilla työhyvinvointikyselyillä kartoitetaan säännöllisesti työntekijöiden hyvinvointia. Kuntasektorilla sairauspoissaoloja ja työkyvyttömyyseläköitymistä mitataan ja seurataan ja tietojen perusteella asetetaan tavoitteita ja kehitetään toimintaa. Sairauspoissaolojen tilastoinnin ongelmana on se, että ne kuvaavat tilanteita jälkikäteen eli kertovat jo tapahtuneista sairauspoissaoloista, eli ne eivät sinällään auta ennaltaehkäisemään, ennakoidaan tai kehittämään tilannetta. Sairauspoissaolojen hallinta ja ennaltaehkäisy ovat kuitenkin lakisääteisiä velvollisuuksia ja toimenpiteitä, joilla työnantaja voi vaikuttaa työn tuottavuuteen ja kustannuksiin. Lainsäädännössä on asiaan kiinnitetty huomiota mm. ennenaikaisten eläköitymisten välttämiseksi sekä keinoina pidentää työuria. (Parnila & Skurnik-Järvinen 2015, 3.)

Työhyvinvointia arvioidaan siis erilaisin tunnusluvuin, joista perinteisin on sairauspoissaolojen määrä kokonaistyöajasta. Lisäksi uudempina mittareina voisivat toimia psykologisen ja sosiaalisen pääoman määrä tai työhyvinvointi-indeksi. (Manka & Manka 2016, 97-98.)

Alahautala & Huhta (2018) listaavat terveyden johtamisen mittareiksi seuraavia:

- Sairauspoissaolot (määrä ja kehitys tietyissä sykleissä).
  - Työkyvyttömyyseläkkeiden ja tapaturmien määrä.
  - Työtyytyväisyys terveyden johtamisen osalta.
  - Työterveyshuollon käyntien vaikutus työkykyyn.
  - Puuttumisen prosessien (varhainen tuki, työkykykeskustelut) käyttöaste ja laatu.
- (Alahautala & Huhta 2018, 191.)

Näiden lisäksi Ojala & Ahonen (2005) ovat lisänneet työhyvinvoinnin kartoittamisessa käytettäviksi ennakoiviksi mittareiksi vaihtuvuuden ja asiakaspalautteiden mittarit sekä asiakastyytyväisyyskyselyt. Kokonaisvaltaisiksi mittareiksi he laskevat aiemmin mainittujen lisäksi yleiset työilmapiiri ja -tyytyväisyyskyselyt, työn muutokset, koetut kehittämistarpeet, organisaation jaksamisen sekä johtajuuden ja johtamisen. Erilaisten mittareiden tarkoitus on toimia apuvälineinä työyhteisön toiminnan kehittämisessä, ja siksi on oleellista, että luodaan mittarit, joiden tuloksista voidaan konkreettisesti hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Lisäksi tulosten säännöllinen seuraaminen on tärkeämpää kuin itse mittareiden sisältö, tällöin voidaan nähdä eri toimenpiteiden vaikutukset. Jokaisen hyvinvoinnilla on merkitystä yhteisön hyvinvointiin ja työn laatuun, joten työilmapiirin kartoittaminen on erityisen tärkeää, kuten myös tuloksiin reagoiminen. Työhyvinvoinnin tekijöitä on paljon, joten sen edistäminen vaatii pitkäjänteistä suunnittelua ja työtä. (Ojala & Ahonen 2005, 232-233.)

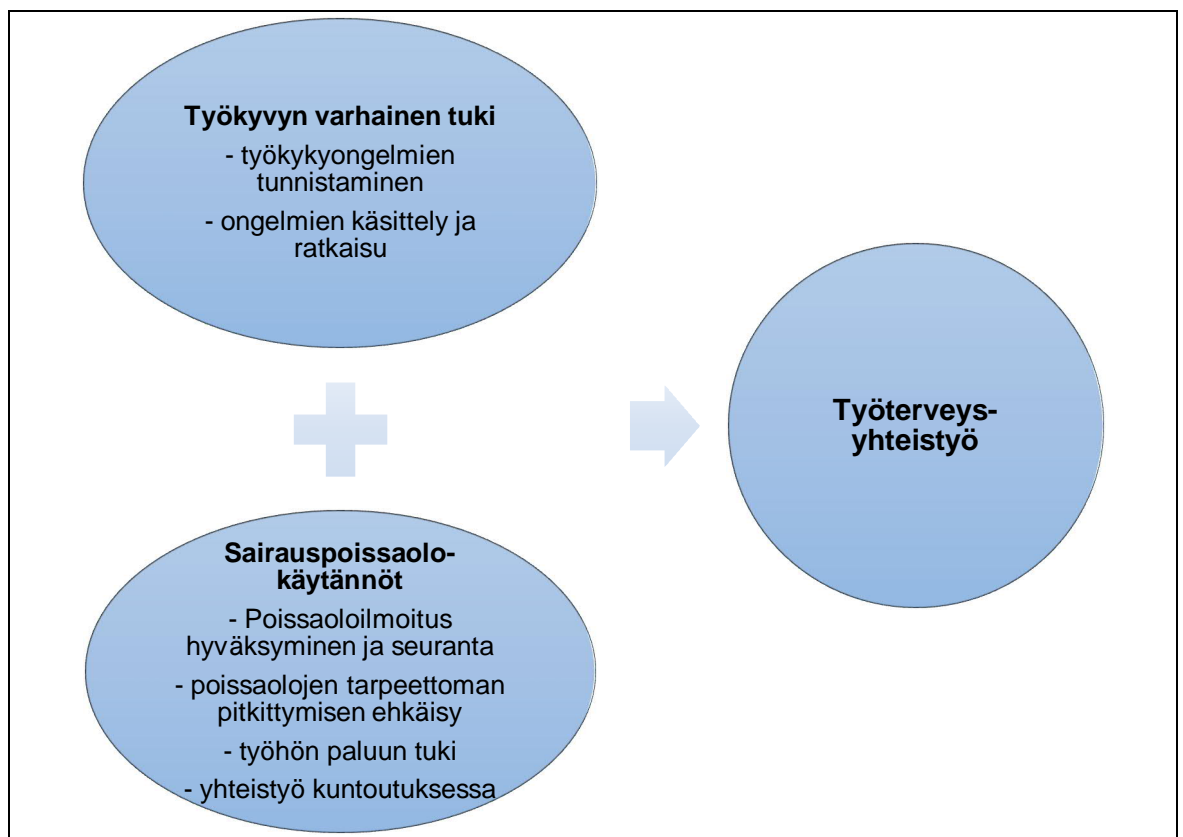
Perinteiset tunnusluvut tarjoavat lukujen muodossa määrällisiä, jo toteutuneita lukuja esim. sairauspoissaoloista. Näiden rinnalla olisi hyvä käyttää laadullisia ja ennakoivia tunnuslukuja, joilla voitaisiin ennakoida tulevaisuuden riskejä. Näihin soveltuisivat laaja-alaiset työhyvinvointitutkimukset, työnilosta kertovat mittarit tai muut itsearvioinnit, ja niiden suunnittelussa voisivat olla työntekijätkin mukana. Vuonna 1994 aloitettiin kunta-alan työolobarometrin kartoitus, joka kuvaa vuosittain kuntien ja kuntayhtymien työolojen muutoksia. Vuodesta 2014 alkaen Keva otti vastuulleen julkisen alan työhyvinvoinnin tilan seuraamisen, joten erillisiä kuntabarometrejä ei enää tehdä. Työterveyslaitos teetättää joka toinen vuosi kymmenessä kunnassa Kunta10 -tutkimuksen, jossa on mukana myös sosiaalisen pääoman mittari. Organisaatiotasolla käytetään laajasti erilaisia työhyvinvointi- ja ilmapiirikyselyitä, mutta työntekijöiden mielestä ne eivät aina ole kovinkaan hyödyllisiä, koska niistä saatu tieto ei yleensä johda toimenpiteisiin. (Manka & Manka 2016, 216-219.)

Helsingin kaupungilla on laajasti käytössä erilaiset työhyvinvoinnin suunnittelun ja seurannan tukitoimet ja mittarit. Erityisesti ennakoivat toimenpiteet, kuten varhaisen puuttumisen tuki -malli sekä muut työhyvinvointia edesauttavat ja tukevat käytänteet ohjaavat esihenkilöitä toimimaan työntekijöiden työkyvyn tukemiseksi ja tarvittaessa työterveyshuoltoon ohjaamiseksi. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen, tukeminen ja seuranta kuuluvat siis tiiviisti lähesihenkilön vastuulle. Lisäksi joka toinen vuosi toteutetaan Kunta10 -tutkimus sekä 2021 alkaen Helsingin kaupungin oma Fiilari -kysely, jolla kartoitetaan samoja asioita kuin Kunta10 -kyselyssä. Teemoina ovat mm. valmentavan johtajuuden toteutumisen arviointi, työnantajakuvan kartoitus, työyhteisön toimivuuden arviointi, syrjimättömyyden ja tasapuolisuuden kartoitus sekä työntekijän itsearvio omasta työkyvystä, jaksamisesta sekä työtyytyväisyydestä. (Helsingin kaupunki 2022.)

## 2.6 Työkyvyn tukemisen eri muodot

Työkyvyn hallinnalla tarkoitetaan työpaikan ja työterveyshuollon yhdessä sopimia käytäntöjä, jotka auttavat huolehtimaan työntekijöiden työkyvystä ja ehkäisemään työkyvyttömyyttä. Työkyvyn hallintaa ovat sairauspoissaolojen ja työkykyisyyden seuranta, varhainen tuki, ennakointi ja yhteisten toimintamallien käyttö työterveyshuollon kanssa. (Kess & Laurila 2016, 95.)

Työkyvyn tuen toimintamallilla tarkoitetaan työpaikan ja työterveyshuollon yhteisiä toimintatapoja, joilla tartutaan työkykyä uhkaaviin ongelmiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa. Tavoitteena on edistää työhön paluuta, estää sairauslomien pitkittymistä ja vähentää sairauspoissaolojen tarvetta (kuva 5). Toimintamallista sovitaan kirjallisesti esimerkiksi työsuojelun toimintaohjelmassa, työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa, henkilöstökäsikirjassa tai osana työpaikkaselvitysraporttia. Jouheva toimintamallit parantavat avointa keskustelukulttuuria työpaikan ja työterveyshuollon välillä. (Martimo ym. 2018, 184-185.)



Kuva 5. Työkyvyn tuen toimintamalli (mukaillen Martimo ym. 2018, 185)



Palkessa pidetään suuressa arvossa varhaisen puuttumisen keinoja, Vatu-keskustelua voi ehdottaa myös työyhteisö, työterveyshuolto tai työntekijä itse, ja se toteutetaan, kun sairauspoissaoloja on kertynyt seurantajaksolla yli 20 päivää tai yli 5 kertaa. Lisäksi käytössä ovat Paluun tuki eli Patu-keskustelut silloin, kun työntekijä palaa töihin ollessaan pitkään poissa työpaikalta, esim. sairauslomalla tai perhevapaalla. Työterveyshuoltoon ilmoitetaan työntekijän 30 sairauspoissaolopäivän täyttymisestä selvityslomakkeella ja silloin, kun työskentelyssä on muusta syystä puuttuttavaa, voi esihenkilö järjestää työntekijälle ns. Kun työ ei suju –keskustelun. Työkyvyn arviointiin pyydetään työterveyshuollosta ottamaan kantaa silloin, kun työntekijän työkyky aiheuttaa huolta eikä se ole keskustelemalla tai pienin korjauksin ratkaistavissa. Kun työntekijän tilanne vaatii työkykyä tukevien keinojen suunnittelua, mahdollista uudelleensijoituksen tai työkokeilun sopimista, järjestetään työterveyshuollossa työterveysneuvottelu. Näihin keskusteluihin osallistuvat työntekijä, työterveyslääkäri, esihenkilö ja HR. Lisäksi tarvitaan usein Kevalta päätös kuntoutustuesta tai muu prosessia tukeva päätös. Palkella on lisäksi käytössä ns. HR-tuki, jolla tuetaan työntekijän hetkellistä työpanoksen kompensointia, eli keskitetysti kompensoidaan palkkakustannuksia myöntämällä työyksikölle rahallista tukea, jolla kustannetaan sijaisen palkkio. (Helsingin kaupunki 2022.)

### 3 Korvaava työ

Erityisesti lyhyiden sairauspoissaolojen kohdalla korvaava työ voi olla poissaololle vaihtoehto. Korvaava työ on lyhytaikaista, mutta lainsäädännössä ei ole määritelty korvaavan työn käsitettä eikä siitä ole sovittu useimmissa virka- ja työehtosopimuksissa. Korvaava työ tarkoittaa sellaisia tehtäviä, joita työntekijä kykenee tekemään terveyttään vaarantamatta tilanteissa, joissa työntekijä ei vamman tai sairauden vuoksi voi tehdä vakiintuneita töitään. Korvaava työ voi olla myös koulutusta tai omaa työtä muokattuna. Päätöksen korvaavan työn osoittamisesta tekee työnantaja. Päätöksen pitää perustua lääketieteellisesti perusteltuun kannanottoon eli korvaavaa työtä ei saa tehdä ilman lääkärin suostumusta. (TTL 2022.)

Korvaavan työn prosessi voidaan hahmottaa kuntoutuksen osana, se on myös työntekijän tulevan työkyvyn laaja-alaista arviointia suhteessa hänen työhönsä. Korvaavan työn prosesseja kehittämällä voidaan havaita ennustettavissa olevat ongelmat mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, joten se voi parhaimmillaan jopa vähentää kuntoutuksen tarvetta ja muiden järeämpien toimenpiteiden käyttöä tulevaisuudessa. Työvoima ikääntyy, joten yhä enemmän tarvitaan työn sovittamista työntekijän tarpeisiin ja ominaisuuksiin. Tämä luo työnantajille muutospainetta, kun työtä ja sen tarjontaa tulee kehittää vastaamaan myös vajaakuntoisten työntekijöiden tarpeita, jotta heidänkin työpanosta voitaisiin hyödyntää. Kun työntekijän vajaakuntoisuus pitkittyy, täytyy arvioida jäljellä olevaa työkykyä sekä eri riskitekijöiden ja työelämän vaatimusten yhteensovittamista. Tämä on juuri työterveyshuollon ydinosaa. (Markkula, Koskinen, & Virta 2009, 11.)

Taulukossa 3 on vertailua korvaavan työn, osasairauspäivärahan ja ammatillisen kuntoutuksen välillä. Toisinaan rajoitetusti työkykyisten työntekijöiden tilanne saattaa sopia useampaan näistä vaihtoehtoista. Periaatteessa mitä vähemmän ja mitä lyhyemmän aikaa sairaus heikentää työkykyä, sitä todennäköisemmin korvaava työ sopii tilanteeseen vaihtoehtoksi. Toisessa ääripäässä on ammatillinen kuntoutus eri vaihtoehtoineen, mikäli pysyvämmästä haitasta on kysymys. Välimuotona näille vaihtoehtoille on osa-aikatyö Kelan maksamalla osasairauspäivärahalla. Taloudellisesti työntekijälle kannattavin vaihtoehto on korvaava työ, silloin työntekijä saa normaalin palkan, vaikka tekisi muunlaisia työtehtäviä kuin omassa normaalissa työssään. Ammatillisen kuntoutuksen prosessi on usein hidasta, kuntoutuspäätöksestä ja sen sisällöstä vastaa kuntien eläkevakuutuslaitos. (Markkula ym. 2009, 10-11.)

Taulukko 3. Korvaavan työn, osasairausloman ja ammatillisen kuntoutuksen vertailu (mu-  
kaillen Markkula ym. 2009, 11; Pekkarinen & Haapakoski 2017, 10)

	Korvaava työ	Osa-aikatyö osasai- rauslomalla	Ammatillinen kuntou- tus
Sairauden tai työ- kyvyttömyyden luonne ja kesto	Ohimenevä, 1-2 vii- kossa paraneva tai lyhyen sairauspois- saolon jälkeen tai asemasta	Vaikeampi, kuukau- sissa paraneva tai 60 pv sairauspäivärahan omavastuun jälkeen (1+9)	Pitkäaikainen tai paran- tumaton sairaus, lähi- vuosina työkyvyttömyy- den uhka
Päätöksenteosta vastaava taho	Työnantaja	Työnantaja ja Kela	Työnantaja ja työeläke- laitos
Prosessin luonne ja kesto	Väliaikainen, 1 päivä- 8 viikkoa	Väliaikainen, 12-120 päivää	Kuukausia (työkokeilu) tai vuosia (uudelleensi- joitus)
Työtehtävät	Mahdollisuuksien mukaan normaali- muokatut työtehtä- vät, 100 % työaika	Omat työtehtävät tai läheisesti liittyvät, 40- 60 % työaika	Työkyvyn mukaisesti, paluu omaan työhön, siirtyminen muokattuun tai uuteen työhön pysy- västi
Työsopimus	Yleensä voimassa- olevan puitteissa	Edellyttää väliaikai- sesti uutta sopimusta	Uusi tai voimassa oleva sopimus
Palkka	Normaali	40-60 % + osasairaus- päiväraha	Kuntoutusraha tai –tuki korotettuna 33 % kun- toutuskorotuksella

### 3.1 Korvaavan työn periaatteet

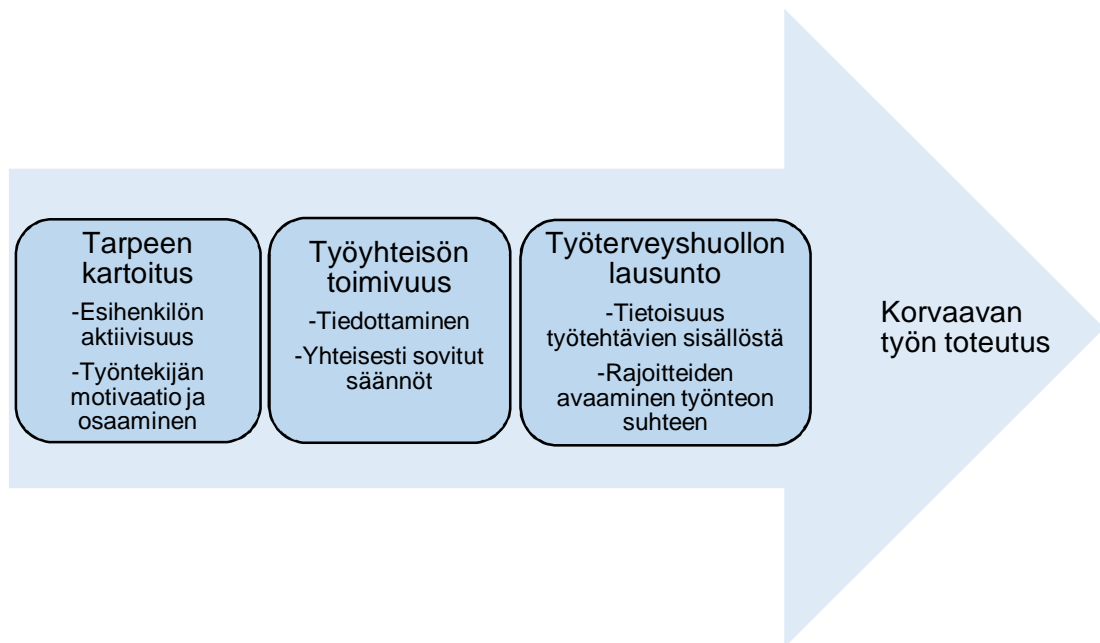
Työkyvyttömyyden ollessa väliaikaista tai sen rajoittaessa vain osittain työntekoa puhu-  
taan osittaisesta työkyvyttömyydestä. Tällöin voidaan keskustella muokatun tai korvaavan  
työn mahdollisuuksista, joiden avulla on mahdollista ehkäistä työkyvyttömyyseläkkeitä tai  
etenkin pitkittyneitä sairauspoissaoloja. Lakiteksteihin ei ole vielä kirjattu käsitettä korvaa-  
vasta työstä, vaan termiä on käytetty joissain työehtosopimusten määräyksissä. Korvaa-  
vasta työstä sopiminen vaatii johdonmukaiset ja tasapuoliset pelisäännöt, jotka sovitaan  
työntekijän, työnantajan ja työterveyshuollon kesken. Sen tulee vastata työntekijän nor-  
maaleja työtehtäviä ja koulutusta sekä olla tarkoituksenmukaista ja mielekästä työnteki-  
jälle. Korvaavasta työstä ei saa aiheutua lisää terveydellisiä ongelmia eikä se saa vaaran-  
taa toipumista. Korvaavan työn pohjana on lääketieteellisesti perusteltu kannanotto, missä  
on avattu työntekijän työkykyä koskevat rajoitteet, jonka jälkeen työnantaja arvioi, onko ti-  
lanteeseen soveltuvaa työtä tarjolla. (Alahautala & Huhta 2018, 173-174.)

Työnantajan on huolehdittava useista velvollisuuksista, kun sovitaan korvaavasta työstä.  
Edellisessä kappaleessa tuotiin esille useimmat näistä velvollisuuksista, mutta niiden li-  
säksi tulee työnantajan huolehtia tiedottamisesta, eli valmistella menettelyohjeet ja sen jäl-  
keen viedä korvaavan työn menettelyohjeet työntekijöiden tietoon. Työntekijän ehdoilla ja

parhaaksi eteneminen on tärkeää. Työnantajalla ei välttämättä ole oikeutta saada yksityiskohtaista tietoa työntekijän sairaudesta, joten työnantaja tai esihenkilö eivät voi määritellä, onko työntekijän sairaus, vamma tai haitta sellainen, että korvaavaa työtä voidaan tarjota. Tämän voi määritellä vain lääkäri, joten siksi yhteistyö työterveyshuollon kanssa on erittäin merkittävää. Toisaalta kuitenkin työnantajan velvollisuuksiin kuuluu selvittää eri työntekovaihtoehtoja korvaavaan työhön työntekijän rajoitteet sekä työn vaativuus huomioiden, eli kartoittaa sopivat työtehtävät huomioiden työntekijän sen hetkinen työkyky. Tähän tarvitaan siis työterveyshuollon lausunto, onko työntekijä sopiva vai soveltumaton korvavaksi työksi suunniteltuun työtehtävään. (Kess & Laurila 2016, 37-38.) Lääkärintodistuksen tulee perustua osittaiseen työkyvyttömyyteen tai ilmaisuun, että työntekijä on työkykyinen tietyin rajoituksin, jotta korvaavaa työtä voidaan suunnitella. Työntekijällä voi olla esimerkiksi sellainen vamma kädessä, ettei hän ole kykeneväinen hoitamaan omaa työtehtäväänsä, mutta voi tehdä jotain muita tehtäviä sillä. Usein työterveyshuollolla on tiedossa korvaavan työn mahdollisuus ja ne työtehtävät, joita korvaavana työnä voidaan tarjota. (Parnila & Skurnik-Järvinen 2015, 8-9.)

Korvaava työ on tarkoitettu väliaikaiseksi, joten työntekijän on tarkoitus palata omaan työhönsä väliaikaisen työrajoitteen poistuttua. Työntekijä tulee perehdyttää korvaavan työn tehtäviin, ja siinä suoriutumista on seurattava, sillä jos työ ei suju kevennetyssä tehtäväsäkään, tulee työntekijä lähettää uudelleen työterveyshuoltoon arvioitavaksi. Mikäli työntekijä kieltäytyy tarjotusta korvaavasta työstä, saattaa sairausajanpalkanmaksu katketa, sillä sen saamisen edellytys on, että työntekijällä on esittää todistus työntöön estymisestä sairauden tai tapaturman vuoksi. Tässä tulee kuitenkin käyttää harkintaa, sillä jos työntekijä ei ole kipujen tai lääkityksen takia työkykyinen, ei korvaavan työn määrääminen ole silloin perusteltua. (Alahautala & Huhta 2018, 174-175.)

Oheisessa kuvassa on avattu korvaavan työn prosessia vaiheittain (kuva 6). Korvaavan työn prosessi käynnistyy siis työkykyrajoitteen tullessa ilmi, mahdollisesti ennakoiden varhaisen tuen vaiheessa. Tämä vaatii lähiesihenkilöltä aktiivista otetta, työntekijältä motivaatiota ja osaamista korvaavaan työhön, sekä työnjohdolta riittävän laajaa työntekijän kokonaistilanteen hahmottamista. Työyhteisön toimivuus on tärkeä varmistaa ennakkoon varautumalla korvaavaan työhön, työyhteisössä tulee kaikkien olla tietoisia korvaavan työn tavoitteista ja prosessista. Työterveyshuollon vastuulla on arvioida, onko työntekijä terveydentilansa puolesta sopiva, rajoituksin sopiva vai sopimaton sovittuun korvaavaan työhön, ja sen arviointiin tulee lääkäreillä olla selkeästi tiedossa, mitä työtehtäviä suunniteltu korvaava työ sisältää. (Markkula ym. 2009, 6-7.)



Kuva 6. Korvaavan työn yksinkertaistettu prosessi (mukaillen Markkula ym. 2009, 6-7)

### 3.2 Korvaavan työn mahdollisuudet ja haasteet

Korvaava työ soveltuu usein tilanteessa, kun työntekijällä on pitkäkestoisia tuki- ja liikunta-elinsairauksia, kirurgisen operaation jälkeinen palautumistila tai muu terveydellinen syy, ettei hän voi tehdä omaa työtehtäväänsä. Työntekijälle voidaan tarjota korvaavana työnä hänen omaakin työtä kevennetyssä muodossa tai jotain muuta työtä, työntekijälle voidaan myös osoittaa koulutusta, jonka hän voi suorittaa vajaalla työkyvyllään. Asiantuntijatehtävissä korvaavan työn toteuttaminen on helpompaa siksi, kun sairauspoissaolon ajaksi ei palkata yleensä sijaista. (Alahautala & Huhta 2018, 174-176.)

Mitään sairautta ei voi lähtökohtaisesti sulkea pois korvaavan työn piiristä, joten yhtenä korvaavan työn muotona voidaan pitää oman työtehtävän muokkaamista, kuten työasennon muutoksia tai tiettyjen työasentojen kuten nostojen välttämistä tai vähentämistä. Tämä vaihtoehto sopii erityisesti silloin, kun työntekijän sairaus on lieväoireista. Joskus taas on turhaa selvittää korvaavan työn vaihtoehtoja, jos työntekijän sairaus vaatii ehdottoman levon tai toipuminen voisi vaarantua, mikäli työssä olisi sellaisia välttämättömiä toimia, joita ei voisi edes korvaavassa työssä välttää. (Kess & Laurila 2016, 38-39.)

Työpaikalla voidaan saavuttaa aikaisessa vaiheessa aloitetulla työkyvyn arvioinnilla monenlaista hyötyä. Sairastuneen työntekijän kanssa käydyt keskustelut voivat parantavaa työpaikan yhteistyötä ja – henkeä, ja kun tunnistetaan työkyvyn heikentymään johtava prosessi mahdollisimman varhain, voidaan aloittaa kuntouttavat toimenpiteet nopeammin. Kuntouttavia toimia voidaan ohjata työpaikalla toteutettavaksi, joka saattaa myöhemmin

näkyä pysyvän työkyvyttömyyden vähenemisenä. Onnistunut korvaavan työn prosessi voi myös paljastaa työntekijästä piileviä taitoja tai kykyjä sekä uusia ja parempia toimintatapoja yhteisesti hyödynnettäväksi. Korvaava työ saattaa parhaimmillaan siis johtaa ammatilliseen kuntoutumiseen, eikä varsinaista ammatillisen kuntoutuksen prosessia tarvitse käynnistää. Korvaavassa työssä työntekijä saa hyvän tilaisuuden aktiivisesti kehittää omaa työtään yhdessä työnantajan kanssa, saa siltä ajalta normaalia palkkaa ja sairauspäivärahaoikeuden enimmäisajan täyttyminen siirtyy myöhemmäksi. (Markkula ym. 2009, 6; Pekkarinen ym. 2017, 9.)

Korvaavan työn haasteiksi ovat nousseet kokonaisnäkömyksen vajavaisuus korvaavan työn mahdollisuuksista. Alahautala & Huhta (2018, 175) olivat haastatelleet kunta-alan esihenkilöitä, ja eräässä korvaavan työn tapauksessa esihenkilö oli evännyt työntekijältä mahdollisuuden tehdä korvaavaa työtä, jotta saisi palkattua sijaisen ja samalla turvattua sen, ettei muiden työntekijöiden työtaakasta olisi tullut liian suuri. Esimerkki osoittaa sen, miten haastavaa on arvioida pitkien sairauspoissaolojen ja korvaavan työn kokonaiskustannukset, hyöty sekä pysyvän työkyvyttömyyden riski, mikäli työntekijän sairauspoissaolo pitkittyy. Mitä pidempi sairauspoissaolo on takana, sitä haastavampaa on työhön paluu yleensä. Korvaavalla työllä voidaan tätä työhön paluun painetta pienentää, sillä yleensä työntekijää odottava työmäärä on pienempi kuin se olisi totaalisen poissaolon jälkeen. Eri-tyisesti mielenterveyden häiriöistä kärsivien kohdalla tämä kannattaa huomioida, sillä kasaantuvat työtehtävät voivat aiheuttaa vielä lisää paineita ja hidastaa toipumista. (Alahautala & Huhta 2018, 175-176.)

Korvaavan työn toivotaan olevan mahdollisimman tuottavaa työtä. Työn tuottavuudella tarkoitetaan panosten ja tuotosten välistä suhdetta. Tuotantorakenteen muutosten ja eri tehokkuustoimenpiteiden ansiosta työn tuottavuus on kohonnut merkittävästi viime vuosikymmenten aikana. Tuottavuuden mittaaminen on hankalaa eri aloilla, erityisesti julkisen sektorin alalla. Työn panoksina nähdään mm. organisaation ja yksilön osaaminen ja tietämys, innovaatiokyky ja käytetty aika. Tuotos on osa prosessia, usein asiakas osallistuu myös prosessiin. Sanotaankin, että näissä tehtävissä tulisi tarkastella ennemminkin vaikuttavuutta tai suorituskkyä tuottavuuden sijaan. SAK ry:n kehittämisjohtaja Eija Hieta-nen on 15.9.2010 lausunut näin:

Sak:ssa painotetaan, että tulokselliset eli laadukkaat ja kattavat julkiset palvelut tukevat talouskasvua, koska ne lisäävät ihmisten hyvinvointia, osaamista ja työssäkäyntimahdollisuuksia. Mutta jos julkisen sektorin tuottavuutta mitataan matemaattisilla mittareilla, henkilöstö näyttäytyy kulueränä. Jos henkilöstöä karsitaan, kuinka hoidetaan vanhukset, lapset, mielenterveyspotilaat ja muut apua tarvitsevat, kun nyt-kin jo tekee tiukkaa? Kyse on myös työntekijöiden jaksamisesta. Henkilöstön vähenykset lisäävät jäljelle jäävien työmäärää ja kuormitus kasvaa. Työuria ei tällaisilla keinoilla pidennetä. (Kehusmaa, K. 2011, 76-79.)

Työnhyvinvointia edistävät toimenpiteet aiheuttavat kustannuksia, mutta ihmisiin investointi tuottaa voittoa, kun sairauspoissaolot, ammattitauti- ja työkyvyttömyyseläkekustannukset laskevat. Nämä investoinnit realisoituvat usein vasta pidemmällä aikavälillä, jopa vuosikymmenten kuluttua, mutta se kannattaa. (Kehusmaa, K. 2011, 81.) Tähän ajatusmalliin pohjautuvat myös korvaavan työn periaatteet, että nähtäisiin työntekijä kokonaisvaltaisesti osana organisaation tuottavuuspanosta, jonka toiminnassa mukana pitäminen tuottaa monenlaisia positiivisia vaikutuksia etenkin pitkällä tähtäimellä. Tuottavuusajattelun myötä usein nähdään vain lyhyen aikavälin vaikutukset, ja silloin saattavat korvaavan työn aiheuttamat lisäkustannukset tuntua ajoittain rasitteinakin, mutta niin muutkin investoinnit tuntuvat usein alkuvaiheessa, kunnes ne alkavat tuottaa tulosta. (Manka & Manka 2016, 81-84; Martimo ym. 2018, 172-176.)

Korvaavaan työhön sisältyy vielä ennakoluuloja ja väärinkäsityksiä, jopa väärinkäytöksiä. Työnantajan aloitteesta alkanutta korvaavan työn prosessia saatetaan epäillä tilastoitavien sairauspäivien pienentämisen keinona tai sairaiden työntekijöiden pitämisenä töissä. Työntekijän pyytäessä korvaavaa työtä se saatetaan nähdä pyrkimyksenä saada helpompia tai parempia töitä, ja työterveyshuollon näkökulmasta heidän huolena voi olla se, että heidän ajatellaan painostavan työntekijää pysymään töissä. (Markkula ym. 2009, 7.) Mitä enemmän ennakoluuloja ja tietämättömyyttä aiheeseen liittyy, sitä tärkeämpää on avoin ja osallistava yhteistyö ja tiedonkulku sekä uskallus kokeilla ja katsoa, mihin se johtaa.

### **3.3 Korvaava työ Helsingin kaupungilla**

Palvelukeskus Helsinki toimii osana Helsingin kaupungin laajempaa organisaatiota henkilöstön kehittämistyössä. Korvaava työ nähdään osana strategista työkykyjohtamista, ja lisäksi tavoitteena on toimia vastuullisena työnantajana syrjäytymisen ehkäisyssä ja henkilöstön sitouttajana. Taloudellisena tavoitteena on saada aikaan kustannussäästöjä runsaiden sairauspoissaolokustannusten pienentämisenä. Sosiaalisen vastuun ottamisen osoituksena on pyrkimys pitää ihmiset työkykyisinä, tuottavassa ja mielekkäässä työssä, sekä lisätä työssäolopäiviä. Lisäksi tavoitteena on ennakoida työkyvyttömyyden riskit ja tunnistaa niiden syitä sekä tukea työntekijöiden työkykyä systemaattisesti. (Helsingin kaupunki 2022.)

Työkykyjohtaminen Helsingin kaupungilla esihenkilötyön näkökulmasta edellyttää vastuullista toimintaa arjessa, tasa-arvoista ja yhdenvertaista henkilöstön kohtelua työurien eri vaiheissa. Sovittujen käytänteiden avulla tavoitteena on edistää työyhteisön toimintakulttuuria systemaattisesti ja tuloksellisesti, jonka tavoitteena on vahvistaa positiivista työntekijäkokemusta ja työntekijöistä huolehtivaa työkuultuuria. Helsingissä tavoitellaan mielek-

käitä, pitkiä työuria, työkyvyttömyys- ja eläkekustannusten vähenemistä (sairauspoissaolot, työkyvyttömyyseläkkeet ja työtapaturmaeläkkeet) sekä työkykyjohtamisen ja työtapaturmien parempaa hallintaa. Esihenkilöiden rooli on vahvistaa yhdessä HR:n tuella työkykyjohtamisen käytäntöjä ja toimenpiteiden kehittymistä, ja päätöksentekoa ohjaavat hallinto- ja toimintasäännöt. Strategisesta näkökulmasta työkyvyn johtaminen on henkilöstön työkyvyn hallintaa osana palvelutoiminnan tavoitteita ja talouden tasapainottamista. Sille on määritelty selkeät tavoitteet, toimijat, prosessit ja mittarit, joiden avulla toimintaa on mahdollista parantaa seuraamalla ja arvioimalla niitä säännöllisesti. (Helsingin kaupunki 2022.)



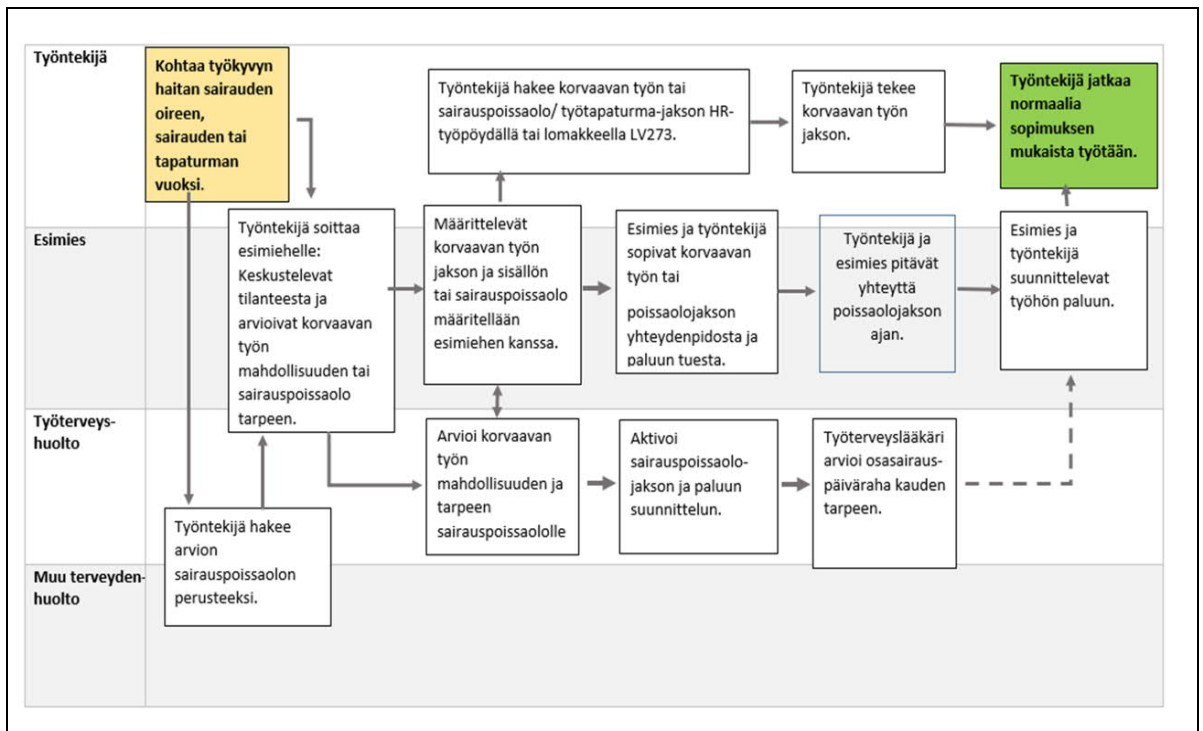
Kuva 7. Korvaavan työn hyödyt (Torvinen, Haakana & Nisula 2019)

Kuvassa 7 esitellään korvaavan työn hyödyt niin työntekijälle, työyhteisölle kuin organisaatiollekin. Työntekijän eduksi katsotaan sairauspoissaolopäivien säästymisen, mielekkäiden työtehtävien tekemisen ja uusien taitojen karttumisen. Työntekijän kannalta ajatellaan, että mieluummin töissä kuin poissa ja työssäolo voi tukea toipumista. Korvaavaa työtä hyödyntämällä työyhteisön toimintakulttuuri vahvistuu ja osaamisen hyödyntäminen kehittyy, onhan osaava apu tiimityön etu. Organisaatiotasolla sairauspoissaolokustannukset vähenevät ja tavoitteena myös syrjäytymisen ehkäisy, kun työntekijälle ei synny poissaoloa tai se jää lyhyemmäksi. (Helsingin kaupunki 2022.)

Korvaavan työn –toimintamalli on Palvelukeskus Helsingillä yksi henkilöstöjohtamisen keino saada tuottavaan työhön sellaiset työntekijät, jotka ovat tilapäisesti työkyvyttömiä omaan työhönsä. Korvaava työ tarkoittaa sitä, että henkilö ei pysty tilapäisesti tekemään



sairauden, sen oireen tai tapaturman vuoksi omaa työtään, mutta pystyy tekemään omia työtehtäviään muokattuna. Palkkaus ja palvelussuhteen ehdot säilyvät ennallaan alle 8 viikon työn muokkauksissa täyttä työaikaa tehtäessä. Lääkärinlausunnon puoltaessa korvaavaa työtä, työntekijä ja työnantaja sopivat jakson, jolloin työntekijälle tarjotaan tilapäisesti työsopimuksen mukaista kevennettyä työtä. Työntekijällä ei siis ole oikeutta työkyvyn rajoitteisiin liittyvään poissaoloon työpaikalta, mikäli lääkäri on rajannut vain tietyt työtehtävät pois, mutta ei ole todennut työntekijää täysin työkyvyttömäksi. Korvaavan työn tarjoamiseen tarvitaan kuitenkin työntekijän suostumus. (Helsingin kaupunki 2021.)



Kuva 8. Korvaavan työn prosessikuvaus Helsingin kaupungilla (Helsingin kaupunki 2022)

Esihenkilötyön haasteina olen havainnut työntekijöiden kokevan kuormittumista etenkin fyysisen, keskiraskaan työn takia, mutta myös lisääntyvät muut työpaineet heijastuvat työhyvinvointiin. Työntekijöiden ja sijaisten saatavuus on kuntasektorilla usealla toimialalla

haastavaa, jatkuva uusien työntekijöiden rekrytointi ja perehdyttäminen vievät paljon resursseja esihenkilötyöltä. Sairauspoissaolot kuormittavat etenkin työntekijöitä itseään, työyhteisöä mm. puuttuvien työntekijöiden suhteen ja organisaatiota sairauspoissaoloista aiheutuvien kustannusten osalta, joten poissaolojen pienentäminen tai parempi hallittavuus on koko organisaation etu.

## 4 Kehittämistyön menetelmät ja tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa esitellään koko kehittämistyöprosessi aineiston hankinnoista tulosten analysointiin. Tutkimusongelma esitellään luvussa 4.1, tutkimusmenetelmästä kerrotaan luvussa 4.2, tiedonkeruun menetelmät esitellään luvussa 4.3 ja tutkimusaineiston analysointi ja tulokset kuvataan luvussa 4.4. Tulosten yhteenveto esitellään luvussa 4.5.

Tämän kehittämistyön tarkoitus oli selvittää, millaisia korvaavan työn menetelmiä Monipalvelut -yksikössä on tällä hetkellä käytössä sekä miten korvaavan työn keinoja voitaisiin kehittää esihenkilötyön tueksi, jotta korvaavaa työtä olisi helpompi tarjota työntekijöille sairauspoissaolojen vähentämiseksi. Haluttiin myös selvittää, miten korvaavan työn keinoväliköiman eri vaihtoehtoja saadaan paremmin eri toimijoiden tietoisuuteen ja missä tilanteissa sekä miten korvaavaa työtä voitaisiin hyödyntää sairauspoissaolojen korvaamiseksi. Lisäksi haluttiin selvittää, miten vastuualueet tulisi jakautua eri toimijoiden kesken. Tämän kehittämistyön case-otos tehtiin Helsingin kaupungin keskushallinnon toimialalle kuuluvalla Palvelukeskus liikelaitokselle, Monipalvelut –yksikölle. Mopalla on palveluksessa 1164 työntekijää 31.12.2021. (Leppämäki 2.2.2022)

Taulukko 4. Kehittämistyön aikataulu

<b>Vuosi 2021</b>	<b>Kuukaudet</b>				
	syys	loka	marras	joulu	tammi 2022
<b>Analysointi- ja suunnittelu- vaihe</b>					
- Korvaavan työn tilastojen analysointi	27.9-				
- Haastattelukysymysten laadinta					
- Haastateltavien valinta					
- Haastatteluaikojen kalenterointi					
<b>Case tutkimus</b>					
Teemahaastattelut				7.12-15.1	
<b>Vuosi 2022</b>	<b>Kuukaudet</b>				
	tammi	helmi	maalis	huhti	touko
<b>Case-tutkimus</b>					
Workshop	18.1				
<b>Case tutkimustulokset</b>					
- Tulosten analysointi					
- Tutkimustulokset					
- Kehittämisehdotukset					

Taulukossa 4 on havainnollistettu tämän kehittämistyön aikataulusuunnitelma. Suunnitelman pohjana on toimeksianto, joka auttoi rajaamaan ja aikatauluttamaan kehittämistyötä. Aineiston keruu alkoi syksyllä 2021, jonka jälkeen marraskuussa sovittiin työntekijöiden, esihenkilöiden sekä asiantuntijoiden haastattelut, tammikuulle 2022 sovittiin toteutettavaksi työpaja. Marraskuussa 2021 kehittämistyöstä tiedotettiin Mopan työntekijöitä, esihenkilöitä, päälliköitä ja HR- osastoa sekä työterveyshuollon vastuuhenkilöitä. Sen jälkeen varattiin Teams-haastattelukutsut asiantuntijoille (3), palveluesihenkilöille (5) sekä työntekijöille (3). Nämä henkilöt valikoituivat haastateltaviksi osittain esikyselyn avulla, jossa karotettiin halukkuutta osallistua kehittämistyöhön, sekä suorien haastattelupyyntöjen avulla tutkijan harkinnanvaraisuuden pohjalta. Osallistujilla tuli olla entuudestaan kokemusta tutkittavasta ilmiöstä, koska laadullisessa tutkimuksessa se on tärkeää, jotta saadaan kokemusperäistä sisältöä tutkittavaan ilmiöön. Tutkimuksen kannalta sopiva haastateltavien määrä opinnäytetyössä olisi n. 6-8. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98-99.)

Tutkimuksen tausta-aineistoksi saatiin Mopan HR-raporteista vuosilta 2019-2021 henkilöstömäärän, henkilöstötyöpäivien ja sairauspoissaolomäärien lisäksi korvaavan työn tunnuslukuja. Niitä olivat korvaavan työn osuus henkilöstötyöpäivistä, korvaavan työn päivien lukumäärä, jakson kesto keskimäärin päivinä sekä korvaavan työn toteutumisen kertojen lukumäärä. Taulukossa 5 on kuvattu luvut tarkemmin. (Leppämäki 8.10.2021 ja 2.2.2022.)

Taulukko 5. Monipalvelut –yksikön sairauspoissaolot ja korvaavan työn osuudet vuosilta 2019-2021 (Leppämäki 8.10.2021, lisäykset 2.2.2022)

<b>Vuosi</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>
<b>Henkilöstö</b>	1184	1204	1164
<b>Henkilöstötyöpäivät</b>	350499	388816	430995
<b>Sairauspoissaolo %</b>	5,8	5,3	5,4
<b>Sairauspoissaolopäivät</b>	25254	23665	23896
<b>Korvaava työ %</b>	0,11	0,13	0,14
<b>Korvaava työ päivät</b>	377	498	588
<b>Korvaavan työn pituus päivinä (keskiarvo)</b>	10,2	10,6	16,3
<b>Korvaava työ kerrat</b>	37	47	36

Taulukon 5 mukaan sairauspoissaoloja Mopassa oli vähiten vuonna 2020, jolloin Covid-19 pandemia alkoi. Vuonna 2021 sairauspoissaoloja oli hienoisesti enemmän kuin vuonna 2020, mutta vähemmän kuin ennen pandemiaa (2019). Samalla korvaavan työn suhteellinen osuus on kasvanut vuosittain henkilötyöpäiviin nähden, ja jaksojen pituus on kasvanut vuosittain. Tämä voisi kertoa siitä, että korvaavaa työtä aletaan pikkuhiljaa enemmän hyödyntää ja samalla niitä tehdään kerralla pidempiä jaksoja. Vielä kuitenkin korvaavan työn osuus sairauspoissaoloista ei ole kovin suurta (0,14 %), tavoite on siis kasvattaa korvaavan työn osuutta ja samalla sairauspoissaolojen osuus pienenee. Tässä kuitenkin huomioitava se, että prosentuaalinen osuus ei voi nousta suuremmaksi kuin sairauspoissaolojen osuus, koska on todennäköistä, että suuri osa poissaoloista johtuu infektioitaudeista ym., jolloin korvaavaa työtä ei voida edes tarjota.

Työpaja sovittiin toteutettavaksi tammikuussa 2022, johon osallistui haastateltavien lisäksi muita vapaaehtoisia tutkimustyön kehittäjiä, osallistujien halukkuus selvitettiin joulukuussa 2021 sähköpostikyselyn avulla. Tutkimustulosten pohjalta laadittiin kehittämisehdotukset huhtikuun 2022 aikana, jotka esiteltiin Mopan yksikönjohtajalle sekä HR-osaston edustajille 26.4.2022.

#### **4.1 Tutkimusongelma**

Tutkimuksen perustana on selkeästi määritelty asiaongelma ja siitä johdettu tutkimusongelma eli pääkysymys. Tutkimusongelmasta muodostuvat tutkimuskysymykset, ns. alakysymykset tai teoreettiset tutkimuskysymykset. Niihin halutaan löytää vastauksia. (Vilkkä 2021.)

Korvaavan työn määrän osuus sairauspoissaoloista taulukossa 5 sekä työkykyjohtamisen strategiset tavoitteet henkilöstön hyvinvoinnin suhteen, etenkin sairauspoissaolojen hallinnan osalta toivat esiin Monipalvelut –yksikön kokonaistilanteen. Näiden tietojen pohjalta laadittiin tutkimuskysymykset, joilla haettiin tutkimusongelmaan vastauksia. Kehittämistyön tutkimuskysymykset jakaantuivat yhteen pääkysymykseen ja kahteen alakysymykseen.

Pääkysymys:

Miten Monipalvelut –yksikössä voitaisiin kehittää korvaava työ –toimintamallia?

Alakysymykset:

Minkälaisia vaihtoehtoisia työtehtäviä Monipalveluiden työntekijöillä on korvaavaan työhön?

Millaista tukea esihenkilötyöhön tarvitaan, jotta korvaavan työn prosessit olisivat sujuvia ja helpommin hallittavia?

## **4.2 Tutkimusmenetelmä**

Tässä kehittämistyössä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan tutkimusmetodia, jonka avulla pyritään tutkittavan ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen, kuvantamiseen ja tulkitsemiseen. Laadullinen tutkimus kohdistuu yksittäiseen tapaukseen ja pyrkii löytämään uusia tapoja ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Tähän opinnäytetyöhön laadullinen tutkimus soveltuu myös siksi, että laadullisessa tutkimuksessa halutaan ymmärtää aiheen merkityksellisyyttä, eli kuinka ihmiset kokevat aiheen reaali maailmassa. (Kananen 2017, 35-36.) Laadullisen tutkimuksen tulisi olla emansipatorinen. Tällä tarkoitetaan sitä, että tutkimuksen tulisi lisätä tutkimushaastatteluihin osallistuvien ymmärrystä tutkittavasta asiasta ja vaikuttaa myönteisesti suhtautumiseen ja ajatusmalleihin myös tutkimuksen jälkeenkin, sen sijaan että he olisivat vain välineitä tiedon hankintaan. (Vilka 2021.) Tämän kehittämistyön tutkimus oli emansipatorinen.

Tutkimuksen lähestymistapa oli toteuttaa toimintatutkimus, jonka tarkoituksena oli kehittää esihenkilötyötä tukeva toimintamalli korvaavan työn keinoista. Toimintatutkimus soveltuu etenkin työkäytänteiden ja –menetelmien kehittämistyöhön, tutkimusmenetelmissä kytkeytyvät käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuorovaikutus ja osallistavuus toisiinsa. Kehittämistutkimuksen tarkoitus on tuottaa työelämän arkeen käytännöllisiä ratkaisuja, joiden toimivuutta myös varmistetaan ja ratkaisujen toimivuutta testataan myös käytännössä. Laadullinen tutkimus tuottaa kuvauksen ja ymmärrystä ilmiöstä. (Kananen 2017, 16.) Tässä toimintatutkimuksessa tavoitteena oli eri toimijoiden osallistaminen korvaava työ –toimintamallin kehittämiseen sekä löytää ratkaisuja korvaavan työn käytön lisäämiselle sairauspoissaolojen vähentämiseksi, sekä luoda toimintasuunnitelma toimeksiantajaorganisaatiolle neljän mallituotoksen avulla.

## **4.3 Tiedonkeruu**

Laadullisen tutkimuksen käytetyimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelut ja kyselyt, erilaisista dokumenteista kerätty tieto sekä havainnointi. Kehittämistyössä voidaan käyttää useamman tutkimusmenetelmän yhdistämistä, tästä käytetään nimitystä triangulaatio. Yhdistämistä voi tapahtua käyttämällä esim. havainnointia, dokumenttien analysointia ja haastattelua. Tutkimusaineistoon liittyvä triangulaatio tarkoittaa, että tietoa kerätään mahdollisimman monelta eri tiedonantajaryhmältä, kuten esihenkilöiltä, lääkäreiltä,

asiantuntijoilta ja työntekijöiltä. Triangulaatiota pidetään suosittuna tutkimuksen valintakriteerinä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83,166-168.)

Tutkimusmenetelmän valinta ohjaa tutkimusaineiston tiedonkeruutavan valintaa. Tiedonkeruuvaiheessa määritellään, mitä tietoa tarvitaan, miten se hankitaan ja mistä se saadaan. Lisäksi toimeksiantajan tavoitteet ohjaavat tutkimusmenetelmien ja tiedonkeruun valintaa. (Vilkkä 2021.) Tiedonkeruu- ja analyysivaihe kytkeytyvät vahvasti toisiinsa. Kehittämistyössä hyödynnettiin organisaation HR-raportteja ja aineistoa, jotka toimivat nykytila-analyysin pohjana. Tämä on kehittämistyön tausta-aineistoa, osa dokumentointia, joka on oleellinen osa tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen dokumentteja voivat olla vuosikertomukset, muistiot, organisaatiokuvaukset, toimintaohjeet ja kaikki se aineisto, joka liittyy tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2017, 121.)

Tutkimuksen aineiston hankintaan käytettiin päämenetelmänä teemahaastattelua, joka toteutettiin 11 eri rooleissa työskenteleville toimijoille, lisäksi käytettiin ryhmähaastattelua, jossa aineistoa kerättiin toteuttamalla työpaja eli workshop.

Tutkimuskysymysten ja tutkittavan aiheen teemojen ohjaamana tutkija päätyi valitsemaan nämä kaksi tiedonkeruumenetelmää, sillä kehittämisen kohteena oleva ilmiö on jo olemassa, mutta sen aktivointiin ja selkeyttämiseen kaivattiin työkaluja. Tutkija arvioi, että nykytilan kartoitukseen tarvitaan korvaavan työn käytön määrästä lukuja suhteessa sairauspoissaoloihin, ja niitä saatiinkin kolmelta edelliseltä vuodelta. Teemahaastattelut valittiin niiden antaman syvällisen informaation vuoksi kaikkien toimijoiden näkökulmat huomioiden, ja niiden uskottiin antavan myös relevanttia tietoa nykyisiä haasteista sekä kehittämistoiveista. Tutkija halusi toteuttaa workshopin nimenomaan yhteisideoinnin vuoksi uskoen, että konkreettisten käytänteiden kartoittamisen lisäksi olisi mahdollista, että jotain uutta myös syntyisi.

Tämän kehittämistyön tiedonkeruu on sidottu teoreettiseen viitekehykseen aihesisältöjen pohjalta ja teemahaastattelun runko muodostui tavoitteiden mukaan tutustumalla sekundäärisiin aineistoihin sekä pohtimalla, mihin kysymyksiin vastaamalla tutkimusongelmaan saataisiin ratkaisuja. Lisäksi aineistoa on kerätty ryhmähaastattelusta workshop –metodia käyttäen.

#### **4.3.1 Teemahaastattelut**

Tutkimuksessa haastateltiin henkilöstöä ja asiantuntijoita eri rooleissa, jotta aiheeseen saatiin mahdollisimman kattavasti eri osapuolten näkemys. Teemahaastattelulla tarkoitetaan kahden ihmisen välistä keskustelua aiheista, jotka liittyvät tutkittavaan teemaan ja

jotka tutkija on etukäteen miettinyt. Teemahaastattelun avulla tutkija pyrkii saamaan kokonaisvaltaisen eli holistisen käsityksen tutkittavasta ilmiöstä, jossa on mukana ihmiset ja heidän toimintansa, tätä kaikkea tutkija pyrkii avaamaan ja ymmärtämään teemojen avulla. Haastattelu voidaan toteuttaa myös verkkoympäristössä, mutta kuitenkin kasvotusten, eli videotointia hyödyntäen. (Kananen 2017, 88-91.) Teemahaastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelmaan, ja etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen. Teemahaastattelun avoimuudesta johtuen teemakysymysten suhde tutkimuksen viitekehyksessä esitettyyn tietoon vaihtelee intuitiivisten havaintojen sallimisesta tiukasti ennalta määritellyissä kysymyksissä pitäytymiseen. Metodologisesti teemahaastattelussa korostuvat ihmisten tulkinnat asioista ja niille annetuista merkityksistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 88.)

Tässä kehittämistyössä haastateltavien määrä oli 11, koska tutkija halusi varmistaa mahdollisimman laajalla otannalla sen, että se kattaisi tutkittavan aineiston monipuolisuuden ja riittävyyden. Otannan riittävällä laajuudella pyritään varmistamaan aineiston saturaatio eli kylläntyminen. Saturaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa tiedonantajat eivät tuota enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta, ja aineisto alkaa toistaa itseään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99.) Kehittämistyön tarkoituksena oli saada mahdollisimman laajaa ja monipuolista aineistoa ilmiöstä sekä kerätä kehittämisideoita kokemusten perusteella. Teemahaastattelu aika sovittiin 2 viikkoa ennen tilaisuutta.

Haastattelu valittiin tutkimuksen tiedonkeruun menetelmäksi, koska se sopii parhaiten sellaisen ilmiön tutkimiseen, joka on jo olemassa ja josta haastateltavilla on jo kokemusta ja mielipiteitä. Haastattelu on joustava menetelmä, sillä haastattelija voi toistaa kysymyksen, selvittää ilmausten sanamuotoa, oikaista väärinkäsityksiä ja keskustella haastateltavan kanssa aidon vuorovaikutteisesti. Joustavuutta lisää myös se, että tutkija voi esittää kysymykset siinä järjestyksessä, kun se on hänestä sopivinta. Laadullisen tutkimuksen kannalta haastattelu toimii siksikin hyvin, että siinä tärkeintä on saada mahdollisimman paljon tietoa valitusta aiheesta ja haastateltavaksi voidaan valita henkilöitä, joilla on tietoa tai kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Suositeltavaa onkin, että haastattelija antaa aiheen ja teemat tutustuttavaksi etukäteen. Heikkoutena haastatteluissa on esim. kyselyyn verrattuna se, että se on aikaa vievää ja siten kallista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85-86.)

Teemahaastattelurunko laadittiin kehittämistyön keskeisten käsitteiden ympäriltä (luvut 2-3), ja niiden avulla pyrittiin saamaan vastauksia tutkimusongelmiin. Teemahaastattelut toteutettiin loppuvuodesta 2021. Teemahaastattelun otokseksi valikoitui 11 osallistujaa eri tehtävärooleissa. Menetelmäksi valittiin haastattelu, sillä se antaa syvällistä tietoa ihmisen kokemusmaailmasta ja teemahaastattelu valikoitui sen puolistrukturoidun luonteen vuoksi.



Teemahaastattelu todettiin juuri tähän tutkimukseen oivaksi tutkimusmenetelmäksi etenkin tutkimuksen luonteen sekä otannan koon vuoksi. Teemahaastattelussa joustavuutta lisää se, että aihe ja teemat ovat selvillä, mutta kysymysten järjestys sekä muotoilu voivat vaihdella haastateltavan tehtäväroolin mukaisesti. Haastattelun teemat ja rakenteet olivat siis kasassa, mutta liikkumatilaakin löytyi.

Tutkimuksen avulla haluttiin pienestä ryhmästä valikoituneen otannan avulla saada syvällisemmin tietoa ja kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Haastatteluun muodostettiin yhteiset teemat, joiden avulla saataisiin tietoa tutkimuskysymyksiin lähestymällä tutkittavia henkilökohtaisesti. Haastattelut myös avasivat aihetta haastateltaville itselleen ja sai heidät pohtimaan omaa toimijuuttaan aiheeseen liittyvissä prosesseissa.

Teemahaastattelu on mahdollisesti yleisin tutkimushaastattelun muoto, ja se on tutkimusmenetelmänä puolistrukturoitu. Tällä tarkoitetaan strukturoimattoman ja lomakehaastattelun välimuotoa. Yhteinen piirre puolistrukturoiduille haastatteluille on se, että teemat ja osanäkökulmista ovat ennalta sovittuja, mutta liikkumavaraa myös löytyy. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi samoja kysymyksiä kaikille, mutta kysymysten paikka voi vaihdella. Tärkeää teemahaastattelussa on se, että siinä esiintyy tietyt teemat, jotka on päätetty nostaa esille. Teemahaastattelu on toisaalta lähempänä strukturoimatonta haastattelua, sillä yksi aihealue eli teemat ovat kaikille samat, mutta kysymyksillä ei ole tarkkaa muotoa, sillä haastateltavilla voi olla eri näkökulma aiheeseen tehtävänkuvastaan riippuen. Esimerkiksi HR-asiantuntijalla on eri näkökulma tai kokemus kuin työntekijällä, mutta aihe eli teema on yhteinen. (Vilkkä 2021.)

#### **4.3.2 Workshop**

Työpajatyöskentely eli workshop on yksi fasilitoinnin menetelmä. Fasilitointi tarkoittaa ryhmän vuorovaikutuksen helpottamista, sana *facil* tulee latinasta ja tarkoittaa helppoa. Fasilitointi on ryhmän työskentelyn ohjausta siten, että fasilitaattori ohjaa prosessia ja luo puitteet työskentelylle, mutta ryhmä tuottaa itse sisällön. Koska sisältö kattaa ideoinnin, ehdotukset ja päätökset, fasilitointi muistuttaa ryhmätyönohjausta, mentorointia ja ryhmäcoachingia. (Kupias 2017, 65.)

Fasilitoinnissa hyödynnetään ryhmän osallistujien osaamista, jolloin se auttaa ryhmää muodostamaan yhteisen käsityksen ja helpottaa ymmärtämään muiden näkemyksiä. Fasilitoinnin avulla ryhmän osaamista voi hyödyntää mm. uusien palvelujen ideoinnissa ja ryhmään voi luontevasti kutsua esim. sidosryhmiä. Fasilitoinnissa oleellista on, että saadaan ihmiset puhumaan keskenään, jolloin yhteinen puhe muuttuu dialogiseksi. Fasilitaat-

tori käyttää erilaisia osallistavia työskentelymenetelmiä, hänellä tulisi olla nopea tilanne-taju ja hyvät vuorovaikutus- ja ohjaustaidot, kykyä suunnitella menetelmät, tilat ja ajan-käyttö tarkasti. (Kupias 2017, 73-76.)

Laadullisen tutkimusaineiston keräämisen metodina voidaan käyttää ryhmähaastattelua etenkin työelämän tutkimusperusteisissa kehittämishankkeissa, joiden tavoitteena on yhteisten toimintatapojen luominen sekä teeman ymmärtäminen. Hirsjärvi ja Hurme (2001) kuvaavat täsmäryhmähaastatteluksi tilannetta, johon kutsutaan 6-8 henkilöä asiantunte-muksensa perusteella, joilta voidaan odottaa kykyä vaikuttaa tutkittavaan asiaan. Ryh-mälle asetetaan tavoite, kuten ideoiden luominen tai toiminnan kehittäminen. Ryhmähaas-tattelun osana voidaan käyttää aineistonkeruumenetelmänä esim. työpajaa tai aivoriihtä. (Vilkkä 2021.)

Tutkimukseen suunniteltiin toteutettavaksi työpaja, joka mahdollisti yhteisöllistä kehittä-mistä. Työpaja toteutettiin 18.1.2022. Työpajassa oli mukana palveluesihenkilöitä, ravinto-lapäälliköitä ja palveluohjaajia. Menetelmänä pajassa käytettiin me-we-us metodia, sillä tämä menetelmä mahdollistaa hiljaistenkin osallistujien mielipiteiden näkyvyyden ja estää äänekkäimpiä dominoimasta keskustelua. Siinä vaiheina ovat yksilötyöskentely, parityös-kentely ja koko ryhmänä työskentely. (Kantojärvi 2012, 42.)

#### **4.4 Aineiston analysointi ja tulokset**

Tutkimuksen nykytila-analyysin pohjana toimivat henkilöstöraportit vuosilta 2019-2021. Tutkimuksessa toteutettiin 11 teemahaastattelua, joihin osallistui esihenkilöiden, työnteki-jöiden ja asiantuntijoiden edustajia. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina käyttäen Teams videokokous-työkalua ajalla 7.12.2021-15.1.2022 tutkijan toimiessa haastatteli-jana. Haastattelujen tuloksia käsitellään luvussa 4.4.1.

Ryhmähaastattelun keinona toteutettiin workshop 18.1.2022 Teams videokokouksena, tut-kijan toimiessa fasilitaattorina. Workshopiin osallistui 5 osallistujaa, joista 2 oli osallistunut myös haastatteluun, 3 osallistujaa olivat uusia. Workshopissa fasilitoitiin me-we-us meto-dilla 2 pienryhmää, joissa molempiin jaettiin samat aihealueet ensin jokaisen itse pohditta-vaksi ja sitten ryhmän työstettäväksi, lopuksi molempien ryhmien aineistot koottiin yhteen Word-tiedostoon. Workshopin aineistoa käsitellään luvussa 4.4.2.

Tutkimusprosessin alkuvaiheessa tutkija hahmottelee, miten aineistoa käsitellään ja tulki-taan, joskus tutkimusongelma määrittelee menetelmien ja analyysien valinnat. Aineiston ymmärtämiseen tähtäävässä lähestymistavassa käytetään usein laadullista analyysiä ja

päätelmien tekoa. Aineistojen analyysin tarkoituksena on selvittää ja jäsentää saatu tieto niin, että saadaan parhaiten selville, mitä kaikkea tutkittavan ilmiön takana on. Kerätty aineisto muodostaa tutkimuksen ydinsisällön, josta analyysin, tulkinnan ja johtopäätösten perusteella saadaan vastauksia tutkimusongelmaan. Aineiston runsaus saattaa tehdä analyysivaiheesta haastavan, mutta mielenkiintoisen, jonka parissa tutkija viettää jopa kuukausiakin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 221-225.)

Laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmänä toimii aineistolähtöinen sisällönanalyysi. Siinä nostetaan aineistosta oleellinen tieto esiin tutkimuskysymysten näkökulmasta ja pyritään nostamaan esiin merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. Tutkija käy kriittisesti ja dialogisesti omaan tulkintaa ja aineistoa läpi, jolloin merkityskokonaisuudet löytyvät samanlaisuuden perusteella. Analyysissä pyritään käsitteellistämään, nimeämään teemaan liittyen eli tematisoimaan tai kerronnallisesti yleistämään esitetyt kuvaukset. Miles ja Hubermanin (1994) mukaan laadullinen aineiston analyysi on kolmivaiheinen prosessi: 1. pelkistäminen eli aineiston redusointi, 2. ryhmittely eli aineiston klusterointi ja 3. abstrahointi eli luodaan teoreettiset käsitteet. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 114-115 ja 122-123.)

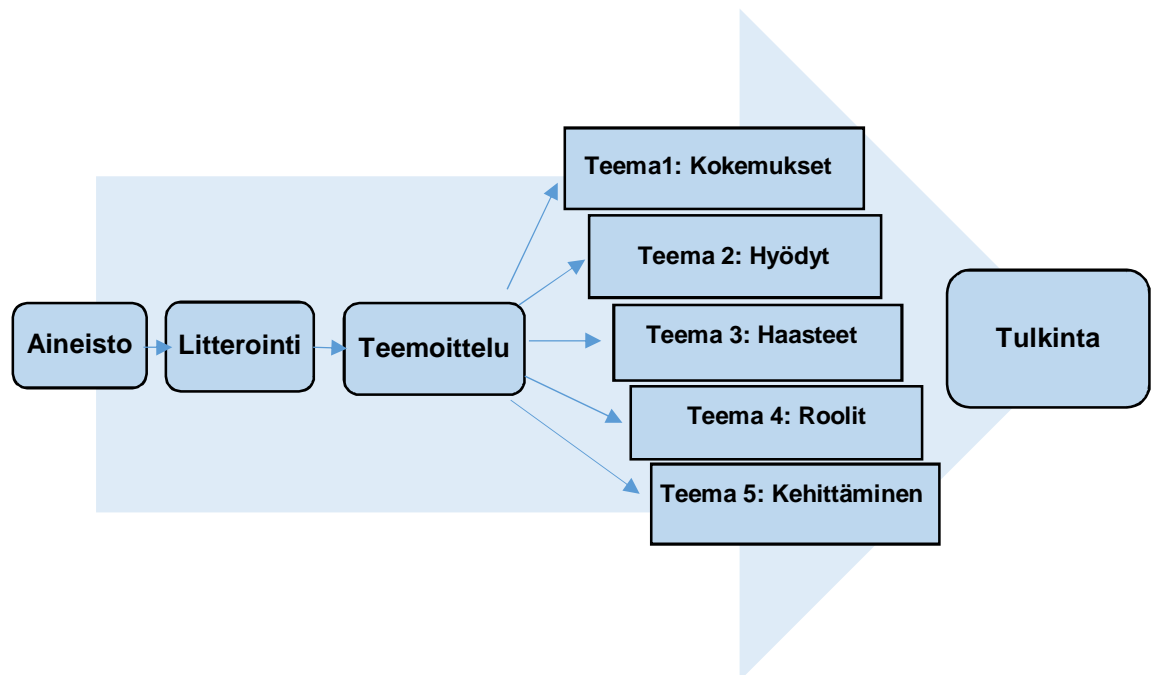
Haastattelut sekä workshop toteutettiin hyvän tutkimustavan mukaisesti, osallistujille lähetettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen anonymiteetista, sen turvaamisesta sekä tutkimusaineiston hävittämiskäytänteistä. Saatekirjeen lisäksi haastateltaville kerrattiin vielä suullisesti ennen haastattelun alkua, että tutkimuksen julkaisusta heitä ei voida tunnistaa eikä yksilöidä. Haastatteluja varten pyydettiin erikseen tutkimuslupa myös kohde-organisaatiolta. Haastateltaville kerrottiin, että tutkija säilyttää tutkimusaineiston vain siihen saakka, että kehittämistyö on arvioitu, eli tutkija huolehti asianmukaisesti haastattelujen ja muun tutkittavilta kerätyn materiaalin tietoturvasäilytyksestä ja hävittämisestä. (Bondsorff, Järvensivu & Bondsorff 2018.)

### **Teemahaastattelun litterointi ja koodaus**

Litterointi tarkoittaa, että tallennetut teemahaastattelun aineistot kirjoitetaan puhtaaksi sanasta sanaan. Litterointi voidaan tehdä koko kerätystä aineistosta tai valikoiden, esimerkiksi teemojen mukaisesti. Teemoittelu on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmistä ja sitä voidaan käyttää myös sisällönanalyysimenetelmänä etenkin teemahaastatteluissa. Teemoittelussa aineistosta nostetaan esiin usein esiintyviä tyypillisiä piirteitä sekä tutkimuksen kannalta merkittäviä asiakokonaisuuksia ja teemoittelussa voidaan käyttää apuna myös koodausta. Koodauksella pyritään saamaan litteroitu aineisto käsiteltävään muotoon, jota voidaan tiivistää vielä yksinkertaisempaan ja selkeämpään muotoon. Koodauksen avulla tietoja yhdistetään siten, että samaa tarkoittavat asiat yhdistetään samalla koodilla sekä ne asiat, joilla on yhteinen tekijä tai elementti. Teemoittelussa tietoa pyritään

pelkistämään käyttämällä sitaattia eli aineistosta noussutta esimerkkiä tai sanontaa. Tutkimustuloksissa esitellään teemojen yhteydessä aitoja vastaajien tekstisitaatteja, joiden tarkoitus on havainnollistaa teemoittelua, ja visualisoida lukijalle sitä, mihin tutkijan teemoittelu perustuu. (Hirsjärvi ym. 2015, 222; Tuomi & Sarajärvi 2018, 105-107; Kananen 89-91.)

Kuvassa 9 esitellään laadullisen teemahaastattelun vaiheita aineiston analysoinnin ja litteroinnin kautta tulkinaksi. Teemahaastattelun litterointia ja käsittelyä edesauttoi se, että teemahaastattelut toteutettiin samoilla teemoilla haastattelurungon mukaisessa järjestyksessä.



Kuva 9. Analyysin eteneminen aineistosta litteroinnin ja luokittelun kautta tulkinaksi (muokailen Kananen 2008, 88)

Tiedonkeruun tuloksia analysoitiin aineistolähtöisen temaattisen analyysin avulla, ja tulosten pohjalta laadittiin toimintasuunnitelma Monipalvelut –yksikölle korvaavan työn käytön edistämiseksi. Temaattinen analysointi on samantyylinen kuin sisällönanalyysi, joita käytetään laadullisen tutkimuksen analyysin metodeina. Temaattisessa analyysissä aineistosta poimitaan sitä ohjaavat johtoajatukset, joiden ympärille kootaan temaattisen kartan avulla teemaan liittyvä kokonaisuus. Temaattisella kartalla tarkoitetaan käsitekarttaa (mind-map). Temaattisessa analyysissä aineistosta nousee esiin toisistaan eroavia teemoja eli karttoja, joita analyysissä tiivistetään johdonmukaisesti, kuitenkin niin, että niitä jää enemmän kuin yksi. Teemat eivät itsestään nouse aineistosta, vaan kyse on tutkijan aktiivisesta toimin-

nasta ja aineiston tulkinnasta. Sisällönanalyysin ja temaattisen analyysin ero on, että temaattinen analyysi ei sisällä vahvaa ennakkopäätöstä, mistä tutkija on kiinnostunut. Lisäksi temaattisessa analyysissä tutkija tarkistaa, että aineisto sopii teemoihin, määrittelee ja nimeää teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 142-143.)

Tutkimusaineiston käsittely aloitettiin keräämällä frekvenssejä eli teemojen toistuvuutta alleviivaamalla värikoodein eri aihealueita Word-tiedostoista. Värikoodattua tutkimusaineistoa käsiteltiin tietoperustaan rinnastaen. Tässä vaiheessa aineisto purettiin vain aihealueittain tekstiksi, jota analysoidaan luvussa 5. Koko tutkimusaineistosta tehtiin yhteenveto, joka esitellään luvussa 4.5.

#### **4.4.1 Teemahaastattelujen tulokset**

Yksilöteemahaastattelut toteutettiin 7.12.2021-15.1.2022 Teams –videotyökalun avulla tutkijan toimiessa haastattelijana. 10 osallistujaa hyväksyi haastattelun tallentamisen, yhdessä haastattelussa kirjoitettiin muistiinpanoja.

Haastattelussa edettiin kysymyslomakkeen mukaisesti aihealueittain, joskin strukturoinnin ollessa vapaamuotoista, saatettiin järjestyksestä osittain poiketa. Lisäksi kysymysten painopiste ja kysymysten muotoiluvaihteet vaihtelivat sen mukaan, mitä ammattiryhmää haastateltava edusti. Keskustelun alussa haastateltaville avattiin termiä korvaava työ ja kerrottiin, mistä asioista se tänä päivänä koostuu. Haastateltaville kerrottiin, että korvaavan työn tutkimusprojekti on Mopan toimeksianto työkykyjohtamisen kehittämisprojektissa. Heille kerrottiin myös työpajan aikataulusta ja niiden tavoitteista sekä sisällöstä, sekä karotettiin halukkuutta osallistumiseen. Suurimalle osalle haastateltavista korvaava työ oli entuudestaan jollain tasolla tuttua, mutta osalle niiden soveltaminen käytäntöön oli vielä uudehkoa.

Nauhoitetut haastattelut litteroitiin ja koko haastatteluaineisto kirjoitettiin Word-dokumenteiksi. Aineiston käsittely aloitettiin tutkimalla litteroituja Word-dokumentteja, ja tekstejä käytiin läpi - luokittele, teemoita, tyypittele – tekniikan avulla, jossa luokittelua pidetään yksinkertaisena aineiston järjestelemisen muotona, teemoittelussa painottuu, mitä kustakin teemasta on sanottu ja tyypittelyssä aineisto ryhmitetään tietyiksi tyypeiksi. Teemoittelussa vertaillaan tiettyjen teemojen esiintymistä aineistossa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 105-107.)

Tämän tutkimuksen luokittelu tapahtui kirjaamalla vastaajat eri tunnuksilla. Vastaajat koostuivat kolmesta työntekijöiden edustajasta, joiden yksilökoodit ovat TT1-TT3, viidestä esihenkilöstä, joiden yksilökoodit ovat EH1-EH5, sekä kolmesta asiantuntijasta, joita ku-

vaavat yksilökoodit ovat AT1-AT3. Sen jälkeen alkoi varsinainen teemoittelu, jossa haastattelukysymykset, jotka laadittiin tutkimusongelmaan perustuen, ohjasivat teemojen muodostamiseen. Teemahaastattelujen kysymysrunko oli kaikille samanlainen, mutta kysymysten järjestys ja muoto saattoivat vaihdella sen mukaan, mitä tehtäväaluetta haastateltava edusti tai mistä hän itse halusi ensisijaisesti keskustella. Kysymyslomakkeen kysymykset olivat seuraavat:

1. Minkälainen kokemus tai käsitys sinulla on korvaavasta työstä?
2. Mitä positiivista ja hyödyllistä on mielestäsi korvaavassa työssä?
3. Mitä mahdollisia haasteita tai ongelmia näet korvaavan työn prosessissa?
4. Minkälainen rooli ja vastuu eri toimijoilla (esihenkilöllä, työntekijällä, työterveyshuololla, HR-asiantuntijoilla) on korvaavan työn prosessissa?
5. Mitä kehitettävää mielestäsi on korvaavan työn prosessissa?

Näiden kysymysten pohjalta muodostui viisi eri teemaa, jotka värikoodattiin ja teemoiteltiin eri koodein, jotta niiden raportointi ja analysointi olisi tukijalle selkeämpää sekä myös lukijalle helpompaa. Teemoittelun tuloksena syntyi viisi teemaa, jotka koodattiin litterointiaineistoon. Tässä kehittämistyön tulososioissa sitaattien lopussa oleva koodi T1-T5 kertoo, mihin luokkaan teksti on aineistossa teemoiteltu. Aineistoluokat ovat seuraavat:

- T1: Kokemukset ja käsitykset korvaavasta työstä
- T2: Korvaavan työn hyödyt ja mahdollisuudet
- T3: Korvaavan työn haasteet tai ongelmat
- T4: Eri toimijoiden roolit ja vastuut korvaavassa työssä
- T5: Korvaavan työn kehittämistarpeet ja -ideat

Teemat jakautuivat siis tiivistetysti seuraavien ydinteemojen alle: Kokemukset ja käsitykset korvaavasta työstä, hyödyt ja positiiviset seikat, haasteet ja ongelmat, eri toimijoiden roolit ja vastuut sekä kehittämisehdotukset.

Seuraavaksi esitellään teemoitettu tutkimusaineisto, jossa esiintyy haastateltavien vastauksia, suoria lainauksia eli sitaatteja. Teemoittelua voidaan pelkistää käyttämällä sitaatteja eli aineistosta noussutta esimerkkiä tai sanontaa. Näissä tutkimustuloksissa esitellään teemojen yhteydessä aitoja vastaajien tekstisitaatteja, joiden tarkoitus on havainnollistaa teemoittelua ja visualisoida lukijalle sitä, mihin tutkimuksen teemoittelu perustuu. Tiivistämisen vuoksi lainauksista on jätetty pois ajatusta hakevia, ns. ääneen pohdittuja täytesanoja. Tekstissä pyrittiin myös tiivistämään pitkiä ajatuksia ja puheenvuoroja napakammiksi, esim. käyttämällä lainatussa tekstissä kolmea peräkkäistä pistettä ... ilmaistaan,

että kyseisestä kohdasta on jätetty jotain pois. Lisäksi hakasulkeet [ ] kertovat, että niiden sisällä on omin sanoin selvennetty lainauksen sisältöä.

### **Teema 1. Kokemukset ja käsitykset korvaavasta työstä**

Vastaajien toimiessa organisaation kolmessa eri roolissa (työntekijät, esihenkilöt ja asiantuntijat), tämän kysymyksen tarkoitus oli kartoittaa, ovatko eri toimijoiden käsitykset korvaavasta työstä yhteneväisiä tällä hetkellä ja kuinka paljon sekä missä tilanteissa korvaavaa työtä käytetään. Vastaajien kokemukset vaihtelivat vähäisestä kokemuksesta säännöllisempään kokemukseen ja tietämys kohtuullisesta runsaaseen.

Korvaava työ oli osalle selkeä ja tuttu prosessi, ja kokemukset olivat myönteisiä. Myönteiset kokemukset korostuivat heillä, jotka olivat omakohtaisesti korvaavaa työtä päässeet tekemään tai onnistuneesti sitä esihenkilönä tarjonneet. Korvaavan työn tehtävistä löytyi sellaisia työtehtäviä, jotka täyttävät korvaavan työn kriteerit ja katsotaan kevyiksi työtehtäviksi, kuten tietokone- ja toimistotyöt. Korvaavaksi työksi soveltuvia kevyitä toimistotöitä voisivat kaikkien vastaajien mielestä olla esimerkiksi postien lajittelu, perehdyttäminen, kirjaaminen, kansioden päivittäminen, ruokalistojen suunnittelu, tilausten ja laskutusten teko jne. Eri tehtävänimikkeistä ruokapalveluvastaavalle koettiin löytyvän helpoiten korvaavaa työtä ja lyhyet jaksot arvioitiin helpoimmaksi järjestää. Haastatteluun osallistuneilla työntekijöillä oli kaikilla myönteisiä kokemuksia pidemmistäkin korvaavan työn periodeista.

Aina kun on mahdollisuus, niin kyllä käytän, paljon. Näitä on etukäteen jo tiedossa ja sitten työntekijät ovat oppineet korvaavaan työhön. Korvaava työ yleensä on sellaista, että jokainen pääsee palveluohjaajan matkaan, ohjaaja siis antaa tehtäviä. (EH1T1)

Kaksi kertaa, puolitoista vuotta sitten tein jakson ja 2 vuotta sitten puolitoista kuukautta tein korvaavaa työtä, sellaisia toimistotyötä. Kyllä minä tykkäsin tosi paljon, kun ei ollut fyysisesti raskasta työtä. Jos oli, niin vaihtoivat työtehtävää, että joka päivä oli uusi työpiste ja uudet paperit ja uudet hommat. Autoin tekemään tilauksia, tarkistamaan laskuja ja kaikkia muita paperitöitä. (TT1T1)

Tämä on ensimmäinen kerta, nyt on kyseessä 3 viikon periodi. Olin lääkärin vastaanotolla kontrollikäynnillä, otin asian itse puheeksi. Hän kysyi, millaista se työ voi olla, vastasin, että toimistotyötä, tilausten tekoa eli tietokoneella työskentelyä. Lääkäri kirjasi, että korvaavan työn voi heti aloittaa. (TT2T1)

Useamman kerran, pisin jakso oli 8 viikkoa ja jokaisella kerralla kyseessä on ollut ruokapalveluvastaava, jolle on tehty joku kirurginen toimenpide. (EH3T1)

On tästä nyt semmoinen reilu vuosi aikaa, että oli tämmöinen pidempi aikainen korvaava työ. Hän oli maksimiajan siinä korvaavassa työssä ja sen jälkeen lähti työkokeiluun...hän työllistyi sitten toiselle alalle kaupungin sisään. On näitä tullut tässä vuosien saatossa tehtyä, mutta ensimmäinen itsellä, kun meni maaliin asti. Kyseessä oli ruokapalvelutyöntekijä. (EH2T1)

Helpointa sitä on tarjota ruokapalveluvastaaville, joilla ICT-aidot sekä muut tekniset taidot ovat lähtökohtaisesti riittävän hyvät toteuttamaan korvaavaa työtä, joka yleensä on pitkälti kirjaamista ja tietojen päivittämistä. (EH3T1)

Ruokapalveluvastaaville on helppo keksiä työtä ja harvoin tarvitsee kysyä vastaavalle korvaavassa työssä, että olisiko kellään mitään tehtävää tarjota, koska yleensä omalta alueelta löytyy aina työtä. Helppoa on suunnitella korvaavaa työtä päivä tai muutaman päivän, jos jollain on vaikka selkä venähtänyt, käsi kipeä tms. (EH1T1)

Vastaavat ainakin voivat tehdä koneella monenlaista työtä, pystyvät ohjaamaan tai perehdyttämään muita työntekijöitä, aika paljonkin pystyvät tekemään. (EH4T2)

Rajoituksena oli, että ei yli kilon painoisia nostoja. ...lähestulkoon kaikki pois, sitten oli ruokasalia ja kassaa, papereiden arkistointia, hajanaisia avustavia töitä, mitä pystyi tekemään todella kevyesti. ...esim. ruokapalveluvastaavat kuitenkin tekevät aika laajasti eri tehtäviä esim. suunnittelevat ruokalista, ja kevyttä työtä on kansioiden siistiminen ym. (EH2T1)

Pari vuotta sitten yhdelle työntekijälle räätälöitiin siihen tilanteeseen kevyempää työtä. Aina helpompi, kun puhutaan toimistotyöstä, silloinhan se mahdollistaa enemmän, kun tehdään koneella. (EH4T1)

...ruokapalveluvastaava, kun kyse oli fyysisestä rajoitteesta, niin hän teki toimistohommia, päivityksiä ja niitä kevyempiä tehtäviä siinä ohessa, mitä pystyi tekemään...hän teki 4 tuntia päivässä. Ruokapalvelutyöntekijä oli yhdistelmäkohteessa opettelemassa siivousta ja perehdytti uusia työntekijöitä toisessa paikassa. (EH5T1)

Korvaava työ –mallin omaksumisessa ja kulttuurin kehittämisessä voi mennä pitkäänkin, alkuun saattaa esiintyä jyrkkääkin asennetta korvaavan työn mahdollisuuksia kohtaan. Toisinaan prosessi saattaa edetä yllättävän nopeastikin ja työntekijöiden oma sisäinen motivaatio toimii kannustimena. Positiivisena koetaan se, että työntekijät valitsevat korvaavan työn vaihtoehtona sairauslomalle, tähän uskotaan vaikuttavan juuri myönteiset omat kokemukset ja käsitykset korvaavasta työstä. Silti monella on vielä sellainen ajatusmalli, että sairauslomalla ollaan sitten pois töistä. Monissa organisaatioissa korvaava työ on jo vakiintunut toimintamalli, ja sen toivotaan yleistyvän myös Mopassa.

Harvoin tulee puskista, että joku tulee saikkulapun kanssa. Näitä on etukäteen jo tiedossa ja työntekijät ovat oppineet siihen, monet eivät edes halua sairauslomaa, vaan kysyvät, että onko tällainen mahdollista jo ennen kuin he menevät lääkäriin. Emme hirveästi ole aihetta käsitelleet, meillä on niin paljon ollut niitä, niin työntekijät juttelevat siitä keskenään. ...ketkä ovat olleet korvaavassa työssä, ovat tykänneet siitä, se on siitä ikään kuin lähtenyt leviämään. (EH1T1)

Sekin on totta, että osa ihmisistä edelleen ajattelee, että hänellä on oikeus olla sairauslomalla korvaavan työn sijaan ja siinä meidän pitää lisätä viestintää. On oikeus olla pois, jos olet sairas, mutta on oikeus myös siihen, että jos oletkin työkykyinen, niin ei ole pakko olla sairauslomalla. (AT1T1)

Kun tämä systeemi alkoi, ihmiset olivat, että apua mikä juttu, eikö saakaan saikkua enää, että joutuukin korvaavaan työhön. Mutta nyt se on jotenkin kääntynyt, että he jopa kysyvät, että pystyykö tulla korvaavaan työhön. ...vaaka kääntynyt toiseen suuntaan, heidän sisäinen motivaatio toimii tässä. (EH1T1)

Tämä ajatus on ollut aina tosi vahva kautta aikojen, se on joko tai, joko ollaan sairaita tai terveitä. ...mustavalkoinen ajattelu on ollut tosi pitkään ja on edelleenkin. Se



on kulttuurissa oleva asia, mikä muuttuu vähitellen ja edellyttää systemaattista tekemistä, kuten yhteistyötä työterveyshuollon, esihenkilöiden ja HR:n kanssa, että löydetään niitä ratkaisuja ja pystytään muuttaa sitä ajattelua. (AT2T1)

...pikkuhiljaa se [korvaava työ] lisääntyy. Helsingin kaupungilla ainakin sote-alalla on tosi paljon käytössä tämä korvaava työ, kun siellä on niin paljon työntekijäpulaa, että he koittavat kaikin keinoin yrittää. (AT2T1)

Korvaavan työn toteutuminen ei ole aina itsestäänselvyys, siihen vaikuttaa mm. työntekijän asenne, esihenkilön aktiivisuus sekä muut olosuhteet. Korvaavan työn tekeminen on työntekijän oma valinta, se on suositus ja mahdollisuus, ei ehdoton pakko. (Helsingin kaupunki 2021). Haastateltavien vastauksissa yli puolella oli kokemusta siitä, että korvaavan työn tekeminen ei ole itsestäänselvyys, joskus ei kerta kaikkiaan sopivaa työtä löydy tai työntekijän asenne ei ole riittävän myönteinen ja kokeilunhaluinen.

Työterveyslääkäri oli kirjannut, että korvaava työ on mahdollista n. 2 viikon ajalta, pois lukien painavat nostot jne. Työntekijä ei ollut suostunut kuin ½ päivää tekemään kevyttä korvaavaa työtä. Jokainen esihenkilö voi räätälöidä korvaavan työn listan ja sopia työntekijän kanssa sen toteuttamisesta. Työtä riittää aina, kyse on sen ideoinnista ja soveltamisesta kuhunkin tilanteeseen ja yksilöön. Toki tämä on tapauskohtaista, jossain tilanteissa mikään korvaava työ ei tulisi kuitenkaan kysymykseen. (EH3T1)

Muutama vuosi sitten tarjottiin yhdelle työntekijälle korvaavaa työtä, hän ei halunnut tehdä. Muutama viikko sitten oli vastaava tilanne, työntekijä ei halunnut tehdä korvaavaa työtä. (EH4T1)

Esim. ranneoperaation jälkeen työntekijä voisi tehdä muutaman viikon jälkeen toisella kädellä töitä, joku tekisi ehkä molemmillakin, mutta pitää muistaa, että se on tosi yksilöllistä, minkälaiset kivut ja säryt ihmisellä on. Korvaavassa työssä jonkunlainen työpanos täytyy olla, mutta ei välttämättä sataprosenttinen. Osalla se on sitäkin, mutta sekin pitää hyväksyä, että joskus se työpanos on vähäisempi. (AT1T1)

Kaupungin ohjeessa ilmeisesti on, että korvaava työ on vapaaehtoista ja sijaisen saa palkata korvaavan työn ajaksi? (AT3T1)

Korvaavan työn tarjoamisen taustalla on työkyvyn tukeminen, väliaikainen työn keventäminen ja korvaaminen sellaisilla työtehtävillä, jotka eivät vaaranna toipumista vaan parhaimmillaan nopeuttavat työhön paluuta. (Alahautala & Huhta 2018, 174-175.) Lisäksi se on hyvä vaihtoehto sairauslomalle, joka koetaan merkittäväksi piirteeksi. Korvaava työ olisi asiantuntijoiden mukaan parhaimmillaan erittäin toimiva vaikuttamisen keino sairauspoissaoloihin, keino pitää työntekijät työkykyisinä mahdollisimman pitkään, jopa eläkeikään asti. Yhteneväistä linjaa soveltuvista toteutustavoista kaivattiin lähes jokaisessa vastauksessa.

Silloin, kun on joku operaatio, sairaus tai tapaturma takana, niin työterveyshuollon tuki tarvitaan siinäkin, että täytyykö siinä työssä huomioida jotakin. Tavallaan se tukihan on yksi keino tehdä korvaavaa työtä eli keventää omaa työtä. (AT1T1)

Tämä on elävä prosessi, olisi tärkeää, että osapuolet olisivat samaa mieltä, mikä soveltuu korvaavaksi työksi, ettei tule ongelmia toipumiseen. Se ei saa vaarantaa toipumista. Tämä on varhaisen tuen malli, varhaisvaiheessa pitäisi olla käytössä. (AT3T1)

Olen ollut korvaavassa työssä... jos kunto ei kestä, niin minut laitetaan sairauslomalle. 8 viikkoa sanoi lääkäri, on se mitä saa tehdä korvaavaa työtä. (TT3T1)

Meillä siitä puhutaan paljon, kaikilla toimialoilla on käytössä tämä korvaava työ ja jos me kirjoitetaan sairauslomatodistusta, niin meidän potilastietojärjestelmä kysyy sitä heti, ennen kuin siinä pääsee eteenpäin. Siinä pitää ottaa kantaa, soveltuuko korvaavaan työhön. On tarkoitus, että siihen laitetaan, minkälaista työtä pystyy tekemään tai mitkä ne rajoitteet ovat. (AT3T1)

Sairauslomiamahan ei voi koskaan kokonaan välttää. Ihmisillä voi olla erilaisia sairauksia, mille me emme voi mitään, vaikka me kuinka tehtäisiin hyviä toimenpiteitä, kevennettäisiin töitä tms. Siltä osin kuin voidaan vaikuttaa, niin pitäisi pystyä vaikuttaa, ja tähän korvaava työ kytkeytyy. Ei ole aina se sairausloma, jos on joku vika tai vaiva, vaan koitetaan löytää ratkaisuja, jotta henkilö saataisiin pidettyä töissä hinnalla millä hyvänsä. (AT2T1)

## **Teema 2. Korvaavan työn hyödyt ja mahdollisuudet**

Vastaajien näkemykset korvaavan työn hyödyistä olivat hyvin samankaltaisia, positiivisia piirteitä löytyi eri näkökulmat huomioiden useita. Työntekijöiden kannalta korvaavan työn arvioitiin olevan taloudellisesti kannattavampaa kuin sairauslomalle jäämisen, niin työntekijöiden itsensä mielestä kuin myös esihenkilöiden ja asiantuntijoiden. Sairausloman kertymisessä tulee taloudellisia vaikutuksia, kun 60 päivää on täynnä, ja 90 päivän jälkeen vaikutukset ovat vielä suuremmat. (Markkula ym. 2009, 11; Pekkarinen & Haapakoski, 2017, 10). Sairauslomapäivien kertymiseen on mahdollista siis vaikuttaa korvaavan työn avulla, esim. EH3 sanoi, että työntekijälle korvaavasta työstä on hyötyä sairauspoissaolosten kertymän pysäyttämiseksi, koska korvaavan työn aikana ei kerry sairauslomapäiviä. Niissä on 60 päivää maksimi, ennen kuin tippuu osapalkalle.

No tietysti se palkka ja saat olla töissä. Ei tule niitä sairauslomia, mä tykkään tehdä tätä. (TT3T2)

Se on todella hyvä, kun on mahdollisuus tehdä korvaavaa työtä, jos on sairaus, mikä estää tekemään normaalia työtä. Kun tekee korvaavaa työtä, ei kerry sairauspoissaolopäiviä, ja on hyvä, että tulee lomapäivät ja eläkemaksut kertyvät, kaikki eläkepäivät myös. On mukavaa, että palkka tulee tilille ja on laaja valikoima korvaavaa työtä, mitä voisi tehdä, ainakin oman kokemuksen mukaan. (TT1T2)

Työntekijöille tämä on taloudellinen ja sosiaalinen etu, ettei tipahda ja jää ulkopuolelle, myös kynnys kasvaa aina palata sitten töihin, jos on pitkään poissa. Sairauspoissaoloraja ja sen taloudelliset vaikutukset tulee monesti sitten yllätyksenä. (AT3T2)

Tärkeää, että ihmisellä on mahdollisuus jatkaa työelämää eikä tarvitse jäädä sairauseläkkeelle tai osasairauslomalle, että taloudellisesti pärjää myös paremmin (TT1T2)

Työyhteisöön kuulumisen ja sosiaaliset suhteet ovat merkittäviä yksilön hyvinvoinnille ja helpottavat töihin paluuta. Vastaajien keskuudessa tämä koettiin yhdeksi suurimmista korvaavan työn eduista. Korvaavan työn uskotaan lisäävän työn merkityksellisyyttä, tunnetta, että omalla tekemisellä on vaikutusta sekä hyötyä työyhteisölle ja että tehty työ on tuottavaa. Lisäksi sen uskotaan parantavan yhteishenkeä, kokemusta siitä, että jokainen kantaa kortensa kekoon niillä voimavaroilla ja kyvyillä, joita sillä hetkellä omaa. Yksilön näkökulmasta sen uskotaan auttavan yksinäisyyden tunteen lievittämiseen ja lisäämään yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun saa olla ihmisten lähellä, tiimissä, tutussa tai uudessa ympäristössä. Kysymys on välittämisen, luottamuksen ja arvostuksen osoittamisesta, kun annetaan työntekijälle mahdollisuus tehdä oman perustehtävänsä sijaan jotain uutta ja ehkä haasteellisempaa. Se antaa työntekijälle tunteen, että hänen tekemisellä on merkitystä ja häneen luotetaan. Se taas lisää työntekijän motivaatiota ja innostusta, joka on valtava voimavara ja saattaa jopa edesauttaa toipumista sekä aikaistaa työhön paluuta perustehtävän pariin. (Markkula ym. 2009, 6; Pekkarinen ym. 2017, 9.) Tämän seikan toivat esille myös työntekijät itsekin, se ei ole siis pelkästään työnantajapuolen näkemys ja tavoite. TT1 totesi, että kun pääsee kokeilemaan uusia tehtäviä ja kehittämään omia taitoja, antaa se varmuutta ja positiivista fiilistä, että osaa ja voi olla avuksi, olla osa tiimiä. Myös asian tuntijaroolissa oleva vastaaja (AT2) kuvasi, että korvaavaa työtä tekemällä saisi kokea onnistumista ja tuntisi tekevänsä merkityksellistä työtä, olisi tarpeellinen. Se toisi henkilökohtaista motivaatiota lisää ja arvostuksen tunnetta. Lisäksi ihminen pääsisi oppimaan ja opiskelemaan asioita, joka voisi liittyä omaan työhön ja hyvinvointiin. Se tukisi henkilön tilannetta ja työn tekemistä, osoittaisi työntekijän arvostamista ja välittämistä.

Hyvä, että pysyy siinä työmaalla ja työyhteisössä ja näkee ihmisiä niin se tavallaan helpottaa sitä arkeen paluuta (EH5T2)

Onhan se myöskin semmoinen inhimillinen tapa ihmistä kohtaan. Eli hänelle annetaan se mahdollisuus pysyä työyhteisössä ja tehdä jotain tuottavaa, nähdään merkityksellisenä hänen työ ja työpanos. (EH5T2)

Se on myös työyhteisön hyöty, että voi auttaa jossain, vähän keventää muiden taakkaa, etenkin kun miettii tämän hetken työtilannetta. Aina siitä on apua, vaikka tekeekin jotain muuta ja kun osin auttaa jossain tehtävässä. Työyhteisöön se voisi tuoda enemmän yhteishenkeä, toisiko se fiilistä, että ihanaa kun tulit auttamaan, vaikka sinun tilanne on tuo. (EH4T1)

Oli kyllä positiivinen kokemus, korona-aikana etenkin oli kiva nähdä ihmisiä, ei tarvinnut olla 4 seinän sisällä kotona, se oli mukavaa vaihtelua näin väliaikaisena tekemisenä. Onhan se kiva tulla töihin, oli kiva, että pystyi ja sai tehdä jotain. (TT2T2)

Ihmisten pitäisi nähdä se hyöty, että se palkitsee, kun teen korvaavaa työtä ja olen avuksi. Se tuo hyvää fiilistä, aika menee nopeammin, kuin jos ei tekisi yhtään mitään. (EH4T2)

Korvaava työ olisi äärimmäisen hyvä keino lievittää yksinäisyyden tunnetta, kun mahdollistettaisiin työyhteisössä pysyminen ja sitä kautta yhteisöllisyyden luomaturva. (EH3T2)

Moni vastaa, että kun heihin luotetaan, niin pääsääntöisesti tulee vain positiivista palautetta ja he ovat innoissaan siitä, että pääsevät tekemään. He tuntevat itsensä tärkeäksi, heihin luotetaan. (EH1T2)

Joka päivä oli vaihtelevaa työtä, ja näki työkavereita ja uusiakin ihmisiä. Taloudellisesti paljon parempi tehdä korvaavaa työtä, kuin olla kotona sairauslomalla ja tulla hulluksi, jos joutuu olemaan pitkään kotona. Saa tehdä työtä ihmisten kanssa, pysyy sosiaalinen elämä ja kontaktit. (TT1T2)

Paluun tuen keskustelulle ei välttämättä ole tarvetta, jos työntekijä korvaavan työn keinoin pysyy töissä ainakin osan sairauslomasta. Tehty työ on aina tuottavaa, se on käytännön apua esimiehille ja ohjaajille sekä toimipaikoille, sitä kautta myös koko organisaatiolle. Myös sairauspoissaolojen kustannukset pienenevät (EH3T2)

Tärkeäksi koetaan myös se, että korvaan työn tekemistä ei rinnastettaisi täyden panoksen työntekoon, vaan ymmärrettäisiin sen olevan kyseisen hetken voimavarojen, työkyvyn ja osaamisen puitteissa suoriutumista, vartenotettava vaihtoehto sairauslomalle. Se ei myöskään saisi haitata toipumisprosessia eikä altistaa esim. työtapaturmille. Korvaavan työn katsotaan päinvastoin lisäävän työkykyä ja –hyvinvointia sekä hyödyntävän myös organisaatiota, vaikka siitä hetkellisesti aiheutuisikin hieman enemmän kustannuksia sijaiten palkkojen myötä. Työntekijöiden näkökulmasta he uskovat työkyvyn ja työssä jaksamisen pysyvän pidempään kunnossa, jos työnantaja osaa huomioida tarvittaessa kevyemmän tai korvaavan työn tarjoamisen. Sillä todetaan olevan vaikutusta myös henkiseen hyvinvointiin, ei pelkästään fyysisen työkyvyn ylläpitoon.

Pitää olla se motivaatio ja lupa itselle ottaa paussi, ei voi vaatia itseltään samaa suoritusta ja työpanosta, jos on vahvoja lääkkeitä tai kipuja. Tärkeää on oma motivaatio tehdä ja ymmärrys, että pystyy jotain ja pystyy selviytymään tästä. (EH4T2)

Se on työntekijän etu, että sen työkyvyn turvin mitä hänellä on ilman, että me vaarannetaan sitä hänen toipumista. Työ ei saa vaarantaa sitä, mutta se voisi parhaimmillaan tukea toipumista. Sairausloma ei välttämättä aina täytä tarkoitustaan. (AT2T2)

...hyvinkin muokattua työtä ja työpanos on 40%, palkataan joku muu tekemään se 60%. Menee tuplapalkka tietyltä osalta, mutta se voi olla silti vielä halvempaa, kuin maksaa varhempaisiin varhennetun eläkkeelle jäämisen takia. Pitää olla konkreettisesti tuottavaa se työ, vaikka sitä tehdään vähän hitaammin ja näennäisesti vähemmän. ...jokaisen panos on arvokas. (AT1T2)

Me ei tiedetä kukaan omaa terveydentilaa, vaan myöhemmin meillä on niitä vaihtoehtoja itselle enemmän hallita asioita laajemmin (EH5T2)

Olen ymmärtänyt, että korvaavan työn ja uudelleensijoituksen tarkoitus on, että työkyky ja hyvinvointi paranevat. Oma hyvinvointi ja mielipide tärkeitä, ei voi pakottaa ihmisiä. (TT1T2)

Me tehtiin erittäin hyvää yhteistyötä työterveyshuollon kanssa...ainoat 2 keinoa millä saadaan sairauspoissaoloja vähennettyä ovat korvaava työ ja esihenkilön luvalla voi olla pidempään pois. (AT2T2)

Pääasia, että ihminen pysyy mahdollisimman pitkän ajan terveenä, ei vain fyysisesti, myös henkisesti, eikä jäisi yksin. Totta kai ihminen pysyy pidemmän aikaa terveenä ja jaksaa paremmin töissä, kun saa mahdollisuuden tehdä tarvittaessa korvaavaa tai

kevennettyä työtä. Jos vaikka alussa joutuu työnantaja maksamaan enemmän, mutta sen jälkeen se hyöty tulee korkojen kera takaisin kyllä. (TT1T2)

### **Teema 3. Korvaavan työn haasteet tai ongelmat**

Korvaavan työn haasteiksi useimmat vastaajista nimesivät hyvin samankaltaisia asioita. Suurimmaksi haasteeksi etenkin esihenkilöiden ja asiantuntijoiden kommentoissa koettiin prosessin epäselvät vastuualueet ja esihenkilöiden kuormittumisen työtehtävien ideoinnin ja yksilöllisen räätälöinnin takia sekä tilanteiden tullessa yllättäen eteen. Tähän myös Alahautala & Huhta (2018) olivat kiinnittäneet huomiota. Osa esihenkilöistä koki, että tällä hetkellä korvaavan työn suunnittelusta on enemmän työtä kuin varsinaista hyötyä ja suunnitteluun kuluu valtavasti aikaa ja energiaa. Lisäksi korvaavan työn työtehtävien koettiin olevan sellaisia, joihin työntekijä pitää ensin perehdyttää, ja sen koettiin sitovan juuri esihenkilön työaikaa ja panostusta. Esihenkilöt ja asiantuntijat toivat esille laajasti sitä, että esihenkilöllä täytyy olla omat voimavarat ja resurssit kunnossa, jotta hän ehtii ja kykenee suunnittelemaan sekä ohjaamaan korvaavan työn toteutumista. Erään esihenkilön mielestä myös työntekijöiden vastuu on viritetty esihenkilöille. Martimo ym. (2018, 100-101) totesivatkin, kuinka merkittävää työterveyshuollon tuki on lähiesihenkilötyölle, sillä juuri lähiesihenkilöiden vastuulla on työhyvinvoinnista ja -kyvystä huolehtiminen työpaikoilla. Silloin, kun esihenkilötyö tulee näkyväksi ja yhteistyö työterveyshuollon kanssa sujuvaksi, antaa se parhaimmillaan voimavaroja myös esihenkilölle itselleen. Se edellyttää työterveyshuollon syvällistä ymmärrystä koko työyhteisöstä, organisaatiosta ja sen toimintavoista.

Huolen aiheeksi nousi siis laajasti esihenkilöiden uupuminen, myös yhden asiantuntijan (AT2) näkemys oli vahvasti se, että kun esihenkilö on kuormittunut, hän menee siitä, mistä aita on matalin eikä ala miettiä luovia ratkaisuja. Luovuus loppuu siihen, kun uupumus alkaa. Silloin ei resurssit riitä ideointiin ja suunnitteluun, ja jos esihenkilöt joutuvat alusta asti miettimään, mitä korvaavan työ voisi olla, niin se jää miettimättä.

Esimiestyötä tämä lisää, tuntuu, että siitä on enemmän työtä, kuin mikä se hyöty on. (EH5T3)

Esimiehillä on suuri vastuu yleensäkin työntekijöiden suhteen ihan jo terveyteen liittyvissä asioissa, joten tämäkin aihe kääntyy paljolti esimiehen vastuulle ja ideoinnin pohjalle. Lisäksi tehtävien laajuus ja jatkuva lisääminen kuormittavat esimiehiä. (EH3T3)

Työntekijällä lukee sairauslomatoistuksessa, että voi tehdä korvaavaa työtä, mutta sitä ei löytynyt, miksi hänelle ei annettu? Onko siinä kyse, että esihenkilöt ei välttämättä jaksa, kykene tai ymmärrä mitä voi tarjota. ...ihminen ei ole tietoteknisesti taitava, että voisi tarjota jotain. Joskus on, että sellaista työtä vaan ei ole, siinä on niin paljon niitä rajoituksia. (AT1T3)

Tilanne tulee vain ykskaks naps. Ennakointi on vaikeaa. Toimintakulttuurin muutos. Lääkäreiden toiminnasta on mielikuva, että he kirjaavat herkästi ei sovellu korvaavaan työhön tai kysyvät haluatko sairauslomaa. Jos ei itsekään osaa tuoda korvaavan työn hyötyjä esille työntekijälle, helposti työntekijä valitsee sairausloman kuitenkin. (EH4T3)

Koen, että korvaava työ rajoittuu siihen, että se työllistää esihenkilön siten, että sinun pitää ensin opettaa se ihminen tekemään se asia, eli se on niin kuin lyhytaikainen oppisopimusjakso. Se on hirveän vaikeaa. (EH2T3)

Itse olen saanut työterveydestä penätä sitä, että kirjoittaisivat, mitä ei voi tehdä. Se on aina epäselvyys, he saattavat kirjoittaa, että soveltuuko korvaavaan työhön, muttei rajoituksia. En nyt itse mielellään rupea leikkimään mitään lääkäriä, niin haluan, että se terveydenhoidon alan ammattilainen kirjaa, että mitä hän ei saa tehdä. (EH2T3)

...pahimmassa tapauksessa voi työkyvyn tilanne mennä pahempaan suuntaan korvaavan työn jaksolla. Työntekijöiden tulisi aktivoitua, nyt tuntuu että ns. työntekijänkin vastuu on viritetty esihenkilöille. (EH2T3)

Kaikki tahot kokivat suureksi haasteeksi myös yleisen tietämättömyyden sekä työntekijän, esihenkilön, työyhteisön tai kulttuurin negatiivisen asenteen. Lisäksi teemasta nousi kysynnän ja tarjonnan kohtaamattomuus, eli työntekijällä on subjektiivinen mahdollisuus kieltäytyä korvaavasta työstä, sekä vastavuoroisesti hän voi tulla torjutuksi vedoten siihen, ettei sopivaa korvaavaa työtä ole tarjolla. Työyhteisössä saatetaan kokea epäoikeudenmukaisuuden tunteita, kun korvaavaa työtä tekevä saa vain valikoituja, kevyitä työtehtäviä ja muilta odotetaan oman työpanoksen lisäksi joustavuutta ja ymmärrystä. Toisaalta myös korvaavaa työtä tekevä voi kokea hankalaksi sen, että itse suorittaa omassa tahdissa annettuja kevyempiä työtehtäviä, ja kollegat ahkeroivat vieressä paikaten jopa oman työnsä lisäksi korvaavaa työtä tekevän puuttuvaa työpanosta.

Osa esihenkilöistä kokee, että syvällisen ymmärryksen ja selkeiden prosessien puuttuessa on erittäin haastavaa yrittää jalkauttaa korvaavan työn toimintakulttuuria työntekijöiden keskuuteen. Mm. EH4 vastasi, että hänestä tuntuu, etteivät ihmiset ja esimiehet oikein tiedä korvaavasta työstä mitään, että heiltä puuttuu syvällisempi tieto ja se ei ole oikein osa toimintakulttuuria. Malli on hakenut jalansijaa muutaman vuoden, mutta ei ole oikein ottanut tuulta purjeisiin. Selkeiden prosessien ja laajan kokemuksen puuttuessa epäselvyyttä saattaa aiheuttaa myös korvaavasta työstä hyötyvien hahmottaminen. Työntekijöiden voi olla vaikeaa nähdä korvaava työ heidän etunaan, vaan he saattavat ajatella sen olevan vain työnantajan etu ja intressi.

Ongelma on varmaan se asenne useimmiten. Monesti ihmiset mieltävät sen, että pitäisi olla vaan sairauslomalla. Ei pelkästään korvaavaan työhön joutuvan, vaan myös muiden ihmisten asenne, sitä ei välttämättä aina ymmärretä, että toinen ei nyt voi tehdä sitä tai tätä, vaikka olisi kuinka ne asiat käyty läpi, niin sitten odotetaan kuitenkin sitä täyttä työpanosta. (EH5T3)

On myös asenteesta kiinni, milloin korvaava työ onnistuu ja kuinka hyvät lähtökohdat sille on luotu, mitkä ovat organisaation, esimiehen ja työntekijän asenteet, onko yhteiset vai eri intressit. (EH3T3)

Onhan niitä tullut ilmi siten, että olet vain saanut sen lapun käteen ja sitten siinä lukee se korvaava työ, eikä se ihminen itsekkään ole sitä tiedostanut, että hänellä on korvaavan työn lupa. (EH5T3)

Ainakin itse koitan ajatella sitä muutakin työyhteisöä...henkilöllä ei voi olla mitään nostoja, niin mietittäisiin sitä, että kun esimies poistaa häneltä ne kaikki nostot, niin jokuhan sen tekee. Käytännössä joku tekee sitten tuplana sen, niin onko se oikein häntä kohtaan. (EH2T3)

On tilanteita, että on tehnyt korvaavaa työtä, mutta se ei sitten kuitenkaan ole toteutunut sillä tavalla kuin on ajateltu tai että he ovat kuitenkin tehneet niitä omia työtehtäviä. (AT3T3)

Sen näkeminen, että pari viikkoa henkilö tekee kevennettyä työtä ja muut paikkaavat, mutta kun se jatkuu, niin sitten täytyy vaan ottaa osin tuplamiehitys. Joku muu paikka pitäisi löytyä, ettei voi kuormittaa loputtomasti muita. (AT1T3)

On jäänyt huono kokemus, jos he ovat siellä töissä, he ovat kokeneet hankalaksi sen, jos muut tekevät vieressä ihan täysillä töitä, niin on vaikeaa olla itse tekemättä myös täysillä. (AT3T3)

Lääkärintodistuksessa voi lukea soveltuu korvaavaan työhön, mutta työntekijä ei tuo sitä esille vaan jatkaa sairauslomaa. Tällöin työntekijällä on suuri valta kieltäytyä korvaavasta työstä, vaikka siihen olisi mahdollisuus. Korvaava työ on myös henkiloisidonnaista, eli kaikille ei ole mahdollista tarjota samaa sabluunaa. Työntekijöiden voi olla vaikea nähdä korvaavaa työtä nimenomaan heidän etuna, vaan saatetaan pelätä, että kyseessä on vain työnantajan etu. (EH3T3)

Haasteena koettiin myös osaamistaso, eli mitä työtehtäviä voidaan tarjota, jotta se vastaisi nykyisen tehtävän vaatimustasoa, eikä työtehtävistä koituisi stressiä korvaavaa työtä tekeville tai sitä suunnittelevalle esihenkilölle. Tietotekniset taidot tai niiden rajallisuus toimivat rajoittavina tekijöinä korvaavassa työssä useiden vastaajien mielestä, myös työntekijöiden näkökulmasta voi tuntua haastavalta omaksua nopealla syklillä uusia ohjelmia tai muuta, mitä korvaavan työhön on suunniteltu. Eräs työntekijän edustaja totesi, että kun ei ole hirveästi korvaavan työn tehtäviä tehnyt, niin siihen menee aikaa tosi paljon, ennen kuin siihen on rutinoitunut. (TT3T3). Esihenkilöiden ja asiantuntijoiden näkökulmasta tietotekniset taidot ovat kuitenkin merkittävässä roolissa korvaavan työn suunnittelun näkökulmasta, ilman soveltuvaa osaamista ei tiettyjä tehtäviä voi korvaavaksi työksi tarjota. Esihenkilön olisi siis tärkeää tuntea työntekijöiden osaamistaustat riittävän hyvin jo ennen korvaavan työn suunnittelua. Esihenkilöiden vastauksissa näkyi huoli työntekijöiden todellisten tietoteknisten taitojen vastaavuudesta yleisesti miellettyjen ja oletettujen taitojen suhteen.

Riippuu osaamisesta ja nimikkeestä, oletko valmis käytännössä tarttumaan korvaavan työn ehdotukseen. Korvaavassa työssä on paljon toimistotöitä, oikeastaan ohjaajan töitä. (TT3T3)

Jos esimerkiksi tietotekninen osaaminen on tosi huonoa, niin silloin me ei voida tarjota niitä kevyempiä töitä. Paperitöitä annetaan vain niille, joilla on se osaaminen jo

olemassa. Jos lääkärit kirjaisivat selkeästi ne rajoitteet...meidän pitää vaan hyväksyä se, että aina me ei saada korvaavaa työtä järjestettyä, jos ei ole osaamista semmoiseen. (AT1T3)

Kun tekee suorittavaa työtä, eikä ole osaamista, se tuo sen haasteen, että mitä voidaan teetättää. (EH4T3)

Omasta mielestä ainakin keittiötyössä korvaavan työn keksiminen on todella haastavaa välillä. Kun tuo on niin ihmisten osaamisesta kiinni. (EH2T3)

Se on niin tapauskohtaista, jos olisi esimerkiksi hyvät tietotekniset taidot niin pysyisi...opastamaan muissa kohteissakin, niitä omia taitojaan jakaa muille. (EH5T3)

#### **Teema 4. Eri toimijoiden roolit ja vastuut korvaavassa työssä**

Vastaajilla oli pääosin samankaltainen käsitys eri toimijoiden rooleista ja vastuista, pientä variaatiota esiintyi. Enemmistö koki, että vastuun jakautuminen eri toimijoiden kesken ei ole selkeää eikä tasapuolista, esihenkilöiden kannettavaksi jää paljon. Esihenkilöt toivoivat, että HR ja työterveyshuolto olisivat enemmän prosessissa mukana ja esihenkilöiden lisäksi työntekijät toivoivat, että prosessi olisi kokonaisuudessaan selkeämpi. EH2 vastasi, että hän toivoisi HR:ltä enemmän osallisuutta prosesseihin, nyt liian paljon on hänestä esihenkilöiden vastuulla, eikä mietitä, kuinka paljon kaikki vie aikaa. Toisaalta esihenkilön täytyy tuntea omat työntekijänsä ja heidän osaamisensa, kuten EH3 vastasi. Lisäksi osa vastaajista koki, että yhteistyö eri tahojen kesken on toimivaa ja selkeää, etenkin niissä tapauksissa, kun prosessi on edennyt sujuvasti ja korvaavan työn jakso on ollut onnistunut kokemus.

En itsekään ole osannut kertoa, muistuttaa säännöllisesti, muuttaa sitä kulttuuria, että nyt pyritään tekemään näin, kun on tällainen tilanne, enkä nostaa korvaavaa työtä arkeen. He voisivat olla myös aktiivisempia siellä työterveyshuollon päässä. Vaatii esimiehen yhteydenoton, että olen huolissani, jotta tämäkin prosessi voi edetä. (EH4T4)

On hieman epäselvät roolit ja vastuut. Niin kun en tiedä, jos olisin ollut työterveydessä, olisiko siellä lääkäri ollut aktiivisempi? Riippuu myös työntekijästä, haluaako hän tehdä korvaavaa työtä. Prosessi voisi olla selkeämpi. (TT2T4)

Ilmeisesti osa esihenkilöistä ovat aktiivisempia korvaavan työn suhteen kuin toiset. (AT3T4)

Kyllähän se kontakti olisi hyvä tulla lääkäriltä, että pystyt varmistamaan, mitä minä voin esihenkilönä tehdä? (EH5T4)

Yhteistyö tai yhteydenpito työterveydestä esimieheen päin on selvästi lisääntynyt. (EH1T4)

50% vain paperityötä ja muistan, että oli myös esihenkilön kanssa keskustelu, miten työn kannalta olisi parempi. Oli vaihtoehtoina tehdä vaikka 2-3 työpäivää viikossa tai joka päivä 50%, sanoin, että parempi tehdä joka päivä 50% puolipäiväisesti. Minä olin niin tyytyväinen. (TT1T4)



Korvaavan työn myönteisen kulttuurin kasvattaminen ja innostaminen vaativat vastausten perusteella vielä kehittämistä. Sen toteutuminen ei ole pelkästään yhden toimijan vastuulla, vaan jokaisen osapuoli voi edesauttaa sen kehittymistä. Työntekijöiden oma motivaatio ja asenne ovat koko prosessin merkittävät tekijät, sillä ilman myönteistä asennetta koko prosessilta katoaa pohja ja kaikki suunnittelu on turhaa.

Tai miten sen asian esittää, mekin aina markkinoidaan silleen, että pääset ohjaajan kanssa tekemään ja ohjaaja antaa sinulle tehtäviä ja miettii sinulle, että mitä voit tehdä. (EH1T4)

Lisäksi rypäskokouksissa ym. olisi hyvä markkinoida korvaavan työn mahdollisuuksia ja HR voisi panostaa myös aiheen tiedostamisen ja tiedottamisen lisäämiseen. Työntekijällä itsellään on suuri vastuu korvaavan työn käytössä, koska siihen tarvitaan aina työntekijän hyväksyntä, joten he voisivat ennakoiden olla yhteydessä esimieheen ja neuvotella korvaavan työn mahdollisuuksista, sopisivatko ne hänen tilanteeseen. Positiivinen kulttuurin muutos yhdessä avoimen ja innostavan vuorovaikutuksen kanssa edesauttaisi sopivien keinojen löytymistä. (EH3T4)

Työntekijän oma motivaatio on avainasemassa, miten merkityksellisenä kokee oman työn ja näkee oman työpanoksen osana meidän tehtävää, miten tärkeää se on ja se oma apu, vaikka se olisi ihan pientä, mutta se on tosi kullannarvoista meille. Kunpa he ymmärtäisivät sen. (EH4T4)

Itse täytyy olla aktiivinen, sekä esimiehen ja lääkärin olla tietoisia. (TT3T4)

Tosi paljon on juuri siitä työntekijän omasta aktiivisuudesta kiinni, että on ehkä motivoitunut palaamaan jo varhaisemmassa vaiheessa töihin. (AT3T4)

Työntekijöiden itsemääräämisoikeus, työnantajan velvollisuus tarjota korvaavaa työtä ja työterveyshuollon vastuu rajoitteiden huomioimisessa aiheuttivat myös keskustelua. Työterveyshuollon rooli koettiin merkittäväksi. Sen tulee toimia pro-aktiivisesti, työntekijää tukien, kuunnellen ja kannustaen, hyvässä yhteistyössä esihenkilöiden kanssa. Erään työntekijän mielestä päävastuun kantavat esihenkilö sekä työterveyshuolto, joiden toivottiin yhdessä suunnittelevan parhaan mahdollisen ratkaisun työntekijän mielipide huomioiden. AT2 vastasi kattavasti, että työterveyshuolto on avainroolissa, koska se tuntee meidän työt ja työtehtävät. Sehän on työterveyshuollon merkitys, että työterveyshuolto tukee meidän työntekijöiden työkykyä ennaltaehkäisevästi. Se perustuu pitkäaikaiseen hyvään yhteistyöhön työterveyshuollon kanssa, että esihenkilöillä on matala kynnys ottaa yhteys työterveyshuoltoon ja heillä on mahdollisuus kertoa näistä erilaisista vaihtoehdoista ja käydä sitä keskustelua työterveyshuollon kanssa ja työterveyshuolto tuntee ne työpaikan olosuhteet. Se on pitkäjänteistä tekemistä yhteisten tavoitteiden suuntaan ja asettamalla yhteisiä mittareita ja kehittämällä asioita.

Nythän se on vapaaehtoista, työntekijäähän ei voi pakottaa korvaavaan työhön, niin se on kaksipiippuinen asia. Minä ymmärrän sen itsemääräämisoikeuden näkökulmasta tai siitä, että totta kai siinä pitää kuunnella myös työntekijää, mutta sitten kun sitä ajattelee työnantajan kannalta? Ajatellaan, että työnantajan velvollisuus on tarjota työntekijälle puitteet, että sen työhön paluu mahdollistuu mahdollisimman kivutomasti. Ja myös edesauttaa sitä toipumisprosessia. (AT2T4)

Työntekijä määrittelee suostumuksensa korvaavan työhön, eli myös työterveyslääkärin rooli on merkittävä. Voisiko työterveyslääkäri tarkistaa esimieheltä ennen lausunnon kirjaamista, olisiko henkilölle tarjota korvaavaa työtä, ja millaista se olisi, jotta se ei häiritsisi toipumisprosessia? (EH3T4)

Päävastuussa ovat esihenkilö ja lääkäri. Esihenkilöstä niin paljon riippuu, että mitä työtä hän voi tarjota sinulle. Yhteistyötä lääkärin ja esihenkilön kanssa, mutta työntekijän oma aktiivisuus totta kai on tärkeää myös. Hr-asiantuntija voi tietää jonkun verran tilanteesta, mutta kuitenkin esimies ja lääkärit tietävät paljon paremmin, mikä tilanne on. Täytyy kuitenkin ottaa huomioon myös työntekijän mielipide ja mitkä ovat hänen resurssit. (TT1T4)

Mitä selkeämpi se lausunto on niistä rajoitteista, niin sitä helpompi on esihenkilön kartoittaa, onko semmoisia tehtäviä tarjota jossakin paikassa, jotka sopisivat? (AT1T4)

Työterveyslääkäri ymmärtää sen työn kuormituksen mutta Hus'in lääkäri, kirurgi tai ortopedi ei ymmärrä, niin siksi työterveyteen voi ohjata pitkissä toipumisjaksoissa. Henkilö voi paluun tuki -prosessin mukaan tai muuten vain hakeutua aiemmin töihin menemällä työterveyshuollon kautta ja operaatioiden jälkeen olisi hyvä mennä sieltä. Kannattaa olla yhteydessä ja ohjata työntekijä työterveyshuoltoon. Esihenkilönä voi laittaa sinne pyyntöä, jos on puhunut työntekijän kanssa. (AT1T4)

Jos sitä korvaavaa työtä suositellaan sieltä meidän sairaanhoidon lääkärin toimesta, niin se toimii kyllä vastaanotolla, mutta ei ole semmoista tapana, että lääkäri soittaa sairauslomalla henkilölle. (AT3T4)

## **Teema 5. Korvaavan työn kehittämistarpeet ja –ideat**

Korvaavan työn kehittämis ehdotukset korreloivat haasteiden kanssa, eli suurin osa vastaajista kehittäisi prosessia siten, että haasteet vähenisivät ja eri toimijoiden roolit ja vastuut selkeytyisivät. Korvaavan työn hyödyntäminen ei useiden vastaajien mielestä ole vielä niin systemaattista ja sujuvaa, kuin se voisi parhaimmillaan olla. Prosessiin liittyy vielä paljon epätietoisuutta, ennakkoluuloja ja soveltamisen haasteita. Esihenkilöiden työpaineen helpottamiseksi toivottiin yhteisen tietokannan lisäksi selkeää prosessia ja suunnittelua helpottavia lomakkeita. Yhteisesti kaivattiin etenkin yhteistä tietokantaa, poolia, jossa kohtaisivat tekijät ja tehtävät. Esihenkilöiden toiveena olisi saada konkreettista apua ja selkeitä työkaluja prosessin tueksi, myös pienten arkisten ratkaisujen uskottiin tuovan apua, kuten esihenkilöiden yhteinen Whatsapp-ryhmä. Asiantuntijan kommentin mukaan korvaava työ olisi onnistuessaan taikasana, jonka avulla pystyttäisiin runsaasti vähentämään sairauspoissaoloja, ja jos esihenkilöillä olisi tarvittavat työkalut. (AT2)

Olisi hyvä semmoinen kaikkien yhteinen pooli, jos itsellä ei ole juuri tarjota korvaavaa työtä. (EH1T5)

...siinä olisi selkeät raamit, selkeää toimintaa eikä niin, että esihenkilö vain päättää tai se henkilö tulkitsee vaan se, että siihen pitäisi olla joku yleisohjeistus, miten se korvaavan työn prosessi menee. Tyyliin 5 vuoden sopimus, kuka tekee mitä tekee. Miten se arvioidaan, mikä siinä on esihenkilön vastuu? Mikä on työterveyden? (EH2T5)

Näitä ennakkoluuloja tulisi poistaa koko organisaation sekä työterveystiimin voimin. Lääkäreiden tietoisuutta ja yhteistyötä tulisi myös lisätä, jotta prosessi voisi alkaa luontevasti, luotettavasti ja tasapuolisesti toimimaan. (EH3T5)

Korvaavan työn prosessiin tarvittaisiin konkreettista apua ja selkeitä pelisääntöjä onnistumisen mahdollistamiseksi. (EH3T5)

Eri tehtävänimikkeille voisi olla joku korvaavien tehtävien peruspaletti, joista työtehtäviä valikoituisi korvaavan työn tilanteissa. Etätyötä voisi tarjota tietyissä tehtävissä, mutta se vaatisi etätyövälineet, joita ei ole työntekijätasolla. Ryppäiden ja alueiden yhteistyö olisi hyvä. Innostuin siitä, että jos korvaavaa työtä voisi tuoda enemmän keskuuteemme, se kaipaa itselläkin päivytystä ja linkittymistä omaan arkeen. (EH4T5)

Miten se kysyntä ja tarjonta saataisiin kohtaamaan, voisiko meillä olla olemassa joku työryhmäkansio, mihin niitä kirjattaisiin ja asiantuntijoilla ja esihenkilöillä olisi sinne pääsy. Itse näkisin, että se joka tarvitsee, niin kirjaa tarjolle ja siinä olisi tietyt kohdat, mitä HR kirjoittaisi. Pitäisi kirjata, mitä osaamista se vaatii ja kehen on yhteydessä, että esihenkilön olisi helppo nähdä ja soittaa sinne, mutta HR-osaston vastuulle voisi ottaa sen, että me aika ajoin käytäisiin siivoamassa sieltä niitä, mitkä jäivät täyttämättä tai niitä, mitkä on mennyt vanhaksi ja täytetty. (AT1T5)

Mielestäni on tosi tärkeää, että jos esihenkilö ei ole hirveän aktiivinen itse miettimään sitä, että mitä se korvaava työ voisi olla, niin olisi joku sitten ihan tällainen lista tai korvaavan työn pooli, missä sitten on niitä ideoita ja tekijöitä. (AT3T5)  
Jos meillä olisi valmis keinovalikoima, helpot työkalut, helppo tarttua siihen ja josta löytyy vastaus tai vaihtoehdot helposti. Niin totta kai se edesauttaa tätä. (AT2T5)

Miksei voisi olla esimerkiksi koko palvelukeskuksen palveluesimiesten Whatsapp ryhmä? Voisi vaihtaa muitakin ajatuksia niin se voisi ehkä lisätä sitä yhteistyötä ja siellä voisi sitten myös kysellä näitä korvaavan työn paikkoja tai saada tekijöitä. (EH1T5)

Vastuiden tasaamiseksi ja prosessin sujuvoittamiseksi toivottiin vastuunjakotaulukon mukaisia prosesseja eri tahoille, työterveyshuollolle, työntekijöille, esihenkilöille ja HR:lle.

Työntekijöiden rooli nähdään myös merkittäväksi, ja heidän vastuuttaminen, mutta myös kuuntelu voisi tuottaa parhaiten onnistumisia. Liian yksipuolinen suunnittelu ja päätösten teko eivät tarjoa parasta ratkaisua, tarvitaan aitoa yhteistyötä, avoimuutta ja uusien ideoiden kokeilua. Esihenkilöt toivat esille ajatusta, että työntekijät voisivat täyttää itsearviointilomakkeen, johon he arvioisivat, millaisia työtehtäviä he voisivat korvaavassa työssä tehdä tai mitä pitäisi jättää pois, jotta toipuminen ei hidastuisi.

Työntekijöiden mielestä kokemus lisää luottamusta ja erilaisia vaihtoehtoja pitää olla tarjolla, kaikki työt eivät auta toipumisprosessissa. Kuten Ilmarinen (2006, 79-81) totesi, keskeistä on esihenkilön ja työntekijän yhteistyö, työterveyshuollon tukitoimet ja työsuojelutoiminnan aktiivisuus. TT1:n vastaus kiteytti tämän seuraavasti. Jos ihminen tietää, ettei jokin korvaava työ sovi hänelle, ei työntekijää saa pakottaa siihen, koska se voi lisätä sairauspoissaoloja, kun oireet voivat pahentua ja se taas altistaa isommille ongelmille. Korvaavan työn pitäisi sopia myös ihmiselle, ei vain työnantajalle eikä HR-suunnittelijalle. Hänestä tavoite on pysyä terveenä mahdollisimman pitkään, stressin ja fyysisen rasituksen

vähentäminen tulisi huomioida korvaavaa työtä tarjotessa. Ihmisten tietoisuutta tulisi lisätä, ja korvaavan työn vaihtoehtoja pitäisi olla laajasti.

Vastuujakotaulukko, että esihenkilön tehtävä ei ole koittaa keksiä ja kartoittaa. Ja itse työntekijöille pitäisi olla joku paperitaulukko tai lista, minkä he täyttävät, että mitä he voivat tehdä. Se olisi selkeä itsearviointi, mihin he kirjaisivat, mitä he voisivat omassa työssään tai korvaavassa työssä tehdä ja mitä pitäisi jättää pois, että he voisivat mahdollisimman lähelle tehdä sitä omaa työtä, mihin osaaminen riittää. ...valmis runko, minkä työntekijä täyttää työterveyslääkärin kanssa, että mitä hän pystyy tekemään. Sen pohjalta voisi alkaa miettiä, että mitä töitä hän voisi siellä toimipisteessä tehdä, vai voisiko joku toinen toimipiste olla hänelle parempi? He myös itse tietävät paremmin tuntemuksensa ja osaamisalueensa. (EH2T5)

Korvaavan työn positiivisen kulttuurin lisääminen tärkeää, eli uuden toimintamallin vahvistaminen on sidoksissa esimiehen ja työntekijän vuoropuheluun korvaavan työn mahdollisuuksista ja onnistumisesta. (EH3T5)

Toki niitä yhteisiä työtehtäviä tai niitä korvaavan työn tehtäviä voi varmaan miettiä ihan myös työntekijöidenkin kanssa. Jos heillä on ideoita, mikä voisi olla korvaavaa työtä? (AT3T5)

Työterveyshuollon rooli koettiin haastatteluissa merkittäväksi. Lääkäreiltä toivottiin selkeitä lausuntoja ja kirjauksia, mitä rajoitteita korvaavan työn tekemiselle on, jotta toipumisprosessi etenisi turvallisesti korvaavan työn aikana. Sekä työntekijät, esihenkilöt ja asiantuntijat pohtivat, että työterveyshuollon tietoisuuteen olisi hyvä viestittää konkreettisia eri työtehtävien ominaisuuksia, vaiheita ja vaatimuksia, jotta heillä olisi selkeämpi käsitys, millaisia keittiötyöskentelyn eri vaiheet ovat. TT3 oli sitä mieltä, että työterveyslääkäreiden tulisi olla enemmän kartalla työntekijöiden työnkuvista. Korvaavasta työstä pitäisi hänen mielestä tehdä enemmän alue- tai rypäsyhteistyötä. Työterveyshuoltoon olisi hyvä avata, mitä työ Monipalveluissa on, ettei kepeillä voi keittiössä toimia.

Lääkärit voisivat myös kirjata kriteereitä, minkä tyyppistä voi tehdä, niin olisi helpompi löytää tehtävä, mihin häntä sijoitaisi. (EH4T5)

Mitä selkeämmin ne rajoitteet on kirjattu, niin sitä helpompi meillä on miettiä, että onko meillä esimerkiksi siellä keittiössä työtehtäviä, joita työntekijä voisi silti tehdä. (AT1T5)

Lääkäreillä tulisi olla riittävän realistista tietoa siitä, mitä meillä on tarjota korvaavaksi työksi ja mahdollistaa se työntekijälle lausunnollaan. Koska monikaan lausunnoista ei tule työterveyslääkäriltä, tulisi lääkäreiden luoda yhteinen verkosto asian tiimoilta, eli lisätä tietoisuutta esim. HUS:in taholle yhteneväisen linjauksen tiimoilta. (EH3T5)

Infoa voisi laittaa sitten meillekin ja minä voisin laittaa meillä ylemmäs viestiä, että siitä taas muistutettaisiin ja juuri niihin perehdytyksiin otettaisiin asia mukaan. (AT3T5)

Muita korvaavan työn tietoisuuden laajentamisen keinoja voisivat ehdotusten perusteella olla mm. videot aiheesta ja korvaavaa työtä tehneiden haastattelut. Lisäksi tuotiin sellaista näkökulmaa esille, että korvaavan työn keinoiksi sopisi myös uusien tehtävien opettelu

sekä muu opiskelu ja perehtyminen, että nähtäisiin myös oppimisen olevan myös tuottavaa etenkin pitkällä aikavälillä, niin työntekijälle kuin organisaatiollekin. Tämän ajattelun täytyisi lähteä ylimmältä tasolta, jotta se osoittaisi aitoa oppivan organisaation kehittämisen halua ja esimerkkinä toimimista yhteisen tavoitteen eteen.

Olisi hyvä haastatella korvaavaa työtä tehneitä ja tehdä isokin juttu heistä, vaikka Palettiin ja intraan. He ovat parhaita markkinoijia kollegoilleen ja kun kokemuksia tulee heidän suusta eikä esim. esimiehiltä tai HR:stä, se on vakuuttavampaa. (EH1T5)

Voisi toki olla hyvä joku palvelukeskuksen oma video, haastattelu työntekijälle, jolla kokemusta? (AT3T5)

Digitutorin hommat olisi myös hyvä korvaava työ. (TT3T5)

Esihenkilöillä on tulosvastuu, niin ajatellaan, että emmehän me voi maksaa tuplapalkkaa ja saako siihen edes lupaa. Välillä toki saakin, pidetään se ihminen töissä, mutta tuo asia vaatii avaamista ja sitä, että ylin johto antaa luvan sille, toimitusjohtajasta alkaen. Sen pitää tulla tarpeeksi ylhäältä, jopa pormestarilta. Meidän pitää olla tarkkana henkilöstökuluista, mutta me halutaan pitää nämä ihmiset meillä mukana. Pitää hyväksyä ja sille pitää tulla tarpeeksi ymmärrystä. Esimerkiksi kaupungin strategiassa on se, että pidetään kaikki mukana ja työllistetään vaikeasti työllistyviä ja työkyvyn osin jo menettäneitä. (AT1T5)

Voisiko sitä korvaavaa työtä myös ajatella sillä tavalla, kun meillä on nyt tämä oppiva alusta, oppimisympäristö, voisiko sinne rakentaa? Tietysti se edellyttää digiosaamista, mutta digiosaamista voisi kehittää korvaavana työnä tai sitten olisi valmiiksi rakennettuja oppimispolkuja, joita voisi suorittaa korvaavana työnä, eihän sen tarvitse aina olla sitä fyysistä työn tekemistä, vaan jotain muuta mitä edistää. (AT2T5)

Korvaava työ on yksi työkykyjohtamisen keinoista, mutta sillä on laajempi merkitys kokonaiskuvassa, jonka keskiössä on yksilö. Jokainen työntekijä on arvokas, ja korvaava työ yhtenä työhyvinvoinnin tukiprosessina voitaisiin nähdä arvostuksen osoittamisena työntekijää kohtaan. Asiantuntijan kommentti kiteyttää sen näin: Pitovoimaa pitää kasvattaa. Rekrytoinnit syövät todella paljon voimavaroja. Se on kallista ja se on pitkä aika ennen kuin henkilö on päässyt saatu perehdytettyä. Se, että me saataisiin pidettyä meidän hyvät työntekijät olisi aina kaikkien kannalta parasta. (AT2T5)

#### **4.4.2 Workshopin tulokset**

Workshop toteutettiin 18.1.2022 Teams-videotyökalun avulla, ja workshopiin osallistui 5 eri asemassa olevaa työntekijää tutkijan toimiessa fasilitaattorina. Workshopin painopiste oli ideoida ja kerätä konkreettisia korvaavan työn tehtäviä eri toimintaympäristöissä, joista koostuisi työkalu esihenkilötyön tueksi kehittämis ehdotusten materiaaleissa.

Workshop aloitettiin esittelemällä korvaavan työn diasarja (liite 1) sekä kehittämistyön aikataulu prosessikaaviona, jotta osallistujat pääsivät suuntaamaan huomionsa oikean teeman pariin. Esittelyn jälkeen osallistujia pyydettiin 5 minuuttia miettimään seuraavia teemoja itsekseen ja kirjaamaan ajatuksiaan ylös: Mitä konkreettisia työtehtäviä voisit nimetä

korvaavan työn tehtäviksi ja mitä työtehtäviä tulee mieleesi vuosikalenteriin kohdistamalla, kuten vuodenvaihde, kesän alku tai loppu, jne.? Tämän jälkeen osallistujat ohjeistettiin pienryhmätyöskentelyä varten jakamalla tehtävänanto, ja heille kerrottiin työskentelyajan olevan 30 minuuttia ja heidän myös pyydettiin sopivan, kuka toimisi ryhmästä kirjurina. Sen jälkeen heidät jaettiin satunnaisjaolla kahteen pienryhmään, jonka jälkeen heille avattiin uudet pienryhmätilat Teamsissa.

Fasilitaattori seurasi pienryhmätyöskentelyä piipahtamalla kummassakin ryhmässä samalla varmistaen, että ohjeistus oli selkeä ja aineiston kirjaaminen oli sujuvaa. Ajan loputtua osallistujat palautuivat yhteiseen ryhmätyöskentelytilaan, jossa kumpikin ryhmä jakoi kirjaamansa aineiston kaikkien nähtäville, ja teemoista keskusteltiin yhdessä. Fasilitaattori kokosi keskustelun aikana aineistot yhteen, näistä kahdesta aineistosta syntyi viiden teeman tiivistelmä (liite 2).

Pienryhmätyöskentelyssä vastauksia haettiin seuraaviin kysymyksiin:

1. Korvaavan työn työtehtäviä yleisesti
2. Vuosikalenterin ohjaamat työtehtävät ravinto-/seniorikeskuksissa
3. Vuosikalenterin ohjaamat työtehtävät kouluissa ja päiväkodeissa
4. Osaamisen laajentaminen: Mitä sisäisiä koulutuksia ja perehtymistä (itsenäinen, digitaalinen, parityöskentely) tulisi olla jatkuvasti tarjolla?
5. Mitä muuta huomioitavaa näet korvaavan työn edistämiseksi?

Taulukkoon 6 on kuvattu workshopin tuloksia teemoista 1-4, eli soveltuvia työtehtäviä yleisesti, vuosikellon määrittelemiä työtehtäviä seniorikeskuksissa, kouluissa tai päiväkodeissa sekä ideoita osaamisen laajentamiseen. Osallistujat olivat sangen yksimielisiä siitä, millaisia työtehtäviä Mopalla olisi tarjota korvaavana työnä, mutta uusiakin ideoita syntyi. Osaamisen laajentaminen koettiin hienona asiana, että korvaavassa työssä voi tosiaan myös perehtyä, kouluttautua ja oppia, sekä myös toimia itse perehdyttäjänä. Tiedon ja osaamisen lisääntyminen koettiin vahvasti positiivisena ilmiönä, etenkin kun esimerkiksi digitaidot eivät kaikilla ole edes perustasolla.

Taulukko 6. Workshopin tuloksia

Workshopin tuloksia			
Työtehtäviä yleisesti:	Vuosikellon mukaisia tehtäviä seniorikeskus:	Vuosikellon mukaisia tehtäviä koulu+päiväkoti:	Osaamisen laajentaminen:
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tietokoneella työskentely, menekinseurannan kirjaaminen, kansiodien päivitys</li> <li>-Perehdytys</li> <li>-Kalibrointi</li> <li>-Vaarojen arviointi</li> <li>-Laskutus</li> <li>-Tilausten teko: tukut, ruokatehdas, logistiikkakeskus ym.</li> <li>-Laatukierrokset</li> <li>-Inventaarioiden teko</li> <li>-Ict-taitojen päivitys</li> <li>-Työpuhelimien tietojen päivittäminen</li> <li>-Kassa- tai hihnatyöskentely</li> <li>-Trukin kuljettaminen jne.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Inventaario 4 krt vuodessa</li> <li>-Hinnastojen päivitys (tulostus, muokkaus)</li> <li>-Joulutilausten valmistus / pakkaus</li> <li>-Kesätyöntekijöiden perehdytys</li> <li>-Omavalvonnan päivitys</li> <li>-Mittareiden / vaakojen kalibrointi</li> <li>-Harvemmin tehtävät siivoukset</li> <li>-Hygicult näytteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tietojen päivitys tammikuu, elokuu</li> <li>-Vaarojen arviointi</li> <li>-Inventaariot, joulukuu, kesäkuu</li> <li>-Kalibrointi keväällä, syksyllä</li> <li>-Omavalvonta</li> <li>-Laatukierrokset</li> <li>-Kevyitä siivoustöitä</li> <li>-Muihin toimipisteisiin ja työtehtäviin tutustuminen</li> <li>-Harvemmin tehtävät siivoukset</li> <li>-Hygicult näytteet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perus tietokoneen käyttö (sähköposti, Word, Excel jne.)</li> <li>-Teams</li> <li>-Webmysli ja Aromi järjestelmät</li> <li>-Nettiruokalista</li> <li>-Koulutuskalenteri (miten ilmoittautua, miten löytää ja mistä)</li> <li>-Helmi intra -sisältö</li> <li>-Luukku ym. sovellukset</li> <li>-Vuosilomat- ja poisolot sovellus</li> <li>-Työtehtävien osaamisen laajentaminen</li> </ul>

Viidenteen kysymykseen vastattiin, että toivottiin erityisesti esihenkilöiden lisäksi HR-tiimin osallistamista korvaavan työn tekijöiden ja tehtävien koordinointiin. Yhteistietokantaan eli Y-asetalle luotaisiin korvaavan työn kansio, jossa ei olisi työntekijöiden nimiä, mutta sinne vietäisiin tietoa osaamisista, missä toimipisteessä k.o ihminen työskentelee, mille ajalle korvaava työ olisi ym. muita tietoja. Kansioon olisi pääsy palvelupäälliköillä, palveluesihenkilöillä, palveluohjaajilla ja HR-asiantuntijoilla. Korvaavan työn mahdollisuuksia ja tietoisuutta toivottiin myös edistettävän, samoin kuin tietoteknisten taitojen sujuvaa osaamista. Keinoksi ehdotettiin tilata ulkopuoliselta palveluntarjoajalta selkeät henkilöstölle suunnatut IT-ohjeet videoineen eri tarkoituksiin, joiden suunnittelussa olisi HR mukana. Tätä perusteltiin niin, että ulkoistaminen voisi antaa uutta näkökulmaa, jotta asian voisi ilmaista selkeästi, visuaalisesti ja kiinnostavasti.

Lisäksi ehdotettiin, että HR tekisi selkeän lomakkeen työterveyden käyttöön, eli Palvelukeskuksen eri työtehtävät pilkottaisiin osiin. Lomakkeessa olisi kuvattuna, mitä eri työtehtävissä voi tehdä, mitä rajoituksia tai kuormitustekijöitä niissä voi esiintyä, missä eri työtehtävissä esiintyy säännöllisesti kiertoa, nostoja, seisomista, staattista työskentelyä, vaihtelevia lämpöolosuhteita, jauhopylyä, kemikaaleja, veden kanssa työskentelyä tai

muuta kuormitusta. Lääkärin rooli olisi lomakkeen avulla arvioida, soveltuuko työntekijän sen hetkinen tilanne korvaavan työhön, ja rajata pois ne työtehtävät, jotka eivät työntekijän tilanne huomioiden sillä hetkellä sovellu.

Toisin sanoen, kun tehtävät ja niiden aiheuttamat mahdolliset kuormitustekijät olisi avattu, olisi lääkärin helpompi tunnistaa, mihin korvaavan työn tehtävään työntekijä kulloinkin soveltuu väliaikaisesti. Tärkeää olisi myös huomioida mahdollisuudet, eli missä työtehtävissä ei esiinny yleisimpiä kuormitustekijöitä, eli mitkä työtehtävät voidaan katsoa esim. fyysisesti kevyeksi työksi, ne eivät sisällä ala-/yläraajoihin kohdistuvaa liiallista kuormitusta tai muuta vastaavaa. Esimerkkeinä soveltuvista työtehtävistä ovat tietokoneella työskentely, kevyt jalkeilla olo, muiden perehdyttäminen, kansioden päivitys jne. Lisäksi esille tuotiin toive, että korvaavan työn aikana työtehtävän tulisi olla mahdollisimman selkeä oma kokonaisuus, ettei se aiheuttaisi esim. viiden muun työntekijän tehtävänkuvien muok-kausta, jotta korvaavaa työtä tekevä voisi tehdä vain kaikki kevyen työn osuudet. Ryhmä pohti myös, että korvaavan työn tehtävän tulisi kuitenkin olla myös tuottavaa. Jos korvaavan työn aikana opiskelee jonkun asian, se voi tuottaa jossain kohdin hyötyä, kun pystyy olemaan avuksi, eli opiskelu nähtiin vahvasti myös pitkällä tähtäimellä tuottavaksi.

#### **4.5 Tulosten yhteenveto**

Korvaava työ nähdään merkityksellisenä toimintamallina työhyvinvoinnin, työkyvyn vahvistamisen ja yksilön hyvinvoinnin kannalta. Koska toimintamalli on suhteellisen uusi ja sen käyttö ei vielä ole niin laajaa, kuin se voisi parhaimmillaan olla, toivottiin kaikkien tahojen puolesta etenkin selkeitä toimintamalleja ja tietoisuuden lisäämistä korvaavan työn käytön lisäämiseksi ja prosessin sujuvoittamiseksi. Työterveyshuollon rooli on merkittävä, mutta myös työntekijän avoin asenne sekä esihenkilön aktiivisuus ennakoivasti sekä nopea reagointi tilanteen tullessa eteen yllättäen todettiin tärkeiksi. Esihenkilötyö on hektistä, kuormittavaa sekä laaja-alaisesti vastuullista, joten esihenkilötyön helpottamiseksi toivottiin selkeitä toimintamalleja ja ohjeita korvaavan työn suunnittelun ja toteutuksen prosesseihin. Tähän toivottiin myös HR-tiimin tukea ja osallisuutta.

Konkreettisia toimenpide-ehdotuksia syntyi paljon. Vastaajien yhteinen näkemys oli, että tarvitaan yhteinen kansio, jonka koordinoinnissa HR on mukana, ja jonka tarkoitus on helpottaa korvaavan työn tekijöiden ja tehtävien kohtaamista. Lisäksi työterveyshuollolle laadittaisiin koontilista Mopan työtehtävistä, jotta he osaisivat arvioida rajoitteet ja soveltuvuudet oikein, jolloin se tukisi myös työntekijän työhön paluuta sekä toipumista. Työntekijöiden osaamisen kartoitus nähtiin myös tärkeänä, johon osallistettaisiin myös heidät mukaan. He voisivat täyttää itsearviolomakkeita niin osaamisistaan, kehittymistoiveistaan kuin sen hetkisten oireiden arvioimisessa helpottamaan heille soveltuvien korvaavan työn



tehtävien löytymiseksi. Tärkeimmäksi aiheeksi nousi yhteinen tavoite, työkyvyn ylläpitäminen. Kun henkilöstön, myös esihenkilöiden, hyvinvointiin panostetaan ja heistä huolehditaan, se palkitsee kyllä hyvinvoivan henkilöstön ja oppivan organisaation muodossa.

Kehittämistyön tutkimusongelmaan, miten Monipalvelut –yksikössä voitaisiin kehittää korvaava työ –toimintamallia, saatiin siis kohtuullisen laajasti vastauksia. Alakysymyksiä olivat: minkälaisia vaihtoehtoisia työtehtäviä Monipalveluiden työntekijöillä on korvaavaan työhön ja millaista tukea esihenkilötyöhön tarvitaan, jotta korvaavan työn prosessit olisivat sujuvia ja helpommin hallittavia? Tulosten perusteella näihin molempiin saatiin riittävän kattavasti vastauksia. Korvaavan työn vaihtoehtoihin saatiin kattavasti vastauksia workshopin aineistoista, ja esihenkilötyön tukemiseksi saatiin tutkimusaineistosta laajasti tietoa teorian viitekehykseen peilattuna, joten laadullisen tutkimuksen ja koko opinnäytetyön tavoitteet saavutettiin.

Tutkimustulosten pohjalta saatiin esille keskeisiä korvaava työ –toimintamallin kehittämisehdotuksia, haasteita ja onnistumisen kokemuksia, joiden pohjalta suunniteltiin korvaavan työn kehittämissuunnitelma vuosille 2022-2023 toimeksiantajaorganisaatiolle, sekä laadittiin havainnollistavat lomakemallit esihenkilötyön tukemisen tuotoksiksi (liitteet 3-6). Tutkimuksen johtopäätökset ja kehittämistuotokset jatkotoimenpiteineen esitellään luvussa 5, ja lopuksi tutkija reflektoi omaa oppimistaan.

## 5 Pohdinta

Tässä luvussa esitellään johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset, joissa on hyödynnetty teoreettista viitekehystä kehittämistyön tueksi. Kehittämistyön palautteet ja korjausehdotukset kuvataan luvussa 5.3 ja tutkimuksen luotettavuutta pohditaan luvussa 5.4. Tutkijan omaa oppimiskokemusta analysoidaan luvussa 5.5.

Korvaava työ –toimintamalli on hyvä työkykyjohtamisen keino, jolla voidaan saavuttaa monenlaista hyötyä niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta. Parhaimmillaan korvaavan työn keinoin voidaan vähentää merkittävästi sairauspoissaoloja, vähentää varhaiselle eläkkeelle tai työkyvyttömyyseläkkeelle joutumista ja sitä kautta pidentää työuria. Yksilön kannalta korvaava työ mahdollistaa uuden oppimista, sosiaalisen ja taloudellisen hyvinvoinnin ylläpitoa, työn merkityksellisyyden ja ammatillisen itsetunnon kasvua sekä tunnetta, että hänestä välitetään. Kaiken keskiössä on ihminen.

Korvaava työ -malli työkykyjohtamisen keinona on vastuullista, vuorovaikutteista ja kestävä kehitystä tukevaa toimintaa, jonka merkitystä ja onnistumista voidaan eri mittarein arvioida. Erilaiset työhyvinvointikyselyt kartoittavat muun muassa, kuinka valmentavaa, vuorovaikutteista ja vastuullista johtaminen on, kerätään suositteluindeksin avulla tietoa työnantajakuvan houkuttelevuudesta ja tietoa, kuinka todennäköisesti työntekijä kokee jatkavansa organisaation palveluksessa vielä jatkossakin. Sairauspoissaolojen tilastoinneista saadaan tarkkoja lukuja, joiden avulla kehitystä arvioidaan, myös kustannustilastoja saadaan kerättyä. Työterveyshuollon raporteista saadaan tietoa sairauspoissaolojen aiheuttajista, työkykyneuvottelujen lukumääristä ja työkyvyn tukemisen toimenpiteistä. Työntekijöiden irtisanouduttua lähtökyselyistä voidaan saada tietoa lähtemisen syistä, rekrytointien osalta kerätään tietoa hakijakokemuksista. Kaiken taustalla on halu onnistua työnantajana, toimia vastuullisesti ja joustavasti työntekijöitä kuunnellen ja kunnioittaen, hyvinvoinnista huolehtien ja työkykyä tukien.

Ihmisen hyvinvointi on laaja kokonaisuus, johon vaikuttavat ympäristö, persoonallisuus, perimä, motivaatio, arvot ja asenteet jne. Eräässä yksilöllisen tyytyväisyyden tutkimuksessa havaittiin, että neuroottisuuden piirre ja siihen läheisesti liittyvät ensisijaiset tunteet pelko ja suru liittyvät heikentävästi kaikkiin Maslowin tarpeisiin, mikä viittaa siihen, että negatiiviset tunteet, kuten suru ja pelko ovat todennäköisesti este Maslowin tarpeiden täyttämiseksi. Toisaalta suru ja pelko ovat tärkeitä selviytymisen kannalta ja auttavat varmistamaan, että lajimme ja me yksilöinä pystymme elämään pidempään. Sen sijaan näiden hermopiirien krooninen korkeampi aktivoituminen on este Maslowin jokaisen perustarpeenkin tyydyttämiseen, esim. surullisena ei välttämättä maistu ruoka eikä saa unta. (Montag, Cindermann, Lester & Davis 2020.) Sinokki (2016) totesi myös, kuinka tärkeitä

ihmisen tarpeiden täyttyminen on myös työelämässä, eli jos ihminen kokee jatkuvasti surua, pelkoa, ahdistusta tai tyytymättömyyttä esimerkiksi huonon työilmapiirin takia, ei hän kykene toimimaan innostuneesti tai motivoituneesti eikä saavuttaa yhteisöllisyyden tai itsensä toteuttamisen tarvetta. Tästä lähtökohdasta ajateltuna työhyvinvointi pohjautuu fyysisesti ja psyykkisesti turvallisen työympäristön varaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää vastauksia tutkimuksen pääkysymykseen ja kahteen alakysymykseen: Pääkysymys oli, että miten monipalvelut –yksikössä voitaisiin kehittää korvaava työ –toimintamallia? Alakysymykset olivat, että minkälaisia vaihtoehtoisia työtehtäviä Mopan työntekijöillä on korvaavaan työhön? Ja toisena alakysymyksenä oli, että millaista tukea esihenkilötyöhön tarvitaan, jotta korvaavan työn prosessit olisivat sujuvia ja helpommin hallittavia? Kaikkiin tutkimuskysymyksiin saatiin kehittämistyön tutkimusten pohjalta riittävän kattavasti vastauksia, joten niiden pohjalta oli mahdollista laatia kehittämisehdotuksia organisaatiolle. Myös korvaavan työn tilastoista saatujen lukujen valossa on selvästi havaittavissa yhteneväisyyttä tutkimustuloksiin, kasvusuuntaiset korvaavan työn käytön luvut korreloivat vastausten kanssa sitä, että korvaavan työn käyttö on alkanut lisääntyä pikkuhiljaa, mutta muutos ei ole vielä suurta.

Pääkysymykseen, miten monipalvelut –yksikössä voitaisiin kehittää korvaava työ –toimintamallia, poimittiin tutkimusaineistojen teemoista teemoittelun avulla tietoa, jota yhdistettiin teoriaan ja lopputuloksena syntyi korvaavan työn toimintasuunnitelma vuodelle 2022-2023 Monipalvelut –yksikölle. Alakysymyksiin löytyi vastauksia haastatteluaineiston teemoittelun ja workshopin tuotosten avulla. Konkreettisina tuotoksina syntyi neljä havainnollistavaa mallituotosta, joiden tarkoitus on auttaa Monipalvelut –yksikön esihenkilöitä toteuttamaan korvaava työ –toimintamallia työkykyjohtamisen keinona lain mukaisesti, tavoitteellisesti ja kaupunkitasoisesti. Kehittämistyön tavoitteet siis saavutettiin, ja esihenkilötyön tueksi sekä korvaavan työn vaihtoehtolistauksiksi luotiin neljä mallituotosta (liitteet 3-6):

1. Korvaavan työn esihenkilöohje
2. Korvaavan työn tehtävälista ja kuormittavuusarviointi työterveyshuollolle
3. Työntekijän lomake korvaavan työn suunnittelussa
4. Korvaavan työn toteutuksen suunnittelumalli esihenkilöille

Tutkimusaineiston perusteella laadittiin korvaava työ- mallin kehittämisen toimintasuunnitelma vuosille 2022-2023, siihen asetettiin tarvittavat toimenpiteet ja niille vastuutahot sekä askelmerkit, joiden avulla korvaavan työn toimintamallin käyttöä saadaan selkeytettyä, tehostettua ja esihenkilötyötä helpotettua. Toimintasuunnitelmassa esiteltujen mallilomakkeiden tarkoituksena on havainnollistaa, kuinka konkreettisia toimenpiteitä tavoittee-

seen pääseminen edellyttää, miten toimijoiden vastuuta tulisi jakaa ja selkeyttää sekä kir-  
kastaa sitä ajatusta, että esihenkilöt eivät vastaa korvaavan työn prosesseista yksin.  
Nämä kehittämistuotokset kuvataan luvussa 5.2.

## **5.1 Johtopäätökset**

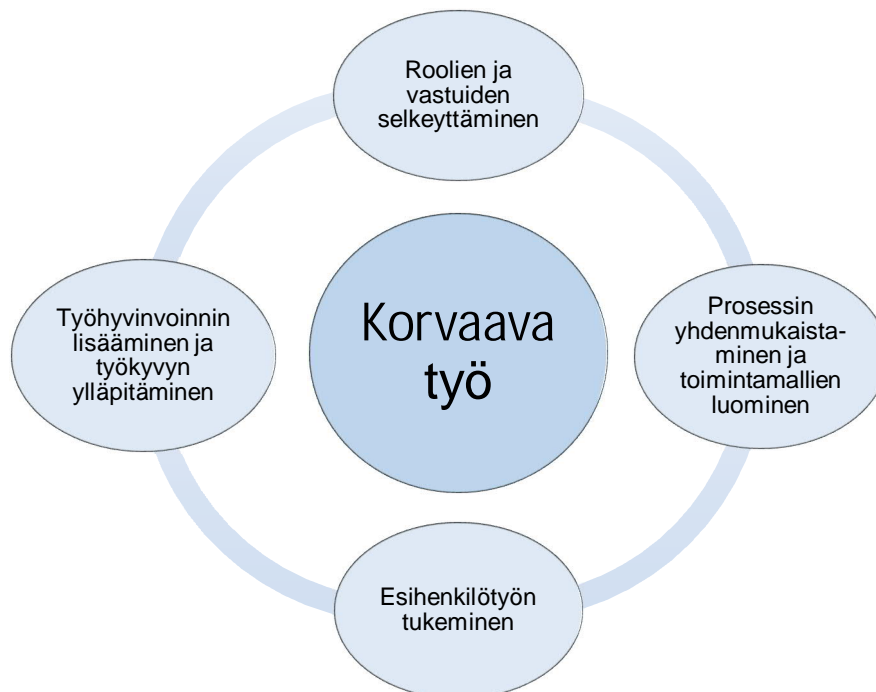
Esihenkilötyö vaatii onnistuakseen paljon voimavaroja, osaamista ja resilienssiä. Silloin, kun työhön tulee lisäpainetta ulkopuolelta jatkuvasti muuttuvien olosuhteiden, vallitsevan maailmantilanteen ja haastavan työntekijäsaatavuuden takia, olisi huojentavaa, mikäli mahdollisimman monet prosessit olisivat selkeitä ja niin pitkälle mallinnettuja, että niiden suorittamiseen ei kuluisi kohtuuttomasti energiaa tai aikaa. Tutkimustuloksissa esihenkilö-  
työn kuormittavuus nousi yllättävän voimakkaasti esille, eikä pelkästään korvaavaan työ-  
hön liittyen, vaan yleisestikin. Myös asiantuntijoiden vastauksissa toivottiin selkeytystä ja  
kevennystä esihenkilöiden rooliin, joten aihe on selvästi merkityksellinen sekä kaipaisi tar-  
kempaa selvitystä, joka voisi olla seuraavan opinnäytetyön aihe. Esihenkilötyön helpotta-  
misen tutkimuskysymykseen saatiin siis relevanttia tietoa, joiden pohjalta kehittämisehdo-  
tuksia oli mahdollista esittää.

Myös siihen kysymykseen, että minkälaisia työtehtäviä Mopan työntekijöille on tarjolla kor-  
vaavana työnä, saatiin paljon yhdenmukaisia vastauksia. Niitä jatkojalostettiin vielä erik-  
seen workshopissa, joten sen antina löytyi hyvinkin konkreettisia työtehtäviä. Helpoim-  
maksi koettiin järjestää korvaavaa työtä ruokapalveluvastaaville, koska heillä on digitaidot  
tehtävänkuvan ansiosta riittävän korkealla tasolla, jotta he voivat tehdä monenlaisia toi-  
mistotyötehtäviä. Yllättävää oli se, kuinka paljon kuitenkin koetaan haasteita osaamisen  
tasossa, ja siihen toivottiin myös ratkaisuja, jotta korvaavien työtehtävien tarjoaminen hel-  
pottuisi. Tähän toivottiin ratkaisuksi sitä, että työntekijät arvioisivat osaamistaan itse, sekä  
kirjaisivat myös kiinnostuksen kohteet sekä ne taidot, joihin he kaipaavat koulutusta ja pe-  
rehdytystä. Henkilöstötyön tavoitteisiin kuuluu vuosittain käydä onnistumiskeskustelu,  
jossa myös näitä kehittymisen tarpeita ja toiveita toki kartoitetaan, mutta tähän korvaavan  
työn tarpeeseen sopisi erillinen lomake.

Osaamiseen liittyen herätti paljon keskustelua ajatus, voisiko korvaavan työn jakson hyö-  
dyntää mahdollisuuksien mukaan osaamisen laajentamisena? Osaamista voisi kehittää  
esim. osallistumalla tietyn osaamisalueen koulutuksiin, opetella uusia tehtäviä tai osa-  
alueita parityöskentelyn muodossa tai opiskella itsenäisesti jotain työtehtävissä hyödynnettä-  
vää taitoa, kuten tietokoneen erilaisten ohjelmien käyttöä, kuten Word, Excel jne. Toi-  
saalta digiosaamisen perehdyttämistä, ns. digitutorina toimimista voitaisiin tarjota korvaa-  
vaksi työksi henkilöille, joilla digitaidot ovat hyvää tasoa. Joka tapauksessa oppiminen ja

osaamisen laajentaminen koetaan panostukseksi omaan osaamiseen, työyhteisön kyvykkyyteen ja organisaation ketteryuteen, mikä pitää kyllä paikkansa useiden tutkimustenkin valossa. Esimerkiksi Alahautala & Huhta (2018, 174-176) totesivat: Työntekijälle voidaan tarjota korvaavana työnä hänen omaakin työtä kevennetyssä muodossa tai jotain muuta työtä, työntekijälle voidaan myös osoittaa koulutusta, jonka hän voi suorittaa vajaalla työkyvyllään.

Korvaavan työn prosessi on kokonaisuus, jonka kehittämiseksi ja onnistumiseksi tarvitaan roolien ja vastuualueiden selkeyttämistä sekä prosessin yhdenmukaistamista ja toimintamallien luomista, jotta se tukisi ja helpottaisi esihenkilötyötä ja sitä kautta tukisi työkykyjohtamista. Kuten Manka & Manka (2016, 135-141) totesivat, työntekijöistä huolehtiminen on hyvän johtajuuden perusta. Esihenkilö seuraa työntekijöiden psyykkistä ja fyysistä kuormittavuutta ja puuttuu tarvittaessa ongelmiin. Tiedetään siis, että hyvinvoiva henkilöstö on organisaation menestymisen edellytys, mutta työntekijöiden hyvinvoinnin tukena tarvitaan osaavaa johtamista ja kuuntelevia sekä kannustavia esihenkilöitä. Kuten haastattelemani asiantuntija sanoi, esihenkilöiden kuormittuessa heidän luovuus ja ongelmanratkaisukyky heikkenevät, joten esihenkilöiden jaksamisen keinoista tulee myös huolehtia. Kuvassa 10 on tiivistetysti havainnollistettu tämän opinnäytetyön tutkimusosiosta syntyneet johtopäätökset.



Kuva 9. Tutkimustulosten johtopäätökset

Tutkimuksen aineistosta syntyneet tulokset vahvistivat ajatuksiani siitä, miten korvaavan työn avulla voitaisiin parantaa työhyvinvointia ja toimintamallin kehittämisen myötä helpottaa esihenkilötyötä laatimalla selkeät toimenpiteet ja vastuualueet korvaavan työn prosesseihin. Tämä edellyttää koko organisaation mukana oloa, aktiivista ja innostavaa kehittämistä sekä tietoisuuden lisäämistä niin työntekijöille, esihenkilöille, asiantuntijoille kuin ylimmälle johdollekin. Tällä hetkellä korvaava työ on osalle tutumpi asia kuin toisille, ja siihen liittyy vielä paljon ennakkoluuloja, epäselvyyttä tai tietämättömyyttä. Toimintamallin kehittäminen vaatii nyt siis hieman esille nostamista, selkeyttäviä prosesseja ja eri toimijoiden vastuualueiden jakamista. Sen lisäksi tarvitaan konkreettisia toimenpiteitä, joista laadinn seuraavassa luvussa kehittämis ehdotuksia organisaation strategiselle tasolle, johon kuuluvat HR-osasto, yksikönpäällikkö sekä toimitusjohtaja.

## **5.2 Kehittämis ehdotukset strategiselle tasolle**

Toimin itse esihenkilöasemassa Mopassa, joten laadin tutkimustulosten pohjalta sellaisen toimintasuunnitelman aikataulutuksineen, joka olisi mahdollisimman realistinen toteuttaa, eikä lisäisi entisestään esihenkilöiden työpaineita. Korvaava työ on aiheena onneksi sellainen, jonka kehittäminen kannattaakin nähdä pitkän aikavälin prosessina, joka kehittyy ja kehittää itseään, mitä aktiivisemmin sen parissa työskennellään. Se ei ole yksittäinen toimenpide, joka olisi helppo tai järkevä sitoa johonkin tiettyyn aikajanaan tai asettaa selkeää alkua ja loppua, vaan se on elävä prosessi, joka muuntautuu ja kehittyy kokemusten ja käytön kasvaessa. Tarkoituksena on kuitenkin helpottaa kaikkien toimijoiden osallisuutta korvaava työ –toimintamallin laajempaan aktivoimiseen ja sujuvoittaa sen käyttöä ja hyödyntämistä. Suunnittelen korvaavan työn kehittämisen toimintasuunnitelman vuosille 2022-2023, taulukossa 7 on esiteltyinä suunnitelman pääpiirteet.

Taulukko 7. Korvaavan työn toimintasuunnitelma

Korvaavan työn toimintasuunnitelma										
Vuosi 2022	Kuukaudet									
Taustatehtävät	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Toimintasuunnitelman viimeistely										
2. Esittely strategiselle tasolle										
3. Mahdolliset korjaukset ja viimeistely										
4. Valmis suunnitelma toimijoille										
5. Suunnitelmaan tutustuminen										
6. Projektin budjetointi ja hyväksyminen										
7. Vastuualueiden tehtävänjako										
8. Työsuojelu kalenteroi kuukauden aiheeksi										
9. Ohjeiden ja kansiodien työstäminen (HR) sekä videoiden ja haastattelujen laatiminen										
Vuoden 2022 aikana laaditaan tehtävänkuvat osina työterveyshuoltoon, työryhmät kansiorakenne, suunnitellaan lomakkeet esihenkilöille, työntekijöille sekä HR:lle										
Vuosi 2023	Kuukaudet									
Käyttöönotto ja jalkauttaminen	1	2	3	4	5	6-8	9	10	11	12
10. Tiedottaminen uudesta tietokannasta ja toimintamallista eri toimijoille										
11. Henkilöstölle diaesitys rypäkokouksissa										
12. Videoiden ja haastattelujen julkaisu										
13. Toimintamallin vakiinnuttaminen										
14. Palautteiden kerääminen										
15. Toimintamallin jatkokehittäminen										

Taulukossa 7 on havainnollistettu korvaavan työn kehittämistoimenpiteiden suunniteltu aikataulutus, toimenpiteet sekä vastuutahot. Seuraavaksi esittelen tarkemmin suunnitelman vaiheet.

#### Vuodelle 2022 suunnitellut tehtävät

Kuluvalle vuodelle 2022 painottuvat korvaavan työn kehittämisprojektiin perehtyminen, taustatöiden suunnittelu sekä toteutus. Esittelen laatimani suunnitelman huhtikuun lopussa strategiselle tasolle, olen kutsunut koolle Mopan yksikönjohtajan, HR-asiantuntijoita sekä yhden palvelupäällikön. Esittelyn jälkeen he joko hyväksyvät suunnitelmani, tai antavat kehittämisehdotuksia. Lopullinen suunnitelma on valmis toukokuun aikana, jonka jälkeen se jaetaan strategiselle ja operatiiviselle tasolle sekä työterveyshuoltoon tutustuttavaksi kesän aikana.

Elo-syyskuussa sovittaisiin projektin budjetista, päätettäisiin vastuunjako ja tehtävät, eli ketkä laativat tarvittavat lomakkeet ja rakentavat yhteiskäyttökansion. Kustannuksia syntyy lähinnä videoiden ja esitteiden teetättämisestä, etenkin, jos ne annetaan ulkopuolisen tahon hoidettavaksi. Muuten materiaalien työstämiseen, koulutukseen ja itse toimintaan

käytettäisiin jo käytössä olevia resursseja ja työaikaa, joten kovin suurista kustannuksista ei olisi kysymys. Loppuvuodesta tapahtuisi lomakkeiden ja ohjeiden käytännön työstäminen. Ehdotukseni on, että työstettäisiin 3 eri lomaketta, yksi esihenkilöille, yksi työterveys-huoltoon ja yksi työntekijöille. Lomakkeiden sisältöehdotukset löytyvät liitteistä (liitteet 3-5.) Lisäksi HR laatisi oman ohjeen tiimilleen toimintamallista, jotta prosessi olisi kaikille selkeä, vaikka käytännössä siihen nimettäisiinkin tietyt vastuuhenkilöt. Lomakkeiden tarkoitus olisi helpottaa kaikkien osapuolten roolia, nopeuttaa sekä selkeyttää korvaavan työn prosessia.

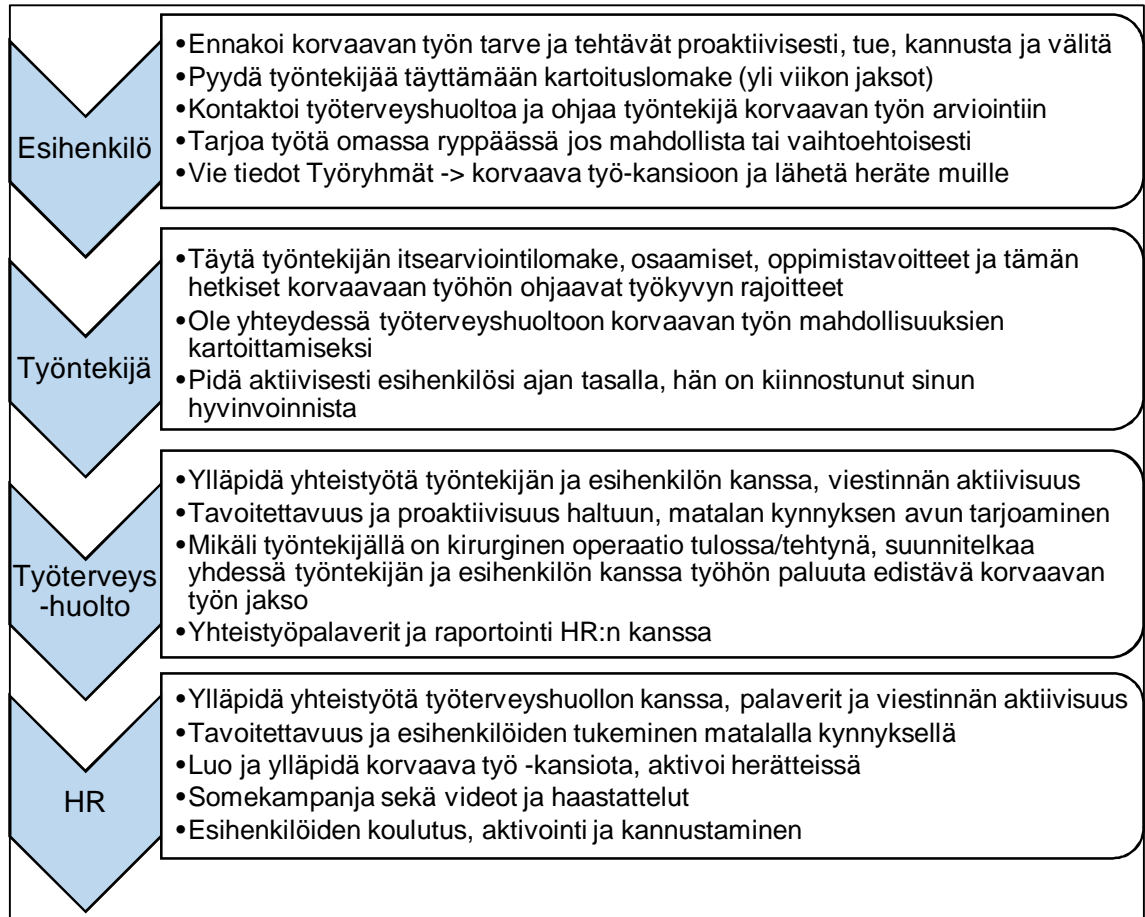
Tutkimustulosten sekä oman kokemukseni perusteella ehdotan, että HR-asiantuntijat työstäisivät työterveyshuollon apulomakkeet ja heidän osallistamisen sekä yhdessä tukipalveluiden kanssa suunnittelevat yhteiskäyttökansion, ohjeistavat esihenkilöt sekä ylläpitävät korvaavan työn kansiota siltä osin, kun se on tarpeellista. Vapaaehtoiset esihenkilöt voisivat työstää workshopissa lomakkeet esihenkilötyön helpottamiseksi sekä työntekijöiden itsearviointia varten. HR-tiimi vastaisi myös korvaavan työn videoiden ja haastattelujen tekemisestä, julkaisemisesta sekä aiheen markkinoimisesta henkilöstölle esim. intrassa. Mikäli päädytään tilaamaan ulkopuolinen palveluntarjoaja tekemään osan videoista/esitteistä, tämän vastualueen hoitamisesta sovitaan erikseen. Henkilöstölle laaditun diasarjan työstämisessä olisi myös työsuojelutiimi mukana, sillä alkuvuodesta 2023 heille voitaisiin esitellä korvaavan työn uudet toimintaohjeet diasarjana rypäspalavereissa esihenkilön johdolla. Työsuojelutiimi kokoaa vuosikellon mukaisesti aina kuukauden työsuojeluaiheen ja tämä voisi olla helmi-maaliskuun aiheena liittyen työkyvyn tukemisen ja työhyvinvoinnin parantamisen teemaan. Aihe pitäisi kuitenkin kalenteroida jo vuoden 2022 aikana, ja diasarja myös työstää valmiiksi.

### **Vuodelle 2023 suunnitellut tehtävät**

Vuodelle 2023 ajoittuvat toimintamallin käyttöönotto ja jalkauttaminen. Koska kyseessä hän ei ole varsinaisesti uusi toimintamalli, vaan sen käyttöä helpottavien elementtien käyttöönotto, voitaisiin puhua toimintamallin hienosäädöstä. Joka tapauksessa tarve tälle hienosäätämiseksi ja selkeyttämiseksi on suuri, joten jotta sen käyttöönotto onnistuisi mahdollisimman sujuvasti ja mutkattomasti, tulisi sen markkinointiin panostaa. Tammikuussa olisi luonteva aloittaa mitä tahansa uutta toimintamallia, joten tässä tapauksessa HR voisi esitellä nämä uudet toimintamallin lisäosat, uudet lomakkeet ja uuden työryhmäkansion sisältoineen ja tarkoituksineen esihenkilöille, palvelupäälliköille ja tukipalveluiden tietoisuuteen. Lisäksi työterveyshuollolle jaettaisiin heille laadittu apulomake saatekirjein. Tässä vaiheessa olisi siis tärkeintä tavoittaa kaikki esihenkilötasot, jotta heille saataisiin selkeä ja



innostava kuva uusista työtä helpottavista apukeinoista ja korvaavan työn käytön mahdollisuuksista. Tärkeä viesti on myös se, että esihenkilöt eivät ole tässä prosessissa yksin vastuussa, eivätkä joudu suunnittelemaan kaikkea alusta asti ilman apuvälineitä, vaan heille avataan prosessikuvauksen avulla vastuutahot, työvaiheet sekä keinot.



Kuva 10. Tehostetun korvaava työ –toimintamallin prosessikuvaus

Kuvassa 11 on esiteltynä tiivistetysti esihenkilön, työntekijän, työterveyshuollon ja HR:n korvaavan työn kehittämisen tehostetut prosessit. Helmi- ja maaliskuun aikana uusi toimintamalli esitellään henkilöstölle rypäspalavereissa, joita esihenkilöt pitävät kuukausittain omalle tiimilleen. Aihe voidaan esitellä työsuojelun kuukauden aiheena tai HR voisi jakaa aiheen rypäspalavereissa esiteltäväksi, mutta oman kokemuksen perusteella asiaa on yleensä kokouksissa niin paljon, että isoja aihealueita ei voi olla yhtä aikaa montaa käsiteltävänä aikaresurssien ollessa rajatut. Työsuojelun kuukauden teemana tämä esittely sujuisi luultavasti helpoiten. Samaan aikaan alkuvuodesta, kun henkilöstölle esitetään toimintamallin parannuksia, olisi aiheen näkyvyyden ja toiston takia suositeltavaa, että julkaistaisiin korvaavan työn kokemushaastatteluja sekä ohjevideoita. Näitä voisi pyöriä intran etusivuilla, Paletti-lehdessä sekä Palken somekanavilla. Toistossa on voimaa ja

mitä enemmän näkyvyyttä aihe saa, sitä enemmän se jää mieleen ja alkaa ihmisiä kiinnostaa. Tietoisuuden ja positiivisen asennoitumisen toivottiin lisääntyvän, joten ilman tätä lisänäkyvyyttä, aiheen esittelyä ja kokemusten jakamista voi kulttuurin muutos olla haastavaa.

Toimintamallin esittelyjen ja perehdyttämisen jälkeen alkaisi käyttövaihe, jonka aikana lomakkeiden ja yhteiskäyttökansion käyttö vakiinnuttavaisit paikkansa osaksi arkea. Loppuvuodesta kerättäisiin käyttäjiltä palautteita käyttökokemuksista ja tehtäisiin vielä tarvittavia muokkauksia esimerkiksi lomakkeisiin. Tarkempi suunnitelma ja aikataulutus muokkautuvat varmasti projektin edetessä.

### **5.3 Palautteet ja jatkotoimenpiteet**

Korvaavan työn kehittämissuunnitelma esiteltiin Mopan toimeksiannosta vastaavalle taholle sekä päällikkötasolle 29.5.2022. Perussuunnitelma sai hyväksynnän, muutamia hienosäätöjä toivottiin suunnitelmaan. Ensimmäinen huomio liittyi yhteiskäyttökansion sijaintiin, se ei voi ainakaan olla organisaation Y-aseamalla Alueohjauskansiossa, jonne HR-asiantuntijoilla ei ole pääsyä. Vaihtoehdoksi ehdotettiin Työryhmät –kansiota, johon HR-asiantuntijoille voidaan anoa pääsyä, jotta hekin pystyvät siellä operoimaan korvaavan työn asioiden parissa.

Toinen tärkeä huomio liittyi siihen, että työntekijöiden lomakkeessa tulisi huomioida se, ettei sitä käytettäisi lyhyiden korvaavan työn jaksoissa, jotta säästäisimme osapuolia useiden lomakkeiden täyttämiseltä, jollei niistä ole tilanteessa varsinaista apua tai hyötyä korvaavan työn suunnitteluun. Tämä muokattiin lomakemalleihin siten, että työntekijän lomaketta käytettäisiin vain pidemmissä (yli viikon kestäväissä) korvaavan työn jaksoissa.

Jatkotoimenpiteiden osalta korvaavan työn kehittäminen tunnistettiin tärkeäksi asiaksi, ja siinä nähdään potentiaalia myös laajempaan käyttöönottoon. Palvelukeskus Helsinki voisi ottaa mallin koko organisaation käyttöön muidenkin yksiköiden osalta, jolloin se tarjoaisi vielä laajemmat korvaavan työn käyttömahdollisuudet. Esimerkiksi Palvelukeskuksen liiketoimintayksikkö Puhelinpalvelut voisivat tarjota monenlaisia kevyitä toimistotyötehtäviä digitaitoisille työntekijöille. Tämä on juuri sitä yhteistyön laajentamista, mikä tukisi monipuolisen korvaavan työn verkoston luomista, joka kehittäisi niin organisaation osaamista kuin yksilönkin kompetenssia. Sitä mukaa, kun korvaavan työn tarjoaminen ja tekeminen arkipäiväistyvät sairauspoissaolojen vaihtoehtoina, pienenee sairauspoissaolojen määrä sekä parhaimmillaan sivutuotteena työhyvinvointi ja työyhteisön sosiaalinen pääoma kasvavat.

Käytännön jatkotoimenpiteinä työstettäväksi jäävät työnjaosta sopiminen, lomakkeiden ulkoasun muokkaaminen ja kehittäminen, korvaavan työn Työryhmäkansion luominen ja siihen tarvittavien luvitusten myöntäminen sekä aiheen näkyvyydestä huolehtiminen esimerkiksi juuri videoiden, haastattelujen, somenäkyvyyden ja muun tietoisuuden lisäämisen avulla. Tämä opinnäytetyö tarjoaa siihen kehittämissuunnitelman tueksi, mutta jatko on nyt koko organisaation hallussa ja vastuullakin. Suositeltavaa olisi, että tämä kehittäminen nähtäisiin osana esihenkilötyön tukemista, työntekijöiden osaamisen kasvattamista ja työkykyjohtamisen nykyaikaista keinovalikoimaa.

#### **5.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimusmenetelmien luotettavuutta arvioidaan validiteetin, eli tutkittiinko sitä, mitä luvattiin ja reliabiliteetin eli tutkimustulosten toistettavuuden onnistumisen kannalta. Laadullisen tutkimuksen kannalta näiden käsitteiden käyttöä on kritisoitu, sillä ne vastaavat lähinnä määrällisen tutkimuksen tarpeita. Tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa kokonaisuus ratkaisee, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus painottuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160-163.)

Laadullisen tutkimuksen ydinasioita ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset. Validius tässä merkitsee kuvauksen ja liitettyjen tulkintojen ja selitysten yhteensopivuutta, eli kuinka luotettava selitys on. Tätä tukee se, kuinka tarkasti tutkija selostaa tutkimuksen toteuttamisen ja millä perusteella hän esittää tulkintoja, joihin päätelmänsä perustaa. Hyvänä keinona on rikastuttaa tutkimusselosteita autenttisilla dokumenteilla tai suorilla haastatteluotteilla. (Hirsjärvi ym. 2015, 231-233.)

Tutkimuskysymykset olivat minulle alusta alkaen selkeät, tiesin, mihin haluttiin vastauksia ja hetken pohdin, auttaisiko minua kyselylomakkeesta saatu tieto vastausten saamiseksi. Selvää oli, että tarvitsin ilmiön kuvaamiseen ja ymmärtämiseen laajemmin tietoa, jotta pystyisin tarjoamaan konkreettisia kehittämistoimenpide-ehdotuksia, joten laadullinen tutkimus teemahaastatteluineen kuulosti oikealta valinnalta. Workshop tuki aineiston muodostamista, ja sekundaarisena tietona sairauspoissaolotilastot olivat myös relevantteja. Tutkimuksessa toteutetussa temaattisessa analyysissä aineistosta poimittiin johtajatukset, joiden ympärille koottiin temaattisen kartan avulla teemaan liittyvä kokonaisuus.

Haastateltavien määrä oli tässä opinnäytetyössä suurehko, ja se korreloi aineiston käsittely- ja analysointivaiheen työmäärän kanssa. Kuitenkin jokainen haastattelu ja siitä poimittu aineisto vain vakuutti minut siitä, että oikean ja merkityksellisen aiheen äärellä ollaan, joten siltäkin osin tutkimus on sekä validi että reliaabeli. Suuren haastatteluaineiston

suhteen saturaatio olisi saavutettu jo aiemminkin, eli pienenä parannusehdotuksena näkisin haastateltavien määrän vähentämisen, 6-8 olisi riittänyt tuomaan riittävän reliabiliteetin.

## **5.5 Reflektointi**

Korvaava työ sairauspoissaolon vaihtoehtona on hyvä työkykyjohtamisen keino. Tätä opinnäytetyötä tehdessä sen arvo ja merkitys kasvoivat myös omissa silmissäni, ja avasi uusia näkökulmia myös esihenkilörooliini. Jokainen organisaatio haluaa varmasti, että heidän tärkein voimavara, henkilöstö, voi hyvin ja pysyy työkykyisenä mahdollisimman pitkään sekä työpanoksellaan osallistuu strategian mukaiseen toimintaan ja tuottavuuteen. Ilman tuottavuusajattelua ei olisi työpaikkoja, vaikka varsinaista liikevoittoa ei aina ensisijaisesti tavoiteltaisikaan.

Helsingin kaupungin tukipalveluissa työskentelee tuhansia työntekijöitä fyysistä, keskiras-kasta työtä päivittäin tehden, joten väistämättä se alkaa ihmisen kehossa jossain vai-heessa tuntumaan, ihan jo ikääntymisen myötä. Lisäksi suoriteperusteinen, tehokkuuslas-kentaan perustuva henkilöstömitoitus on tiukentunut vuosi vuodelta, ja koska yhteiskun-nassamme arvotetaan kyvykkyyttä eri suorittamisen mittareilla, aiheuttaa se osalle riittä-mättömyyden ja stressin tunteita sekä uupumusta. Oma haasteensa on kunta-alan tiuken-tuva työvoimapula, mistä saadaan sitoutunutta ja osaavaa henkilöstöä ja vielä pidettyä heidät, siinä onkin haastetta. Hyvinvointiin ja työkykyyn panostaminen on siis tärkeämpää kuin arjessa tulee ajateltuakaan, joten tämä kokonaisuus ei ole suinkaan helppo tehtävä.

Esihenkilötyö on hektistä, haastavaa, muutosaltista, inhimillistä, rikastavaa ja jatkuvaa uu-den opettelua, päivittäisiä kohtaamisia, ratkaistavia asioita, hoidettavia tilanteita, veny-mistä, priorisointia ja kannustamista. Eniten se on auttamista, kykyä olla läsnä, nähdä jo-kaisessa piilevätkin taidot ja voimavarat, jotka pääsevät esiin vain, jos ihminen tulee koh-datuksi arvostaen, kannustaen ja luottaen. Korvaavassa työssä nousi esiin juuri tämä, pa-ras yhteistyö syntyy silloin, kun ihminen kokee psykologista turvallisuutta ja tulee kuulluksi ja nähdyksi omana yksilönään, oikeudenmukaisesti ja arvostavasti kohdattuna. Hyvällä johtajuudella on työkykyä ja työhyvinvointia lisäävä merkitys, heikon johtajuuden tiedetään aiheuttavan työpahoinvointia, joka johtaa sairauslomien kasvuun, työilmapiirin heikkene-miseen, vaihtuvuuteen työpaikalla ja näiden ilmiöiden myötä tuottavuuden ja kannattavuuden heikkenemiseen.

Työkykyjohtaminen on osa strategisia tavoitteita, niin palvelutoiminnan tavoitteita kuin ta-louden tasapainottamista. Työkyvyn tukemisen keinoin pyritään mahdollistamaan henki-löstön työssä pysyminen, vaikkakin ajoittain tehtävä olisi jotain muuta, kuin tehtävänkuvan

mukainen työ. Ajattelen, että kun työntekijälle osoitetaan aitoa kiinnostusta ja arvostusta, syntyy luottamuksen kehä ja positiivinen työkykyjohtamisen kokemus, joka vaikuttaa niin työntekijän kuin organisaationkin hyvinvointiin. Tämä taas edistää positiivista työnantajakuvan kehittymistä ja ylläpitoa, joka tekee kaikille työskentelystä arjessa aina miellyttävämpää ja helpompaa, myös esihenkilöille. Koen, että esihenkilötyössä on nyt selkeästi tavoitteita ja vastuita, mutta siksi kaivataankin vastapainoksi tukea ja ymmärrystä työntekijöiltä, HR:ltä, johdolta, työterveyshuollolta sekä muilta sidosryhmiltä. Kuten Helsingin kaupungin strategiassa todetaan, hyvinvoiva henkilöstö tuottaa laadukkaita palveluja ja edesauttaa hyvän asiakaskokemuksen syntymistä.

Uskon, että kehittämis ehdotuksistani olisi hyötyä aktiivisemmän ja selkeämmän korvaava työ –mallin laajentamisesta ja käytöstä. Mikään muutos ei tapahdu kuitenkaan itsestään, vaan se vaatii kiinnostuksen herättelyä, aktiivista markkinointia ja selkeitä toimenpiteitä, toistoa, innostavaa esimerkkiä ja kärsivällisyyttä. Omat kokemukseni korvaavan työn tarjoamisesta esihenkilön roolissa ovat olleet positiivisia tähänkin asti, joskin niitä ei ole kovin montaa ehtinyt vielä olla. Haasteena tunnistan niissäkin samoja elementtejä kuin tutkimustuloksissa, päällimmäisenä on tunne, että olenko nyt huomionut kaiken riittävän laajasti, onko työmäärä ja tehtävät oikeanlaiset, onko ohjeistus selkeä jne. Korvaavan työn prosessien ja roolien selkeyttämiselle oli siis tämän opinnäytetyön kokoinen tarve, luultavasti vielä isompikin, mutta tästä lienee hyvä jatkaa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää korvaavan työn käyttömahdollisuuksia Monipalvelut-yksikössä sekä luoda yhtenäisiä henkilöstötyön toimintamalleja esihenkilötyön tueksi. Opinnäytetyön toivottiin antavan ymmärrystä sekä konkreettisia keinoja hektisen ja kuormittavankin esihenkilötyön tueksi, prosesseihin ja vastuunjakoon kaivattiin selkeyttä sekä ohjeistukseen auki kirjattua mallinnusta. Näihin tavoitteisiin päästiin, sillä tuotoksina syntyi kahdelle vuodelle ulottuva korvaavan työn toimintasuunnitelma sekä neljä eri mallituotosta, joita olivat korvaavan työn esihenkilöohje, korvaavan työn tehtävälister ja kuormittavuusarviointi työterveyshuollolle, työntekijän lomake korvaavan työn suunnittelussa sekä korvaavan työn toteutuksen suunnittelumalli esihenkilöille.

Opin tästä kehittämistehtävästä monta asiaa myös itsestäni. Suhteellisen vaativan, mutta antoisan opiskelun yhdistäminen hektiseen ja haastavaan esihenkilötyöhön muun sosiaalisen elämän ohella vaatii runsaasti henkisiä resursseja, mielen lujuutta, priorisointi- sekä organisointikykyä. Jokainen tarvitsee palautumista, se on perustarpeista yhtä tärkeässä asemassa kuin ravinnon saaminenkin, joten oma oppimiseni liittyy levon ja palautumisen arvostukseen. Jatkuvan ankaran suoristuskeskeisen toiminnan sijaan tulisi pyrkiä sellai-

seen balanssiin, jossa voi kokea hallinnantunnetta, iloa ja aitoa läsnäoloa jokaisessa hetkessä, ajoittaisessa kiireessäkin. Ihminen ei toimi koneen lailla, vaan tarvitsee ympärilleen sosiaalisen turvaverkoston, mitä oma perhe, ystävät ja myös hyvinvoiva työympäristö edustavat.

Haluan kiittää Palvelukeskuksen HR-tiimiä, omaa esihenkilöäni ja työyhteisöäni tästä oppimisprojektin mahdollisuudesta ja kaikesta tuesta sekä ymmärryksestä, tämä on ollut erittäin antoisa ja opettava matka. Lisäksi haluan erityisesti kiittää Haaga Helian opinnäytetyöni ohjaajaa Mervi Riikosta, sain häneltä tukea ja kannustusta, mutta myös uskoa ja inspiraatiota.

Tyytyväinen ihminen edesauttaa työpaikankin hyvinvointia, joten siihen pyrkiminen on kaikkien yhteinen intressi ja etu. Marja-Liisa Mankan (2016) sanoin: ”Pitäkäämme työnantajina huolta tärkeimmästä pääomasta, ihmisistä, koska innostuneissa, aloitekykyisissä ja sitoutuneissa työntekijöissä on tulevaisuuden menestys”. (Manka & Manka 216, 231)

## Lähteet

Ahtela, J. 2011. Elinkeinoelämän keskusliitto. Johda työkykyä, pidennä työuria. Luettavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf>. Luettu: 16.4.2022.

Alahautala, T. & Huhta, H-R. 2018. Johda terveyttä – työnantajan opas. Alma Talent. Helsinki.

Bondsdorff, M., Järvensivu, A. & Bondsdorff, M. 2018. Työelämän tutkimus. 16/1. Tutkimusetiikka yhä tärkeämpää työelämän tutkimuksessa. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85262/44247>. Luettu: 15.5.2022.

Helsingin kaupunki. 2022. Johtaminen ja esihenkilötyö. Työkykyjohtaminen esihenkilön työnä. Luettavissa: <https://helsinginkaupunki.sharepoint.com/sites/Intra-Johtaminen-ja-esihenkiloty/SitePages/Ty%C3%B6kykyjohtaminen-esihenkil%C3%B6n-ty%C3%B6n%C3%A4.aspx>. Luettu: 9.5.2022.

Helsingin kaupunki. 2021. Palvelukeskus Helsinki. Me olemme palvelukeskus. Luettavissa: <https://www.hel.fi/palvelukeskus/fi/me-olemme-palvelukeskus>. Luettu: 31.10.2021.

Helsingin kaupunki. 2021. Palvelukeskus Helsinki. Me olemme palvelukeskus. Organisaatio. Luettavissa: <https://www.hel.fi/palvelukeskus/fi/me-olemme-palvelukeskus/organisaatio>. Luettu: 31.10.2021.

Helsingin kaupunki. 2021. Palvelukeskus Helsinki. Ruokapalvelut. Luettavissa: <https://www.hel.fi/palvelukeskus/fi/Ateriapalvelut>. Luettu: 31.10.2021.

Helsingin kaupunki. 2022. Työhyvinvointi ja työterveys. Varhainen tuki. Korvaava työ. Luettavissa: <https://helsinginkaupunki.sharepoint.com/sites/Intra-Tyohyvinvointi-ja-tyoterveys/SitePages/Ty%C3%B6n-muokkaaminen.aspx>. Luettu: 7.5.2022.

Helsingin kaupunki. 2022. Meillä töissä. Työkulttuuri. Henkilöstökyselyt. Luettavissa: <https://helsinginkaupunki.sharepoint.com/sites/Intra-Tyokulttuuri/SitePages/Henkil%C3%B6st%C3%B6kyselyt.aspx>. Luettu: 14.5.2022.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja Kirjoita. Tammi. Helsinki.

Humak. 2022. Opinnäytetyöopas YAMK. Luettavissa: <https://humak.libguides.com/c.php?g=688355&p=4925417>. Luettu: 13.5.2022.

Ilmarinen, J. 2006. Pitkää työuraa! Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kantojärvi, Piritta 2012. Fasilitointi luo uutta: Menesty ryhmän vetäjänä. Talentum. Helsinki.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Helsingin seudun kauppakamari. Hämeenlinna.

Kess, K. & Laurila, E. 2016. Sairauspoissaolot – Esimiehen juridinen näkökulma. Edita Publishing Oy. Keuruu.

Keva. 2022. Keva tutkii. Luettavissa: <https://kevatutkii.keva.fi/>. Luettu: 18.4.2022.

Kunta10. 2020. Työyksikköraportit. Helsinki. Liikelaitokset. Palvelukeskus. Monipalvelut. Luettavissa: <https://kunta10.fi/kunta10/study/a/2020/11060302/>. Luettu: 25.3.2022.

Kupias, Päivi. Toimijuus työssä, tukena työnohjaus, coaching, mentorointi, fasilitointi. 2017. Luettavissa: [https://opecpinnotblog.files.wordpress.com/2017/02/paivi\\_kupias\\_toimijuus\\_tyossa\\_tukena\\_tyonohjaus\\_coaching\\_mentorointi\\_fasilitointi.pdf](https://opecpinnotblog.files.wordpress.com/2017/02/paivi_kupias_toimijuus_tyossa_tukena_tyonohjaus_coaching_mentorointi_fasilitointi.pdf). Luettu: 14.11.2021.

Leppämäki, M. 8.10.2021. HR-suunnittelija. Palvelukeskus Helsinki. Sähköposti.

Leppämäki, M. 2.2.2022. HR-suunnittelija. Palvelukeskus Helsinki. Sähköposti.

Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Talentum pro. Helsinki.

Mankin, M. 2015. Kt-lehti. Työkyvyttömyyden aiheuttamat vastuut lisäävät työvoimakustannuksia. Luettavissa: <https://www.ktlehti.fi/2015/2/tyokyvyttomyys-lisaa-kustannuksia>. Luettu: 14.5.2022.

Markkula, H., Koskinen, S. & Virta, L. 2009. Edilex. Korvaavaa työtä vai sairauspoissaoloa? Luettavissa: <https://www.edilex.fi/artikkelit/5864.pdf>. Luettu: 22.4.2022.

Martimo, K-P., Uitti, J. & Antti-poika, M. 2018. Työstä terveyttä. Kustannus Oy Duodecim. Helsinki.



Meristö, T. & Laitinen, J. 2020. Työterveyshuollon tulevaisuusskenaarioita. Laurea-julkaisut.

Montag, C., Cindermann, C., Lester, D. & Davis, K. 2020. Heliyon. 6/7. Linking individual differences in satisfaction with each of Maslow's needs to the Big Five personality traits and Panksepp's primary emotional systems. Luettavissa: <https://doi-org.ezproxy.haaga-helia.fi/10.1016/j.heliyon.2020.e04325>. Luettu: 16.5.2022.

Mäkinieniemi, J., Heikkilä-Tammi, K. & Manka, M. 2015. Miten kuntaesimies voi parantaa työhyvinvointia? KAKS - Kunnallisan alan kehittämissäätiö. Helsinki.

Otala, L. & Ahonen, G. 2005. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. WSOY. Helsinki.

Parnila, K. & Skurnik-Järvinen, H. 2015. Työpaikan poissaolot käytännönläheisesti. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Pekkarinen, L. 2021. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2020. Kevan tutkimuksia 1/2021. Luettavissa: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/tyoelamapalvelut/julkisen-alan-tyohyvinvointi-2020-raportti.pdf>. Luettu: 18.4.2022.

Pekkarinen L. & Haapakoski, S. 2017. Keva. Korvaava työ kunta-alalla. Luettavissa: <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/korvaava-tyo-kunta-alalla.pdf>. Luettu: 17.4.2022.

Rajamäki, S. & Mikkola, L. 2017. Työelämän tutkimus 15/3. Työyhteisön vuorovaikutus ja työyhteisöön kuuluminen. Luettavissa: <https://journal.fi/tyoelamantutkimus/article/view/85277/44272>. Luettu: 11.5.2022.

Sinokki, M. 2010. Aikakauskirja Duodecim. Työyhteisö – uhka ja tuki mielenterveydelle. Luettavissa: <https://www.duodecimlehti.fi/duo98998>. Luettu: 11.5.2022.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma. E-kirja. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/9789518854138>. Luettu: 3.5.2022.

Torvinen, M., Haakana, L. & Nisula, J.-V. 2019. Työkykyjohtamisen toimenpideohjelma – Korvaava työ Helsingin kaupungilla -diaesitys. Luettavissa: <https://helsinginkaupunki.sharepoint.com/sites/Intra-Tyohyvinvointi-ja-tyoterveys/SitePages/Ty%C3%B6n-muokkaaminen.aspx>. Luettu: 7.5.2022.

TTL. 2022. Työelämätiето. Kunta-alan työ ja työntekijöiden hyvinvointi. Luettavissa: <https://tyoelamatiето.fi/fi/dashboards/kunta10>. Luettu: 18.4.2022.

TTL. 2022. Teemat. Työterveys. Sairauspoissaolot. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyoterveys/sairauspoissaolot>. Luettu: 7.1.2022.

TTL. 2022. Työelämä tieto. Teemat. Työhyvinvointi. Luettavissa: [https://www.tyoelamatie.fi/fi/themes/occupational\\_wellbeing](https://www.tyoelamatie.fi/fi/themes/occupational_wellbeing). Luettu: 7.1.2022.

TTL. 2022. Oppimateriaalit. Työkykyjohtaminen – mitä ja miksi? Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokykyjohtaminen-mita-ja-miksi>. Luettu: 18.4.2022.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Valtavaara, M. 2022. Parjattu järjestelmä, josta kukaan ei halua eroon. Helsingin Sanomat. 4.5.2022. s. A11.

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5., päivitetty painos. PS-kustannus. Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/haagahel...789523701731>. Luettu : 17.4.2022.

## Liitteet

### Liite 1 Korvaavan työn diat

# Korvaava työ

– omassa tai muussa työssä

Helsinki

## Miksi?

- Mieluummin töissä kuin poissa.
- Osava apu on tiimityön etu.
- Ei kerrytä sairauspoissaolopäiviä.
- Työssäolo voi tulla toipumista.
- Palikka peyy samana.
- Palvelussuhteen ehdot pysyvät entisellään.
- Nopeampi työhön paluun pttää kiinni työssä.

## Millon?

- Aina, kun keskustellaan, ollaanko terveydentilän uolei poissa vai töissä.
- Oire, sairaus tai tapaturma estävät oman työn täyvelpöloisen tekemisen.
- Työkyky on heikentynyt tilapäisesti ja lievästi.
- Oireiden alkua tai niistä toipuessa.
- Sairaue- tai työtatunmapoissaolon jälkeen työhön palatessa.
- Korvaavaa työtä voi tehdä myös odottaessa jatkotoimia kuten toimienpidettä, leikkausta tai työkokelun aliamista.

*Joskus työ on parasta lääkeettä*

Työntekijä keakus telee esimiehen kansaa korvaavan työn vaihtoehdoista työkyvyn ollessa tilapäisesti heikentynyt.

Sairaue- tai työtatunmapoissaolon voi keakuyttää esimiehen kansaa yhteisellä päätöksellä. Tarvittaessa tehdään työterveyshuollon konsultointi.

Sairauspoissaoloajan jälkeen, kun suunnitellaan työhön paluuta, keskustellaan korvaavan työn vaihtoehdoista.



## Miten?

- Esiinies totejose korvaavaa työtä aina, kun keskustellaan, ollaanko terveyden tilan vuoksi työssä vai pois siä.
- Työtä tehdiään täydellä työajalla.
- Korvaavaa työtä tehdiään lyhyitä jaksia aina yhdestä päivästä maksimissaan 8 viikkoa.
- Sairaue- ja tapaturmapoissololo voidaan peruuttaa, kun työntekijä tulee korvaavaan työhön, joi työnteko ei estä tai hiiasta sairaudesta tai vammasta toipumista.
- Korvaavasta työstä ei kerry sairaus- tai tapaturmapoissololoppeivää.
- Vakurukset ovat voimassa.
- Ei vaikut a mahdollisesti maksettavaan tulo- palkkioon.

*Voisiko tehdä omaa työtäni toisella tavalla?*

## Korvaavan työn hakeminen

- Korvaavan työn järjestely perustuu esimiehen päätöksiin.
- Työntekijä ja esimies suunnittelevat korvaavan työn toteutuksen yhdessä.
- Korvaavan työnjaksoa voidaan ehdottaa myös työneuvotteluksessa.
- Työterveysnudi on arviota korvaavan työn mahdollisuudesta käytettään tulkena ja kicetä päätettäessä.
- Korvaava työjakso haetaan Helmen HR-työpöydällä osiossa Sairauslom at, tapaturmat ja korvaava työ tai lomakieellä LV273.
- Työtapaturmap disadon keskeytyksestä korvaavan työhön siirtyesä on ilmoitettava tapaturmavakuutusyhtiöön.

## Esimerkkejä korvaavan työn vaihtoehtoista:

- Kirjalliset työt
- Puhelinpalvelu / verkkopalvelu
- Perehdyttämisen / mentoroiminen
- Oman osaamisen syventäminen tai kehittämisen
- Toiden koordinoiminen tai ohjaaminen
- Työyhteisön erilaiset tautatytöt
- Vastuutehtävät työyhteisössä tai ammattiryhmissä.



### Lisätietoja ja ohjattua apua keskusteluun

- Korvaavan työn materiaaleista löydät lisätietoa Helmesä, kohdasta Sairastaminen → Korvaava työ sairauspoissololon ajaksi.
- Helmi -virtuaaliohjeistun materiaalin avulla voit käsitellä työpaikoilla korvaavaa työtä. Materiaali ohjaa työpaikan henkilöstöä pohtimaan korvaavan työn toteuttamista hiiollisuuksia ja löytää palkallisia ratkaisuja. Materiaalit löytyvät → Koulutukset ja tapaturmat-järjestelmästä hakusanalla Virtuaaliohjeaja.

**1. Korvaavan työn työtehtäviä yleisesti:**

- Tietokonetöitä, menekin seuranta, kansioden päivitystä
- Perehdytys
- Kalibrointi
- Vaarojen arviointi
- Laskutus
- Tilausten teko: tukut, Pakkala, logistiikkakeskus ym.
- Kassatyöskentely
- Ruokalistojen kirjoitusta
- Astiahuolto (kevyt kohde)
- Laatukierrosten teko
- Inventaario (hoito 4krt/vuosi)
- Työpuhelimien tietojen päivittäminen
- Tuotteiden pakkaaminen
- Jälkiruokien kipottaminen
- Salaatin tai välipalan teko
- Leipominen
- Ict-taitojen päivitys
- Ict-taitojen perehdyttäminen muille (digitutor)
- Kassa- tai hihnatyöskentely
- Trukin kuljettaminen
- Mausteiden punnitseminen
- Uuden kohteen auetessa tai ison astiakuorman saapuessa hintalappujen ja teippien ym. poistaminen tuotteista/laitteista

**2. Vuosikalenterin ohjaamat työtehtävät ravinto-/seniorikeskuksissa:**

- Inventaario 4 krt vuodessa
- Hinnastojen päivitys (tulostus, muokkaus)
- Joulutilausten valmistus / pakkaus
- Kesätyöntekijöiden perehdytys
- Omavalvonta päivitys
- Mittareiden / vaakojen kalibrointi
- Harvemmin tehtävät siivoukset
- Hygicult näytteet

**3. Vuosikalenterin ohjaamat työtehtävät kouluissa ja päiväkodeissa:**

- Tietojen päivitys tammikuu, elokuu
- Vaarojen arviointi
- Inventaariot, joulukuu, kesäkuu
- Kalibrointi keväällä, syksyllä
- Omavalvonta
- Laatukierrokset
- "Kevyitä" siivoustöitä
- Muihin toimipisteisiin tutustuminen
- Harvemmin tehtävät siivoukset
- Hygicult näytteet

#### **4. Osaamisen laajentaminen: Mitä sisäisiä koulutuksia ja perehtymistä (itsenäinen, digitaalinen, parityöskentely) tulisi olla jatkuvasti tarjolla?**

- Perus tietokoneen käyttö (mitä perusjuttuja työntekijä voi koneella tehdä?)
- Teams yms.
- Webmysli / aroimi
- Nettiruokalista
- Koulutuskalenteri (miten ilmoittautua, miten löytää ja mistä)
- Helmi intra -sisältö
- Luukku ym. sovellukset
- Sarastia
- Sähköposti, word, excel
- Työtehtävien osaamisen laajentaminen

#### **5. Mitä muuta huomioitavaa näet korvaavan työn edistämiseksi?**

- Esihenkilöiden lisäksi HR-tiimin osallistaminen korvaavan työn tekijöiden ja tehtävien koordinointiin
  - Y-asetelmalla monipalvelut kansio, ei työntekijöiden nimiä, tieto osaamisista, missä toimipisteessä k.o ihminen on, mille ajalle korvaava työ olisi ym.
  - Palveluohjaajat myös pääsevät tänne esihenkilöiden ja HR:n lisäksi.
  - Joku heräte, kuka tekijän ilmoittaa, laittaa HR:lle viestin joka ilmoittaa sitten kaikille esihenkilöille/ohjaajille vapaana olevasta tekijästä.
- Ulkopuoliselta palveluntarjoajalta tilatut it-ohjeet videoineen eri tarkoituksiin, HR mukana! (tämä siksi, että ulkoistaminen voisi antaa uutta näkökulmaa asian selkeästi, visuaalisesti ja kiinnostavasti ilmaisemiseen)
- HR:n tekemä selkeä lomake työterveyden käyttöön, eli palvelukeskuksen eri työtehtävät osiin pilkottuina:
  - Mitä eri työtehtävissä voi tehdä, mitä rajoituksia tai kuormitustekijöitä niissä voi esiintyä, missä eri työtehtävissä esiintyy säännöllisesti kiertoliikettä, nostoja, seisomista, staattista työskentelyä, vaihtelevia lämpöolosuhteita, jauhopölyä, kemikaaleja, veden kanssa työskentelyä, muuta kuormitusta jne.
  - Lääkärin rooli lomakkeen avulla on arvioida, soveltuuko työntekijän sen hetkinen tilanne korvaavan työhön, ja rajata pois ne työtehtävät, jotka eivät työntekijän tilanne huomioiden sillä hetkellä sovellu. Toisin sanoen, kun tehtävät ja niiden aiheuttamat mahdolliset kuormitustekijät on avattu, on lääkärin helpompi tunnistaa, mihin korvaavan työn tehtävään työntekijä kulloinkin soveltuu väliaikaisesti.
  - Tärkeää on myös huomioida mahdollisuudet, eli missä työtehtävissä ei esiinny yleisimpiä kuormitustekijöitä, eli mitkä työtehtävät voidaan katsoa esim. fyysisesti kevyeksi työksi, eivät sisällä ala-/yläraajoihin kohdistuvaa kuormitusta jne. (esim. tietokoneella työskentely, kevyt jalkeilla olo jne.)
- Korvaavan työn aikana työtehtävän tulee olla mahdollisimman selkeä oma kokonaisuus, ettei se aiheuta esim. viiden muun työntekijän tehtävänkuvien muokkausta, jotta korvaavaa työtä tekevä voi tehdä vain kaikki kevyen työn osuudet.
- Korvaavan työn tehtävä tulee kuitenkin olla tuottavaa. Jos korvaavan työn aikana opiskelee jonkun asian, se voi tuottaa jossain kohdin hyötyä, kun pystyy olemaan avuksi.
- Ohjaajien työn helpottamiseen soveltuu moni korvaavan työn tehtävä.

### Liite 3 Korvaavan työn esihenkilöohje

Korvaavan työn esihenkilöohje (malli)	
1.	Ennakoi mahdollisuuksien mukaan korvaavan työn tarve, ajanjakso ja mieti jo valmiiksi mahdollisia työtehtäviä. Ks. suunnittelumalli (liite 6).
2.	Pyydä työntekijää täyttämään työntekijän lomake, jos korvaavan työn jakso on pidempi kuin viikko, etkä voi itse tarjota korvaavaa työtä omassa ryppäässäsi.
3.	Kontaktoi työterveyshuoltoa esihenkilökanavan kautta ennakkoon, mikäli korvaavan työn tarve on jo tiedossa tai todennäköisesti tulossa. Lähetä mukaan työntekijän täyttämä lomake, jos mahdollista.
4.	Ohjaa työntekijää olemaan yhteydessä työterveyshuoltoon korvaavan työn kartoitusta varten pitkissä sairauslomissa (esim. jos on kirurginen operaatio HUS:ssa tulossa/tehty) paluun tuki –mallin mukaisesti.
5.	Kun korvaavan työn jakson ajankohta, lääkärin kirjaamat rajoitteet ja suositukset (sekä työntekijän osaamisten kartoitus) ovat tiedossa, sijoita henkilö omaan ryppääseen korvaavaan työhön, mikäli se on mahdollista.
6.	Vaihtoehtoisesti kirjaa ajanjakso, mahdolliset työtehtävät ja osaamiset korvaavan työn yhteiskäyttökansioon. (Esim. kokki, hyvät digitaidot, jakso 6 viikkoa, ei vasemman käden räsistusta).
7.	Mikäli tarjosit työntekijää kaikkien saataville, lähetä heräte vielä uudesta merkinnästä sovitun mallin mukaisesti (sähköpostilla tietyllä jakelulla, joka tavoittaa esihenkilöt, ohjaajat, päälliköt ja HR:n, vaihtoehtoisesti viesti vain HR:lle, joka hoitaa jatkolähetysten.) Myös esihenkilöiden yhteinen Whatsapp ryhmäviesti on hyvä infokanava sähköpostin lisäksi.
8.	Kirjaa myös sellaisia ajanjaksoon sidottuja työtehtäviä jo valmiiksi yhteiskäytössä olevaan korvaavan työn kansioon, joihin saatat tarvita lisäapua. (Esim. joulukuussa inventaariot, elo- ja tammikuussa toimipaikkakansioiden päivitykset jne.) Tästä voi olla apua työtehtävien ennakkoinnissa.
9.	Se esihenkilö, joka kykenee korvaavaa työtä listalla olevalle henkilölle tarjoamaan, kirjaa digitaaliseen korvaavan työn kansioon kohteen ja työtehtävän, lisäksi mielellään vastaa myös sähköpostiketjuun, että asia on hänellä hoidossa.
10.	Mikäli kenelläkään ei näytä olevan tarjota mitään tehtävää, HR auttaa tehtävän löytymisessä tai koulutuksen suunnittelussa. Eli jaksolle ei ole pakko löytä varsinaisesti työtä, opiskelu ja perehtyminenkin riittävät.
11.	HR poistaa täytetyt/täyttämättömät tehtävät jakson loputtua, mikäli esihenkilö ei ole sitä jo tehnyt.

## Liite 4 Korvaavan työn tehtävälisteraus ja kuormittavuusarviointi työterveyshuollolle

### Korvaavan työn tehtävälisteraus ja kuormittavuusarviointi työterveyshuollolle (malli)

#### 1. Kevyitä korvaavan työn työtehtäviä Mopassa, (osassa työtehtävistä digiosaaminen on edellytys), työ voidaan tehdä istuen/seisten ja vain toisella kädellä tarvittaessa:

- Tietokoneetyöt, menekin seuranta, kansioiden päivitys (mm. omavalvonta)
- Pehdytys
- Kalibrointi
- Vaarojen arviointi
- Laskutus
- Tilausten teko: tukut, Pakkala, logistiikkakeskus ym.
- Ruokalistojen kirjoitus
- Laatukierrosten teko
- Inventaario
- Työpuhelimien tietojen päivittäminen
- Ict-taitojen päivitys
- Ict-taitojen pehdyttäminen muille (digitutor)
- Kassatyöskentely
- Mausteiden punnitseminen
- Uuden kohteen auetessa tai ison astiakuorman saapuessa hintalappujen ja teippien ym. poistaminen tuotteista/laitteista
- Muihin toimipisteisiin tutustuminen
- Nämä mahdollisia lisäksi ravinto/seniorkeskuksissa:
- Hinnastojen päivitys (tulostus, muokkaus)
- Trukin kuljettaminen

#### 2. Työtehtävät, jotka vaativat seisomista, kiertoilikkeitä, nostamista, mutta ovat mahdollisia tehdä kevyemmin kuin omassa työssä:

- Astiahuolto (kevyt kohde)
- Tuotteiden pakkaaminen
- Jälkiruokien kipottaminen
- Salaatin tai välipalan teko
- Leipominen
- Keskitetty ruoan jakelu (ns. hihnatyöskentely)
- Joulutilausten valmistus / pakkaus
- Harvemmin tehtävät siivoukset ja muut tilanteeseen sopivat puhtauspalvelutehtävät (tarvittaessa omaan tahtiin, sopivasti tauotettuna)

#### 3. Osaamisen laajentaminen, eli näihin ei tarvitse välttämättä muuta kuin kykyä seurata pehdytystä paikan päällä tai verkossa:

- Perus tietokoneen käyttö (mitä perusjuttuja työntekijä voi koneella tehdä?)
- Teams yms.
- Webmysli / aromi
- Nettiruokalista
- Koulutuskalenteri (miten ilmoittautua, miten löytää ja mistä)
- Helmi intra -sisältö
- Sarastia, luukku ym. sovellukset
- Sähköposti, word, excel
- Työtehtävien osaamisen laajentaminen



## Liite 5 Työntekijän lomake korvaavan työn suunnittelussa

### Työntekijän lomake korvaavan työn suunnittelussa (malli)

#### Perustiedot:

Nimi:  
Tehtävänimike:  
Oma työpiste:  
Alue, rypäs:  
Puhelinnumero:  
Henkilönumero:  
Hygieniapassi kyllä/ei:

#### Työn kannalta oleelliset tutkinnot, kurssit:

-  
-  
-

#### Merkkien selitykset:



= hallitsen ja osaan itsenäisesti asian



= jonkin verran kokemusta



= tarvitsen perehdytystä, ei kokemusta



#### Järjestelmäosaaminen:

Aromi 14			
Web mysli laskutusjärjestelmä			
Wihuri nettitilaus			
Meira nova nettitilaus			
Valio, Verainen nettitilaus			
Pakkalan tilausjärjestelmä			
Sarastia			
Bosti			
P2P laskujen tarkastus ja tiliöinti			
Luukku			
Intra ja sähköposti			
Office Word			
Excel			
Powerpoint			
Teams			
Tilaweb			
Bampora			
Kassajärjestelmät			
Titania			
Muu, mikä			

**Ammattiosaaminen (Mopa):**

1. Päiväkotikeittiö:			
-valmistus			
-kuumennus			
2. Koulukeittiö:			
-valmistus			
-kuumennus			
3. Seniorikeskus:			
-valmistus			
-kuumennus			
4. Henkilöstöravintola			
5. Sairaala			
7. Monitoimitalo			
8. Ammattioppilaitos			
9. Päiväkotisiivous			
10. Muu, mikä			

**Laiteosaaminen:**

1. Yhdistelmäuuni			
2. Painekeittokaappi			
3. Sekoittava pata			
4. Raepesukone			
5. Tunnelipesukone			
6. Kupukone			
7. Yleiskone			
8. Vihannesleikkuri			
9. Keittiövaaka			
10. Muut pienlaitteet			
11. Lattianhoitokone Taski			
12. Lattianhoitokone Nilfisk			
Muu, mikä			

**Korvaavan työn aikana huomioitavat rajoitteet:**

Kirjoita tähän, mitä asioita työympäristössä tulee nyt välttää (kuuma, kylmä, jauhöpöly, vesi, meteli, tärinä jne.)

-  
-  
-

Kirjoita tähän työasentoja tai -vaihteita, joita tulee tällä hetkellä välttää (kuten staattinen työ, seisominen, istuminen, yli hartialinjan menevät liikkeet, kumartelu, kiertoliikkeet, painavien esineiden nosto tai käsittely, oikean tai vasemman käden käyttö jne.)

-  
-  
-

## Liite 6 Korvaavan työn toteutuksen suunnittelumalli esihenkilöille

### **Ruokapalveluvastaavan korvaava työ xx.xx-xx.xx.20xx**

- Oman kohteen vastaavan työt, lisäksi muut esihenkilön määräämät työt
- Tarvittaessa työaika vaihtelee työpisteen tarpeen mukaan (vastaava tarvitsee opastusta, ehtii paremmin iltpäivästä tai aamusta)
- Ryppään kohteiden kiertojärjestys sovittavissa, aloita näistä: XX ja XX

#### **Työtehtävät mm.**

1. Uusien työntekijöiden/sijaisten alkuperehdytys ja perehdytyskortin täyttäminen yhdessä kohteen oman vastaavan kanssa
2. Kohteiden tilaukset, astiahankinnat, kansiot, logistiikkakeskuksen tilaukset jne.
3. Uusiin kohteisiin perehtyminen, kansiot, toimipaikkatiedot jne. kuntoon.
4. Kohteiden toimipaikkatietojen päivitys, ohjeiden perehdytys (mm. Hygicult näytepurkkien tilaus ja näyttöiden otto), asiakasnumeroiden ja salasanojen varmennus ja tilauskirjojen/sopimustuotteiden listaus. Asiakasnumerot ja salasanat myös koontilistalle ohjaajalle, tehkää yhdessä selkeä pohja.
5. Kansioden ja y-aseman päivitys, joillain kohteilla kansiorakenne on sekaisin
6. Vastaavien opastus tietokoneen käytössä, jos tarvetta, sekä toimintamallien osaamisen varmistus
  - tilaukset, tilitykset, laskutus, tulostus
  - menekinseuranta tms. lomakkeet
  - siivoussuunnitelma
  - asiakirjojen yms. tallentaminen omalle työpöydälle/y-asemalle
  - sähköpostin eri toiminnot mm. tulostaminen jne.
  - kalibrointi, vastaavan apuna ja laitteen siirto aina seuraavaan kohteeseen
  - vanhojen kuormakirjojen jne. mapittaminen ja ohjeiden/tiedostojen päivittäminen palvelukeskuspohjille
7. Päiväkodeissa, joissa siivousta, siivouksen tarkistuslista, vaunukansion ja ohjeiden ajantasaisuus jne. (Puhtauspalveluohjaajalta saa ohjeistuksen)