

VAASAN YLIOPISTO

KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA

JOHTAMISEN YKSIKKÖ

Paula Pajunen

KEVENNETTY TYÖ SAIRASLOMAN SIJAAN

Case: Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslag

Henkilöstöjohtamisen

pro gradu -tutkielma

Kauppatieteiden maisterin koulutusohjelma

VAASA 2018

| SISÄLLYSLUETTELO | sivu |
|---|-------------|
| 1. JOHDANTO | 11 |
| 1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset | 12 |
| 1.2. Keskeiset käsitteet | 13 |
| 1.3. Tutkielman rakenne | 16 |
| 2. TYÖKYKY JA SEN EDISTÄMINEN TYÖN MUOTOILUN KEINAIN | 18 |
| 2.1. Työkyky | 18 |
| 2.1.1. Työpaikan keinoja työkyvyn tukemiseen | 20 |
| 2.1.2. Presenteismi | 24 |
| 2.2. Työkyvyn edistäminen työtä keventämällä | 26 |
| 2.2.1. Työn muotoilu työkykyjohtamisessa | 26 |
| 2.2.2. Kevennetty työ | 28 |
| 2.2.3. Kevennetyn työn edut | 31 |
| 2.2.4. Kevennetyn työn muotoilun rajat juridisesta näkökulmasta | 33 |
| 2.3. Esimiehen ja yhteistyön merkitys työkyvyn edistämisessä | 37 |
| 2.3.1. Esimiehen rooli työhyvinvoinnin varmistajana | 37 |
| 2.3.2. Yhteistyö eri toimijoiden välillä | 40 |
| 3. CASEYRITYKSEN ESITTELY JA EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TOTEUTUS | 42 |
| 3.1. Caseyritys: Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslag | 42 |
| 3.1.1. Työkyky ja sen edistäminen Varuboden-Oslassa | 43 |
| 3.1.2. Työn muotoilu Varuboden-Oslassa | 47 |
| 3.2. Empiirisen tutkimuksen toteutus | 49 |
| 3.2.1. Tutkimusaineisto | 50 |
| 3.2.2. Aineiston analyysi | 51 |
| 4. TULOKSET | 53 |
| 4.1. Haastateltujen tietämys yrityksen kevennetyn työn mallista | 53 |

| | | |
|-----------|--|-----------|
| 4.2. | Haastateltujen kokemukset työn muotoilusta | 54 |
| 4.2.1. | Työtehtävistä sopiminen | 55 |
| 4.2.2. | Muotoiltujen työtehtävien mielekkyys | 57 |
| 4.3. | Kevennetyn työn edut ja haitat haastateltavien mukaan | 58 |
| 4.3.1. | Kevennetyn työn edut | 59 |
| 4.3.2. | Kevennetyn työn haitat | 61 |
| 4.4. | Haastateltujen näkemys esimiehen roolista työkyvyn johtamisessa | 64 |
| 4.5. | Muiden toimijoiden roolit haastateltujen kokemuksen mukaan | 66 |
| 4.6. | Haastatteluissa esiin nousseet puhunnan tavat, ”diskurssit” | 69 |
| 4.6.1. | Työnteon sosiaalisuus | 70 |
| 4.6.2. | Esimies luottocoachina | 71 |
| 4.6.3. | Työn arvostus | 72 |
| 4.6.4. | Kuntoutuminen | 73 |
| 4.6.5. | Työn sankari | 74 |
| 5. | TULOSTEN POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 76 |
| 5.1. | Tietämys yrityksen työhyvinvoinninjohtamisen malleista | 77 |
| 5.3. | Kokemukset työn muotoilusta | 78 |
| 5.2. | Kevennetyn työn mallin edut ja haitat | 80 |
| 5.4. | Esimiehen rooli | 82 |
| 5.5. | Johtopäätökset | 83 |
| 5.6. | Tutkielman luotettavuus ja eettiset kysymykset | 84 |
| 5.7. | Tulosten yleistettävyys ja jatkotutkimusehdotukset | 85 |
| | LÄHDELUETTELO | 87 |
| | LIITTEET | 92 |
| | Liite 1 Haastattelurunko työntekijä, yksilöhaastattelu | 92 |
| | Liite 2 Haastattelurunko esimies, Focus-ryhmähaastattelu | 94 |
| | Liite 3 Haastattelurunko työyhteisön jäsen, yksilöhaastattelu | 95 |

KUVIOLUETTELO**Sivu**

| | |
|---|----|
| Kuvio 1 Työntekijöiden oma arvio työkyvystä diagnoosiluokan mukaan (Martimo 2010: 86) | 16 |
| Kuvio 2 Rajoitteiden, toimimisen ja terveyden vuorovaikutus (International Classification of Disability, Functioning and Health) (Martimo 2010, 17) | 15 |
| Kuvio 3 Varhaisen tuen malli (Sinokkio 2013) | 22 |
| Kuvio 4 Sairastumisen, poissaolon, tervehtymisen ja työhönpaluun prosessi (Martimo 2010, 27) | 23 |

KUVALUETTELO**Sivu**

| | |
|---|----|
| Kuva 1 Työkykytalo (Työterveyslaitos). | 19 |
| Kuva 2 Työkyvyttömyyspäivien kehitys 04/2016- 03/2017 (Malmström L. 27.3.2017). | 46 |

TAULUKKOLUETTELO

| | |
|--|----|
| Taulukko 1: Kevennetyn työn teemat haastattelujen perusteella. | 69 |
|--|----|

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

| | | |
|--------------------------|-----------------------------------|----------------------|
| Tekijä: | Paula Pajunen | |
| Tutkielman nimi: | Kevennetty työ sairasloman sijaan | |
| Ohjaaja: | Riitta Viitala | |
| Tutkinto: | Kauppätieteiden maisteri | |
| Yksikkö: | Johtaminen | |
| Koulutusohjelma: | Henkilöstöjohtaminen | |
| Aloitusvuosi: | 2016 | |
| Valmistumisvuosi: | 2018 | Sivumäärä: 96 |

TIIVISTELMÄ

Työkyvyn heikentymisen ei tarvitse aina automaattisesti tarkoittaa sairauslomaa eli työstä poissaoloa, sillä sairauslomatodistus ei estä työnantajaa teettämästä työntekijällä väliaikaisesti muuta, kevennettyä työtä. Kevennetyllä työllä tarkoitetaan sitä, että estytyään tapaturman tai sairauden vuoksi tekemästä vakiintunutta työtään henkilö kykenee terveyttään vaarantamatta tekemään väliaikaisesti jotakin muuta työtä omalle työnantajalleen. Työtehtävien pitää olla tarkoituksenmukaista ja työntekijän työsopimuksen mukaisia tai vaikka työntekijän lisäkouluttamista.

Tässä pro gradu-tutkielmassa tutustutaan kevennetyn työn malliin Osuuskauppa Varuboden-Oslo Handelslagissa. Yritys on viime vuosien aikana panostanut merkittävästi työhyvinvoinnin käytäntöjen kehittämiseen. Yhtenä toimintamallina toisaalta kustannusten hallitsemiseen ja toisaalta työhyvinvoinnin varmistamiseen on kohdeyrityksessä, monien muiden yritysten tapaan otettu käyttöön kevennetyn työn malli (muokattu työ/ korvaava työ/ tilapäiset työjärjestelyt).

Tutkielman tavoitteena on selvittää miten henkilökunta kokee kevennetyn työn käytännön eli kokevatko he kevennetyn työn tukevan vai heikentävän työhyvinvointiaan ja toisaalta, miltä käytäntö vaikuttaa esimiesten ja työyhteisön näkökulmasta. Tutkielma on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimusaineisto koostuu kevennetyssä työssä olleiden työntekijöiden, työyhteisön jäsenen ja esimiesten haastatteluista kevennetyn työn kokemuksista heidän erilaisista näkökulmista käsin. Työn taustoitukseksi oleva kirjallisuuskatsaus muodostuu työhyvinvointia ja sen johtamista sekä työn muotoilua käsittelevästä kirjallisuudesta.

Tutkielman tulosten pohjalta työntekijät, työyhteisö ja esimiehet suhtautuvat kevennettyyn työhön pääasiassa hyvin positiivisesti ja kokevat kevennetyn työn työhyvinvoinnin tukisiteenä, mutta näkevät, että malli voi koitua huonosti toteutettuna laastariksi luun murtumaan.

AVAINSANAT: Kevennetty työ, työkykyjohtaminen, työn muotoilu, sairaspöissaolo

1. JOHDANTO

”Sairaslomalla ei saa tulla töihin, koska vakuutukset eivät ole voimassa.” ja ”Sairasloma on saavutettu etu.” – lauseet lienevät useimmille meistä tuttuja. Nämä ovat myös myy-
tejä, joita yhä useampi työnantaja pyrkii korjaamaan nykyaikaisempaan suuntaan. Työ-
kyvyn heikentymä on nimittäin suhteellinen käsite. Kun kattoasentaja voi polvikivun
takia olla kykenemätön työhönsä, toimistotyöntekijälle polvikivun merkitys on yleensä
vähemmän merkityksellinen. Työkyvyttömyyttä arvioitaessa sairauden tai vamman ai-
heuttaman toiminta- ja työkyvyn lasku tulee suhteuttaa yksilön työtehtävien vaatimuk-
siin, mutta sen lisäksi myös arvioida työtehtävien muotoilun mahdollisuus toimintaky-
kyä vastaavaksi. Vaikka henkilö ei sairauden tai vamman vuoksi selviytyisi kaikista
työtehtävistään, hän saattaa pystyä tekemään ainakin joitakin työtehtäviään, puhumatta-
kaan muista työnantajalla tarjolla olevista tarkoituksenmukaisista työtehtävistä. Työky-
vyn heikentymisen ei tarvitse aina automaattisesti tarkoittaa sairauslomaa eli työstä
poissaoloa, sillä sairauslomatodistus ei estä työnantajaa teettämästä työntekijällä väliai-
kaisesti muuta, kevennettyä työtä. Työ ei kuitenkaan luonnollisesti saa hidastaa tai estää
työntekijän paranemista ja toipumista. Lisäksi kevennetyn työn tulee olla mielekäästä ja
sellaista, että työntekijä kykenee sitä sairaudestaan huolimatta riittävällä tasolla teke-
mään (Markkula, Koskinen, & Virta 2009: 2-3.)

Organisaation kannattaa olla kiinnostunut työntekijöidensä hyvinvoinnista ja työkyvystä
myös taloudellisista syistä. Baker-McClearn, Greasley, Dale ja Griffith (2010: 312) ker-
tovat, että poissaolot ovat yksi suurin kadotetun tuottavuuden syy Isossa-Britanniassa.
Myös Suomessa Työterveyslaitoksen 2012 tekemän selvityksen mukaan sairauspoissa-
olot ovat keskimäärin 5-15 työpäivää kutakin työntekijää kohti vuodessa. Näistä aiheu-
tavat kokonaiskustannukset työnantajalle ovat vuodessa keskimäärin 1500 €/työntekijä.

Työterveyslaitos (2014b) puolestaan on laskenut, että tekemättömän työn kustannus työhyvinvointityössä on keskimäärin yksityisellä sektorilla 2600 € per henkilö vuodessa. Tässä laskelmassa on huomioitu sairaus- ja tapaturmapoissaolojen palkkakustannukset, mutta myös lakisääteiset tapaturmavakuutusmaksut, työeläkevakuutuksen työkyyvyttömyysmaksut sekä panostukset työterveyshuoltoon. Tämä tekee vuositasolla Suomessa noin 4-5 miljardia euroa (Terveystalo, 2015). Poissaolot ja puutteet työhyvinvoinnissa aiheuttavat yritykselle vielä edellä mainittujen kustannusten lisäksi tuottavuuden laskua, vaihtuvuutta, osaamispulaa, rekrytointitarvetta ja – kustannuksia sekä ennen aikaisia eläkkeelle jäämisiä. Näitä kustannuksia ei saada koskaan täysin poistettua, mutta toimivilla arjen yhteistyökäytänteillä kustannuksia voidaan vähentää merkittävästi.

1.1. Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutustutaan kevennetyn työn malliin Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslagissa. Yritys on viime vuosien aikana panostanut merkittävästi työhyvinvoinnin käytäntöjen kehittämiseen. Tämän kehitystyön ohella ja tuloksena on alettu kiinnittämään myös enenevässä määrin huomiota sairaspoissaolojen ja työhyvinvoinnittomuuden aiheuttamiin kustannuksiin. Tämä ilmiö on yleinen monissa organisaatioissa (Suutarinen 2010: 11). Yhtenä toimintamallina toisaalta kustannusten hallitsemiseen ja toisaalta työhyvinvoinnin varmistamiseen on kohdeyrityksessä otettu käyttöön kevennetyn työn malli. Tutkielman kohdeyritys ei ole ainut tällä polulla ja julkisuudessa on virinnyt jonkin verran keskustelua käytännön hyvydestä, jopa iltapäivälehdissä. Iltapäivälehdien otsikon mukaan lukijoilla on niin positiivisia kuin hyvin karujakin kokemuksia kevennetystä työstä (Iltalehti 7.2.3017).

Nyt kun kevennetyn työn malli on ollut tutkielman kohdeyrityksessä käytössä puolitoista vuotta ja kevennetyn työn hyödyntämistä sairastumistilanteissa on jatkuvasti lisätty,

on hyvä aika selvittää käytännön kokemuksia laajemmin. *Tutkielman tavoitteena on selvittää miten henkilökunta kokee kevennetyn työn käytännön eli kokevatko he kevennetyn työn tukevan vai heikentävän työhyvinvointiaan ja toisaalta, miltä käytäntö vaikuttaa esimiesten ja työyhteisön näkökulmasta tässä yhdessä tutkimuksen kohdeyrityksessä.* Tutkielma on laadullinen tapaustutkimus.

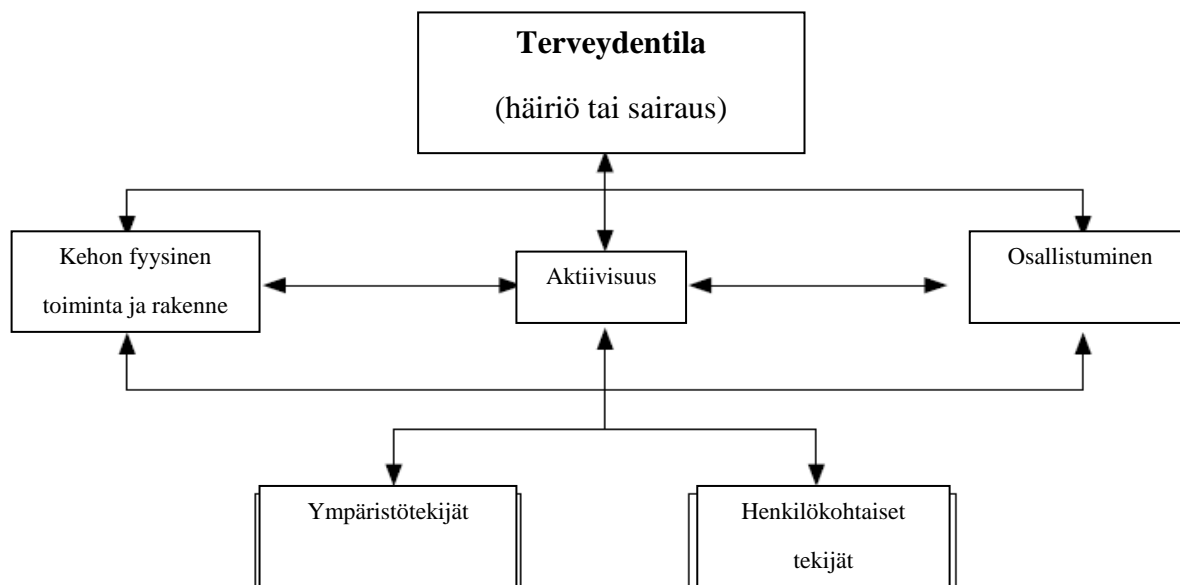
Työn taustoitukseksi oleva kirjallisuuskatsaus muodostuu työhyvinvointia ja sen johtamista sekä työn muotoilua käsittelevästä kirjallisuudesta. Kevennetystä työstä on jo jonkin verran tutkimuksia, esimerkiksi esimiesnäkökulmaa työn muokkaamiseen ovat tutkineet Rynänen, Kausto, Ala-Mursula, Hasu, Martimo & Viikari-Juntura: ”Lähiesimiesten haasteet osasairausvapaiden järjestelyissä” (2013) sekä kevennettyä työskentelyä sairaslomalta paluun yhteydessä: Martimo: ”Musculoskeletal disorders, disability and work” (2010), muutamia esimerkkejä mainitakseni. Kirjallisuuskatsauksessa on myös kevyesti sivuttu lainsäädännöllisiä seikkoja: muun muassa kenellä on oikeus määrittellä työn sisältöä ja huomioitu palkkauksellisia seikkoja. Lainsäädäntö konkretisoituu niin työsopimuslain kuin työehtosopimustenkin kautta. Tapaustutkimuksessani sovellettavaksi tulee Kaupan alan työehtosopimus ja Palvelualojen ammattiliitto onkin jo ottanut kantaa kevennettyyn työhön. Palvelualojen ammattiliiton näkemyksen mukaan oleellista on se, että työntekijän työkyvyn arvion tekee lääkäri ja mahdolliset kevennetyt työtehtävät sovitetaan näihin lääkärin asettamiin raameihin (PAM 2017.)

1.2. Keskeiset käsitteet

Kevennetyllä työllä tarkoitetaan sitä, että estyttyään tapaturman tai sairauden vuoksi tekemästä vakiintunutta työtään henkilö kykenee terveyttään vaarantamatta tekemään väliaikaisesti jotakin muuta työtä omalle työnantajalleen. Työtehtävien pitää olla tarkoituksen- ja työntekijän työsopimuksen mukaisia tai vaikkapa työntekijän lisäkouluttamista. Työntekijän työkyvyttömyyttä koskevassa lääkärintodistuksessa yleensä työterveyslääkäri ottaa kantaa, mitkä ovat ne mahdolliset rajoitukset, jotka sairaus tai vamma työn

tekemiselle aiheuttavat. Kevennetyn työn teettämisen tulee perustua yhdessä käsiteltyihin menettelytapasääntöihin (Markkula, Koskinen, & Virta 2009: 3-4.) Williams (1991: 64) ja Larsson & Gard (2003:177) ovatkin tiivistäneet, että kevennetty työ sisältää muu- toksia tehtävissä, työnorganisoinnissa, työajassa tai työn tuottavuuden odotuksissa. Van Duijn, Miedema, Elders ja Burdorf (2004: 31-32) kuvailevat kevennetyssä työssä lisät- tävän fyysisiä vaatimuksia asteittain, kunnes työntekijä on valmis kokonaan omaan työ- hönsä. Hekin suosittelevat kevennetyssä työssä muokattavan työtehtäviä tai työtunteja tai jopa molempia. Krause, Dasinger ja Neuhauser (1998:115) ovat tutkimuksessaan määritelleet kevennetyn työn (muokatun työn) käsitteen alle edellä mainittujen lisäksi myös työkokeilun, tuetun työllistämisen, yms. mallit, joissa Suomessa on usein mukana vakuutusyhtiön tai Kelan tukimuodot. Tässä tutkielmassa edellä mainitut mallit on jätet- ty tutkielman ulkopuolelle.

Rajoite on Martimon (2010:22) kuvaileman mukaisesti haaste osallistua työhön, eli haaste hyvinvoinnissa tai toimintakyvyssä, joka vaikuttaa työn tekemiseen. Työkykyra- joite aiheuttaa yleensä sairaspöissaoloa, laskee tuottavuutta tai aiheuttaa toiminnallisia rajoitteita. Työkykyrajoite voi olla seurausta joko tapaturmasta tai sairaudesta. Ihmiset reagoivat kipuun ja rajoitteisiin eri tavoin ja toisilla kivut aiheuttavatkin työkykyrajoit- teen aiemmassa vaiheessa kuin toisilla. Rajoite missä tahansa kuvion 1. kolmesta ele- mentistä: kehon fyysisessä toiminnassa ”toimivuudessa”, aktiivisuudessa ja/tai osallis- tumisessa ei automaattisesti tarkoita työkyvyttömyyttä, vaan ne vaikuttavat aina vuoro- vaikutuksessa ympäristö- ja yksilöllisten tekijöiden kanssa. (Martimo 2010: 17). Myös Escorpizo 2008 on huomannut, että työkykyyn vaikuttavat terveys itsessään, työntekijän kapasiteetti, motivaatio työn tekemiseen, työn koettu vaikeus, työn ja vapaa-ajan tasa- painoja sekä muut ei-ammattilliset tekijät (Martimo 2010:53).



Kuvio 1 Rajoitteiden, toimimisen ja terveyden vuorovaikutus (International Classification of Disability, Functioning and Health) (Vapaasti suomennettu lähteestä: Martimo 2010, 17)

Työkyvyttömyys tarkoittaa tilannetta, jossa työntekijän hyvinvointi on syystä tai toisesta järkkynyt ja aiheuttanut rajoitteen, sekä rajoite on johtanut työkyvyttömyyteen. Suomenkielen termi ”työkyvyttömyys” on kuitenkin harhaanjohtava ja se vahvistaa virheellistä käsitystä siitä, että ihminen olisi aina joko työkykyinen tai työkyvytön. Todellisuudessa ihmisen työskentelymahdollisuudet ovat sekä terveydestä (sairaudet, vaivat ja tapaturmat), että kontekstista (ulkoinen ympäristö, oma mieli) riippuvaisia (Martimo 2010: 16.)

Tuki- ja liikuntaelin vaivoista kärsivien työntekijöiden keskuudessa tehdyn tutkimuksen mukaan monet työntekijät kokevat itsensä *osatyökykyisiksi*, sen sijaan että kokisivat itsensä täysin työkykyisiksi tai täysin työkyvyttömiksi (Martimo 2010: 3). Kuvion 2 mukaan Martimon tutkimuksessa 950 tutkitusta työntekijästä 63 % koki olevansa työkykyisiä sairaudestaan huolimatta ja 22 % osatyökykyisiä. Näillä tutkituilla oireet olivat

useimmissa tapauksessa jatkuneet pidempään kuin kuusi kuukautta, eli kyseessä ei ollut nopeasti ohimenevä rajoite. Tutkituista mielenterveysoireista kärsivät raportoivat useimmiten täyttä työkyvyttömyyttä (23 %).

| Disease group | N | Self-assessed ability to work | | | |
|-----------------|-----|-------------------------------|--------------------|------------|----------------|
| | | Able (%) | Partially able (%) | Unable (%) | Cannot say (%) |
| Musculoskeletal | 283 | 51 | 28 | 16 | 5 |
| Respiratory | 125 | 58 | 24 | 10 | 8 |
| Cardiovascular | 83 | 80 | 16 | 4 | 1 |
| Dermatological | 67 | 96 | 4 | 0 | 0 |
| Mental | 47 | 40 | 30 | 23 | 6 |
| Other | 118 | 74 | 19 | 6 | 2 |
| TOTAL | 723 | 63 | 22 | 11 | 4 |

Kuvio 2 Työntekijöiden oma arvio työkyvystä diagnoosiluokan mukaan (Martimo 2010: 86).

1.3. Tutkielman rakenne

Tutkielmassa perehdytään seuraavaksi työkykyyn ja työpaikan mahdollisuuksiin tukea työntekijöiden työkykyä, mutta myös toisaalta asian kääntöpuolena presentismiin. Työkyvyn edistäminen työtä keventämällä –luvussa mietitään työn muotoilun merkitystä työkykyjohtamisessa, sekä kevennettyä työtä ja sen etuja. Tiiviisti perehdytään myös siihen, mitkä juridiset rajoitteet asettavat työnmuotoilun raamit. Luvun lopuksi mietitään esimiehen ja yhteistyön merkitystä työkyvyn edistämisessä.

Luvussa kolme tutustutaan tarkemmin tutkielman kohdeyritykseen, Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslagiin, sekä kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta, jota seuraa haastattelujen tulokset sekä tulosten pohdinnan ja johtopäätösten luvut.

2. TYÖKYKY JA SEN EDISTÄMINEN TYÖN MUOTOILUN KEINAIN

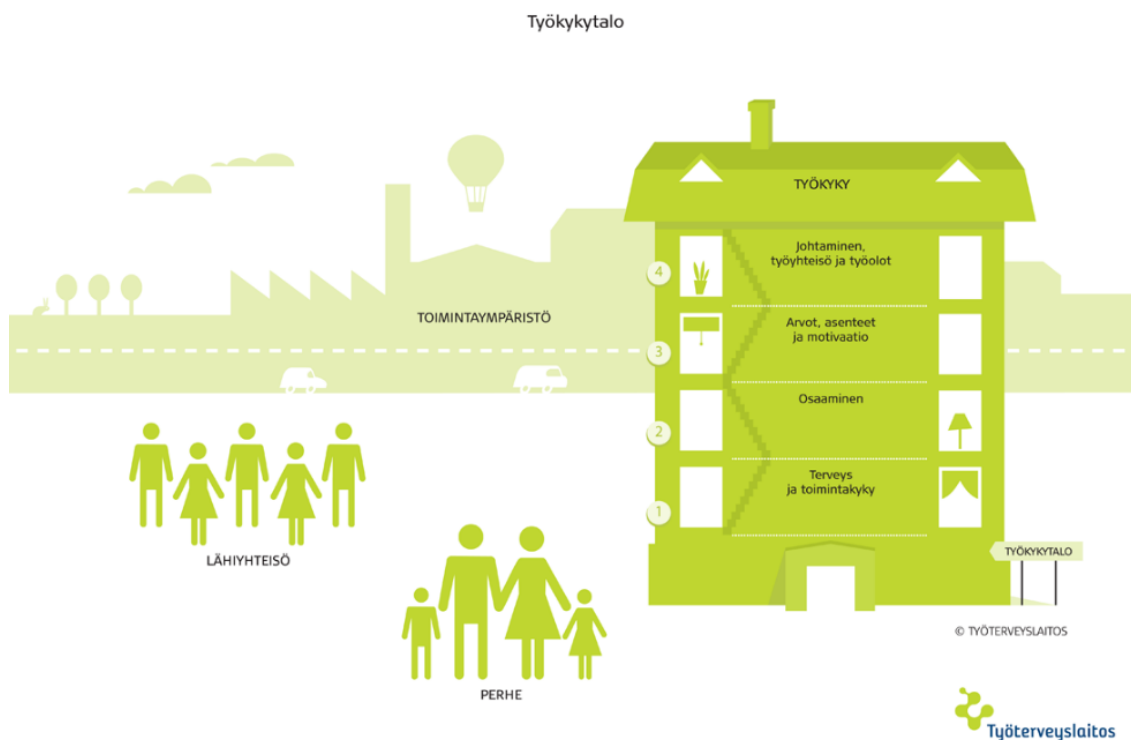
Käsitteitä työhyvinvointi ja työkyky käytetään alan kirjallisuudessa usein rinnakkain, synonyymeina. Käytän tutkielmassani kuitenkin Honkasen (2011) jakoa työhyvinvoinnin ja – kyvyn välillä. Hänen mukaansa *työhyvinvointia* syntyy toimivasta tavasta tehdä työtä. Työhyvinvointi tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveystä edistävässä sekä työuraa tukevassa työyhteisössä ja työympäristössä ja että työtä tuetaan hyvällä johtamisella. *Työkyky* puolestaan kertoo kuinka ihmisen kyky toimia riittää työn tekemisen vaatimuksiin. Työkykyyn vaikuttavat työntekijän toimintakyvyn ja motivaation lisäksi työssä olevat voimavarot tukevat tekijät sekä työn haasteet ja vaatimukset. Näiden lisäksi vielä yksilön *toimintakyky* kertoo kuinka henkilö selviytyy päivittäisen arjen vaatimuksista. Siihen puolestaan vaikuttavat terveys, osaaminen ja elämäntilanne sekä työn tekemisen olosuhteet. Työpaikoilla on hyvät mahdollisuudet tarttua työkykyä uhkaaviin tekijöihin ja ennalta ehkäistä työkyvyn laskua. (Honkanen 2011.)

2.1. Työkyky

Työllä on tärkeä rooli yksilön fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin edistämisessä. Fyysinen työskentely lisää fyysistä kapasiteettia, kun taas tavoitteiden saavuttaminen ja itsensä toteuttaminen lisää tyytyväisyyttä ja itsekunnioitusta. Tämän vuoksi työstä poisolon sijaan niitäkin ihmisiä, joilla on jotain rajoitteita, pitäisi rohkaista jatkamaan työssä. Erityisesti tällöin tärkeää toki on, että työssä on henkilölle sopiva tavoitteen ase-

tanta, yksilön kapasiteetti ja rajoitteet ovat tasapainossa, sekä ammatinvaaratekijät ovat hallinnassa (Martimo 2010: 17). SOK:n työhyvinvointijohtaja Sanna-Mari Myllynen onkin todennut, että työ on aina sairauslomaa terveempää.

Työkykyä kuvataan usein Suomessa Ilmarisen (2006) kehittämän työkykytalon avulla (Kuva 1). Työkykyyn vaikuttaa Ilmarisen mallin mukaan niin terveys ja toimintakyky, ammatillinen osaaminen, arvot, asenteet ja motivaatio, johtaminen, työyhteisö ja työolot kuin myös ”taloa” ympäröivät perhe, lähiyhteisö sekä yhteiskuntakin. (Ilmarinen 2006, 79-80.)



Kuva 1 Työkykytalo (Työterveyslaitos).

Fyysinen työkyky sekä psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky muodostavat perustan yksilön työssä pärjäämiselle. Sen päälle rakentuu osaamisen kerros, joka muodostuu niin perus- kuin ammatillisesta koulutuksesta ja -taidoista. Osaamisen merkitys on li-

sääntynyt viime vuosina useilla aloilla uusien osaamisvaatimuksien myötä työn murroksessa. Kolmannessa kerroksessa tunnustetaan yksilön arvojen, asenteen ja motivaation merkitys työkyvyille. Jos työ on sopivan haastavaa ja mielenkiintoista, tunteet vahvistavat työkykyä. Jos taas työ nähdään pakollisena, kuormittavana tekijänä, tunteet heikentävät työkykyä. Talon neljännessä kerroksessa on johtamisen, työyhteisö ja työolot eli kerros kuvaa työpaikkaa, organisaatiota ja niiden rakenteita ja oloja. Esimiestyö ja johtaminen ovat merkittävä osa yksilön työhyvinvointia ja niiden tuleekin tukea työssä jaksamista. Työkyvyssä on siis kyse näiden eri kerrosten välisestä tasapainosta ja yhteensopivuudesta. Henkilö itse huolehtii ja kehittää alimpia kerroksia ja esimies ja työyhteisö yhdessä ylempiä. Kokonaisuudesta ei voi unohtaa myöskään taloa ympäröiviä verkostoja: perhettä, ystäviä ja yhteiskuntaa, jotka osaltaan vaikuttavat yksilön työkykyyn joko tukien tai heikentäen sitä. (Työterveyslaitos 2017.)

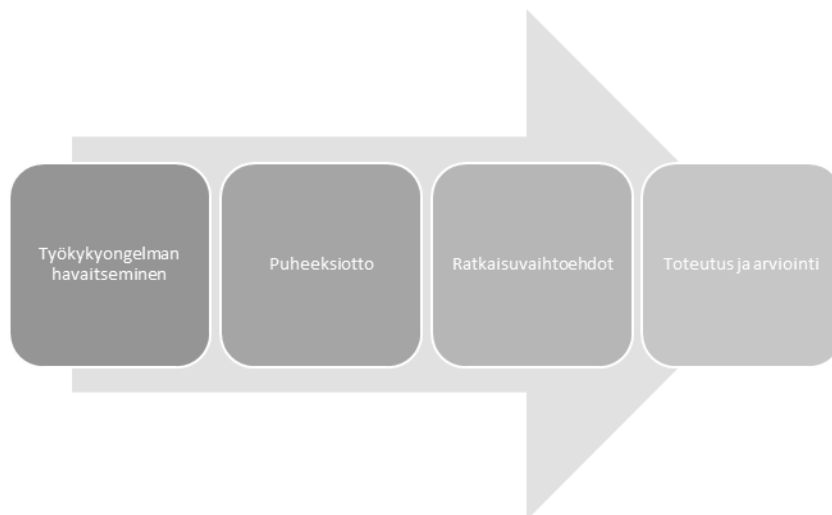
Työkykytalo on yksinkertaisuudessaan ja kattavuudessaan hyvä pohja lähestyä yksilön työkykyä. Käytännössä perimmäisen työkykyhaasteita aiheuttavan syyn paikallistaminen voi kuitenkin välillä olla haasteellista, jos vaikka osaamisvaje konkretisoituu päänsärkyinä, joiden aiheuttajaa pyritään ensin selvittämään lääketieteellisin keinoin. Erityisesti näissä tilanteissa laadukas esimiestyö nousee avainasemaan, jotta yksilön esimies pystyy tunnistamaan ja korjaamaan työkykyä vaarantavia tekijöitä.

2.1.1. Työpaikan keinoja työkyvyn tukemiseen

Organisaation johto päättää yrityksen työkykyjohtamisesta ja se onkin tärkeä osa yrityksen liiketoiminnan johtamista. Yrityksen kokonaistyökyvyn hallinnassa johdon näkyvä päätöksenteko ja sitoutuminen työkyvynhallintaan ovat kivijalkoja organisaation muiden toimijoiden onnistumiselle omilla vastuualueillaan. Työkyvyn johtaminen ja työhy-

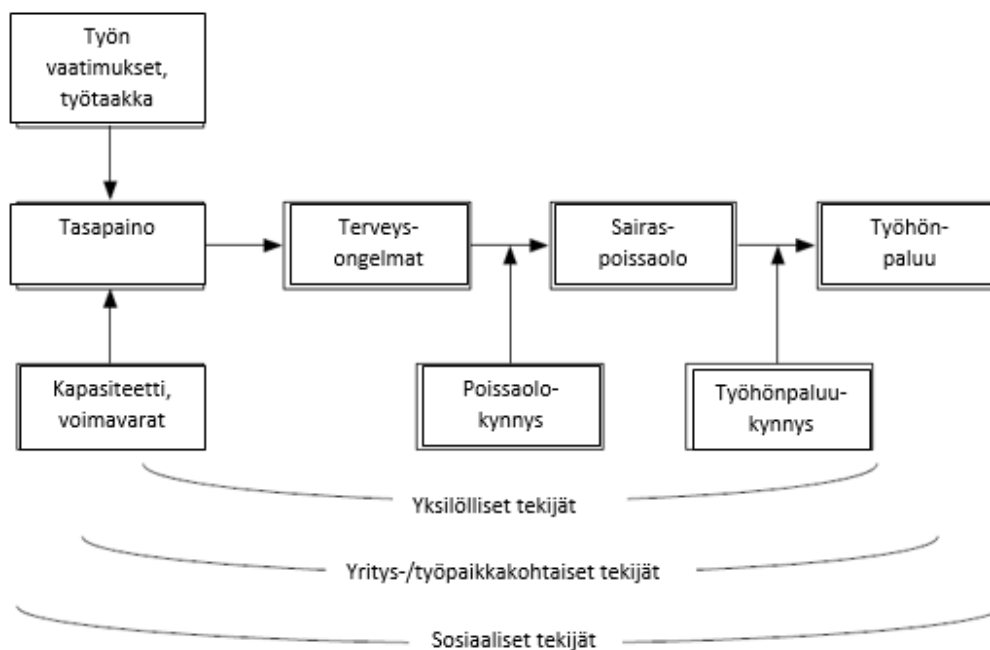
vinvoinnin edistäminen perustuvat työpaikalla sovittaviin käytäntöihin. Niitä rakennetaan johdon, henkilöstötyön ammattilaisten, työpaikan yhteistyökumppaneiden ja henkilöstön kesken. Jokaisessa yrityksessä johto vaikuttaa omilla kannanotoillaan ja henkilökohtaisella esimerkillään ja siten edesauttavat tai haittaavat myös laadukasta esimiestyötä. (Honkanen 2011). Optimaalinen työkyvynjohtaminen edellyttääkin organisaatiotason virallisia politiikkoja ja menettelyjä (Mustard, Kalcevich, Steenstra, Smith, Amick, 2010: 481).

Useissa yrityksissä on käytössä *varhaisen tuen malli* (niin kutsuttu varhaisen puuttumisen malli) työkyvyn tukemisen apuna. Kuviossa 3 on kuvattu varhaisen tuen mallin toimintaperiaate. Malli lähtee liikkeelle työkykyongelman havaitsemisesta, jonka seurauksena joko esimies, työntekijä tai työterveyshuolto ottaa ongelman puheeksi työpaikalla. Keskustelussa mietitään yhdessä erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja, joista valitaan osallisten mielestä osuvin, toteutetaan se ja arvioidaan ratkaisun toimivuutta. Mikäli tämän jälkeen työkyky vastaa työtä, on työkykyongelma ratkaistu. Jos taas työkyky ei vastaa työtä, on syytä palata miettimään uusia ratkaisuvaihtoehtoja. Varhaisen tuen malli eli oikea-aikaiset keskustelut, työn muokausvaihtoehtojen kartoittaminen ja erilaisten ratkaisuvaihtoehtojen toteuttaminen luovat siis mahdollisuuksia osatyökykyisten työssä jatkamiselle sekä työhön paluun aikaistamiselle. Esimiehille varhaisen tuen malli antaa välineitä työjärjestelyjen suunnittelemiseen siten, että työyhteisön toimivuus voidaan taata poikkeustilanteissakin yksilöiden tilanteet huomioiden. (Ryynänen yms. 2013: 323–325.)



Kuvio 3 Varhaisen tuen malli (Sinokkio 2013).

Sairastumisen, sairaspoissaolon, tervehtymisen ja sen jälkeisen työhön paluun malli on usein esitetty kaavamaisesti ja automaationa, jolloin rajoitteen alku on nähty yksilön ja työn epätasapainona. Kuvion 4 mukaisesti työnvaatimukset eli työtaakka ja yksilön kapasiteetti eli voimavarat voivat joutua epätasapainoon ja yhdessä terveyspulmien kanssa johtaa sairaspoissaoloon. Sairaspoissaolon toteutuminen riippuu lisäksi muun muassa poissaolon mahdollisuudesta ja yksilön omasta poissaolokynnyksestä. Poissaolokynnykseen vaikuttavat ainakin pelko yhteisön ulkopuolelle jäämisestä, talouden heikkenemisestä sekä työpaikan menettämisestä. Työhönpaluun ajankohta puolestaan riippuu sairauden luonteesta sekä yksilö-, työpaikka- ja sosiaalisista tekijöistä eli työhönpaluukynnyksestä. (Martimo 2010, 27; Kivistö 2005: 64.) Kivistön mukaan (2005: 18-19) poissaolokynnys voi olla jopa korkeampi kuin työhönpaluukynnys, erityisesti jos työpaikalla ei ole käytäntöjä poissaolevan työntekijän työpanoksen korvaamiseksi.



Kuvio 4 Sairastumisen, poissaolon, tervehtymisen ja työhönpaluun prosessi (Suomen-nettu vapaasti lähteestä: Martimo 2010, 27).

Monilla työpaikoilla onkin pohdittu erilaisia *työhönpaluun malleja* paluukynnyksen madaltamiseksi, eli paluuta hidastavien tai estävien tekijöiden vaikutusten minimointia. Mallit ovat osoituksia työntekijälle, että hänen hyvinvoinnista välitetään, mutta helposti malleihin sisältyy myös huolenpidon lisäksi valvovia sävyjä, joihin arjessa saatetaan reagoida negatiivisesti. Työhönpaluuta on kuitenkin tärkeää tukea, jotta yksilö ei kohtaa epäonnistumista työhönpaluun hetkellä, työyhteisö saa työhön kykenevän ja työssä pysyvän henkilön, kaikkia kohdellaan oikeudenmukaisesti, varmistetaan työyhteisön toimivuus ja ilmapiiri sekä taloudellisten hyötyjen vuoksi (työntekijä, työnantaja, yhteiskunta). (Kivistö 2005: 1 & 14.)

Varhaisen tuen mallin lisäksi useissa yrityksissä onkin käytössä nykyisin henkilöstöpolitiikassa useammanlaisia *kevennetyn työn* ja tuetun työhönpaluun tukimuotoja (Krause

ym. 1998: 135). Esimerkkeinä konkreettisista toimista tällaisissa henkilöstöpolittikoissa Mustardin ym. (2010: 482) mukaan voivat olla panostukset tapaturmien ehkäisyyn, työn keventämiseen ja työpaikan koordinoituihin sekä aktiiviseen kommunikointiin työntekijän kanssa hänen sairaspoissaolon aikana. Näillä toimin onnistuttiin vähentämään Ontarion terveydenhuollon ammattilaisten joukossa 1993–2005 toteutetun tutkimuksen perusteella 34 % menetetyn työajan korvausvaateista. Kanadassa laki nykyisin edellyttääkin, että työnantaja ja työntekijä ovat yhteydessä mahdollisimman pian sairastumisen jälkeen ja alkavat valmistelemaan työhönpaluuta. Tässä mallissa työpaikka onkin keskeisessä asemassa henkilön kuntoutuksessa ja työnantajan velvollisuus on pyrkiä etsimään työntekijälle hänen työkykyyn sopivaa työtä. (Kivistö 2005: 75.)

2.1.2. Presenteismi

Baker-McClearn, Greasley, Dale ja Griffith (2010, 311) mukaan työhyvinvoinnin johtamisessa työkyvyn ja poissaolojen johtamisen merkitys on kasvanut. Kaikkia sairaslomia ei kuitenkaan ole tarkoituksenmukaista pyrkiä ehkäisemään erilaisten henkilöstöpolitiikkojen avulla. Kun työkykyrajoite on luonteeltaan niin vakava, että se aiheuttaa merkittävää työssä suoriutumisen vaikeutta, on sairasloma tarpeen. Samoin sairaspoissaolo on tarpeen jos työn luonne pahentaa sairauden oireita tai kuntouttaminen vaatii poissaoloa työpaikalta. (Martimo 2010, 27-28.) Sairauspoissaolojen seurannan ja vähentämispyrkimysten positiivisten vaikutusten kolikon käänköpuolena voidaan nähdä presenteismi, jossa henkilö tulee työhön, vaikka on niin sairas, että hänen tulisi hyvinvointinsa kannalta levätä kotona. (Baker-McClearn, Greasley, Dale ja Griffith 2010, 313.) Larsson & Gard (2003:180) varoittavat, että toimenpiteet, jotka lisäävät presenteismia maksatetaan pidemmällä tähtäimellä työntekijän hyvinvoinnista, vaikka koituvatkin lyhyellä tähtäimellä työnantajan voitoiksi. Kevennetyssä työssä ja muissa työhyvin-

voinnin johtamisen henkilöstöpolitiikoissa tulee olla kyse rehellisestä työhyvinvoinnin edistämisestä, ei vain sairauspoissaololukujen siivoamisesta (Baker-McClearn, Greasley, Dale ja Griffith 2010, 324-326).

Presenteismien syyt voivat olla joko henkilökohtaisia (kuten uskomus, että kukaan muu ei voi hoitaa tehtäviä, uskollisuus omaa työroolia, asiakkaita tai työkavereita kohtaan), työpaikan asettama paine (johtamiskulttuuri, pelko negatiivisista seurauksista poissaolojen jälkeen, palkanmenetykset, jne.) tai työpaikalta puuttuvat sijaistamiskäytännöt. Tutkimusten mukaan henkilöstöpolitiikat, joiden tarkoitus on poissaolojen vähentäminen, voivat lisätä presenteismia ja siten vähentää tuottavuutta pitkittyneiden sairauksien vuoksi. (Baker-McClearn, Greasley, Dale ja Griffith 2010: 313; Kivistö 2005: 19.) Presenteismien aiheuttaman työsuorituksen laskun mittaaminen on vaikeaa ja Martimo (2010: 29) kertoo, että Mattke jne. 2007 mukaan yleisin tapa presenteismien mittaamiseen on tuottavuuden laskun arviointi yhdessä työntekijän oman arvion kanssa.

Presenteismia voi tuki lähestyä organisaation tuottavuuden laskun lisäksi yksilön näkökulmasta. 63 - 83 % työntekijöistä on Bergströmin jne. (2009) Eurooppalaisissa tutkimuksissa raportoinut olleensa työssä sairaudestaan huolimatta edeltävän vuoden aikana (Martimo 2010:30). Bergström jne. raportoivat edelleen, että ruotsalaisen tutkimuksen mukaan työskentely silloin kun työntekijä koki sairasloman olevan tarpeen, lisäsi tilastollisesti merkittävästi riskiä tuleville yli 30 päivän sairaslomille (relatiivinen riski 1,4–1,5). Samaisessa tutkimuksessa tosin sairaslomalla oleminen vertailuvuotena lisäsi riskiä sairaslomista tuleville vuosille vieläkin enemmän (relatiivinen riski 1,5–5,4). Oleellista siis on kunkin sairasloman tarpeen ja mahdollisen poissaolon pituuden arviointi aina tapauskohtaisesti.

2.2. Työkyvyn edistäminen työtä keventämällä

Suomalainen yhteiskunta ja yritysten tuottavuus tarvitsevat kaikkien työikäisten panosta ja resursseja. Työtä, toimenkuvia ja tehtäviä tulee pyrkiä muotoilemaan niin, että työssä menestyminen olisi mahdollista myös osatyökykyisille. Työn muotoilun mahdollisuudet ovat hyvin moninaiset ja monen laajuiset. Cole, Wells, Frazer, Kerr, Neumann & Laing. (2003) mukaan työpaikalla voidaan tehdä tukitoimia kahdeksalla eri tasolla. Esimerkiksi ergonomiaa tarkasteltaessa: *Liiketoimintasektorilla* voidaan vaikuttaa parhaisiin ergonomisiin käytäntöihin. *Organisaation tai yrityksen* tasolla voidaan vaikuttaa ergonomiakäytäntöihin sekä niiden koulutukseen ja auditointeihin. *Tehtaalla tai työpaikalla* voidaan muodostaa ergonomiamuutosryhmiä, jotka kehittävät työpaikan ergonomiaa. *Linjalla tai osastolla* voidaan tehdä ergonomiaa tukevia muutoksia työtappoihin. *Työryhmien* avulla voidaan kehittää työnkiertoa ja pitää työturvallisuuskoulutuksia. *Työn osalta* voidaan laajentaa toimenkuvia ja varmistaa säännöllisten taukojen pitäminen. *Työntekijän* osalta varmistetaan työpisteen säädöt ergonomiaohjauksen avulla. *Tehtävän tai työkalun* osalta huolehditaan, että apuvälineet ja työkalut ovat kunnossa ja ne huolletaan ja uudistetaan tarpeen mukaan.

2.2.1. Työn muotoilu työkykyjohtamisessa

Työn muotoilulla tarkoitetaan toimintoja, joissa käsitellään työntekijöiden toimintaa, heidän vastuutaan, heidän työnsä edellyttämiä työtehtäviä sekä näiden tehtävien jäsentelyä ja aikataulutusta. Työtehtävät tulisi jo lähtökohtaisesti suunnitella niin, että ihmisten toimintaedellytykset, motivaatiotekijät ja työhyvinvointi otetaan tietoisesti huomioon. Paras kuntoutus esimerkiksi tuki- ja liikuntaelinvaivoissa on työkykyhaasteiden ennaltaehkäisy kehittämällä ergonomisia työtappoja ja – tehtäviä sekä jakamalla tietoa oikeista

työtavoista (Larsson, & Gard 2003:169). Kokonaisuudessaan työn muotoiluun liittyvät työkalut sisältävät esimerkiksi työnvaatimusten, työnhallinnan, taitojen hyödyntämisen, tehtävien monimuotoisuuden, roolin selkeyden, taitojen hyödyntämisen, erilaisten tehtävien, tuen, sosiaalisten kontaktien ja jopa työsuhdeturvan kehittämistä niin, että työroolissa mahdollistuvat tehokas ja tuottava työskentely.

Käytetyimpiä työn muotoilun keinoja ovat työnkierto, työn laajentaminen ja työn rikastaminen. Näistä työnkierrossa työntekijä työskentelee vaihtelevasti työn eri vaiheissa tai työpisteissä. Työn laajentamisessa työhön lisätään uusia toimintoja. Työn rikastamisessa puolestaan lisätään henkilön omaa osuutta työn suunnittelussa ja valvonnassa. Onnistuessa työn muotoilulla saadaan hyödynnettyä työntekijöiden kyvyt ja taidot entistä paremmin ja vältetään esimerkiksi työn yksitoikkoisuudesta johtuvia sairaspöissaoloja. Työntekijöiden valmentaminen oman työnsä kehittämiseen on tutkimuksissa todettu lupaavimmaksi keinoksi parantaa työntekijöiden työhyvinvointia työn laadun kautta. (Daniels, Gedikli, Watson, Semkina & Vaughn 2017: 1178 & 1187; Peltonen & Ruohotie 1990: 106 - 107; Drafke & Kossen 2002: 125 - 129.)

Työn muotoilua ei aina koeta helppona. Usein muotoiluhaasteiden taustalla ovat kielteiset asenteet, mutta varmasti myös esimiehen ja työnantajan haasteet muotoilla työtä ennakkoluulottomasti ja rohkeasti uusiksi edes määräaikaaisesti. Kyse on siis pitkälti asenteiden ja arvostusten muuttamisesta osatyökykyisiä kohtaan työn muotoilua hyödyntäen. (Kuitunen 2016.) Tutkimukset ovat osoittaneet, että työn muotoilu parantaa työntekijöiden kokemusta hyvinvoinnista. Merkityksellisintä on, että työntekijällä on vaikutusvaltaa työn metodeihin ja prosesseihin, mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn (ei liian tiukkaa esimiesvalvontaa) ja tukea antava esimies. (Daniels, Gedikli, Watson, Semkina & Vaughn 2017: 1192; Holman 2002: 46.)

2.2.2. Kevennetty työ

Lyhyt aikainenkin sairaus johtaa kuitenkin usein sairauspoissaoloon ilman, että riittävästi mietitään työntekijän mahdollisuuksia ja työkyvyn sopivuutta muuhun työhön tai edes osa-aikaiseen työskentelyyn. Usein esimiehenkin perusoletus on, että työntekijä palaa työhön vasta, kun hän on taas 'täysin terve'. Oleellista kuitenkin olisi, että yrityksissä olisi kevennetyn työn malli, jonka puitteissa olisi toimitavat muotoilla työtä kevyemmäksi. Lisäksi kevennetyn työn ehdotuksia tulisi tehdä säännöllisesti ja sen jälkeen on työntekijän esimiehen tehtävä osoittaa kevennetty työtehtävä, työntekijää itseään ja työterveyshuoltoa kuullen. Kevennetyn työn osoittaminen edellyttää riittävää kommunikointia ja tiedon kulkua lähiesimiehen, työntekijän ja työterveyshuollon välillä jo käytännön järjestelyidenkin vuoksi. Kevennetyn työn suunnittelu ja järjestäminen vaativat esimiehiltä luonnollisesti riittävää tietoa työntekijän kokonaistilanteesta ja onkin tärkeää, että esimies saa terveydenhuollon ammattilaiselta tiedot työntekijän terveydellisistä rajoitteista. Työkyvyn huomioimisen lisäksi kevennetyn työn suunnittelussa tulee arvioida työntekijän jaksaminen ja osaaminen. Myös työolojen pitää mahdollistaa kevennetty työ, eli pitää olla sopivia työtehtäviä, työvälineitä, tiloja ynnä muuta työhön liittyvää, joita voidaan osoittaa työntekijälle. Mitä moninaisempia työpaikan eri työtehtävät ovat, sitä paremmat mahdollisuudet työn muokkauksiin ovat. Näiden lisäksi tärkeää on lähiesimiehen ja työntekijän aktiivinen ote, motivaatio ja osaaminen kevennetyn työn prosessiin. Työntekijän itsensä aktiivinen osallistuminen kevennetyn työn suunnitteluun johtaa usein kaikkien osapuolten edut huomioivaan lopputulokseen. (Markkula, Koskinen, & Virta 2009: 3 & 7; Ryynänen yms. 2013: 325.)

Pransky, Shaw, Franche & Clarke (2004) kertovat "A job-match" -mallista, joka on analyyttinen keino pyrkiä arvioimaan työn ja yksilön funktionaalisten rajoitteiden sopivuutta keskenään. Malli sopii Martimon (2010: 26) mukaan erityisesti työpaikoille, jos-

sa biomekaaniset vaatimukset ovat yhdenmukaisia ja ergonomiset riskitekijät helposti tunnistettavissa. Malli olettaa, että työntekijän kyvyt ovat helposti verrattavissa työtehtävien vaatimuksiin ja että työn vaatimukset pysyvät muuttumattomina ajan kuluessa. Harva työ kuitenkin on tällainen ja malliin kohdistuvan kritiikin mukaan se sopii lähinnä vain liukuhihnatyön arviointiin, jossa työn vaatimukset ovat selkeät ja työn luonne sekä työskentelyolosuhteet pysyvät stabiilina ja ovat jotenkin mitattavissa. Lisäksi malli ei huomioi psykologista kuormittumista, joka asettaa nykypäivän työelämässä useissa ammateissa aiempaa enemmän haasteita. Selkeän lääketieteellisen toimintamallin puuttuminen työn ja yksilön rajoitteiden vertailemiseksi asettaakin erityisesti työterveyshuollon lääkäreiden ammattitaidon, työpaikan työtehtävien ja työtehtävien muokausmahdollisuuksien tuntemuksen tärkeään rooliin (Larsson & Gard 2003: 170.)

Kevennetyn työn mallissa on viime kädessä kysymys työn vaatimusten sovittamista vastaamaan työntekijän jäljellä olevaa työkykyä. Kevennetty työ on useimmiten muuta työtä kuin sitä, mitä työntekijä tavallisesti tekee, mutta ei välttämättä aina. Välillä kevennetty työ voi tarkoittaa esimerkiksi entisen työn tekemistä uusissa olosuhteissa tai lyhennetyn työajan turvin, kuten osasairaspäivärahan avulla. Esimerkkejä oman, niin kutsutun normaalin, työn tekemisestä uusissa olosuhteissa voi olla esimerkiksi kokon siirtäminen seisomatyöstä ja osin pakkotahtisesta työstä vapaammassa järjestyksessä tehtävään työhön, jossa työntekijä esivalmistelee vaikkapa päivällisen menuuta työntekijän heikentyneelle työkyvylle sopivampaan tahtiin tai keventämällä työtuotokseen kohdistuvia määrävaatimuksia. Keskeinen huolenaihe työntekijän näkökulmasta toki on, että muokatut työtehtävät ja työaikajärjestelyt tarjoavat varmasti turvallisen työympäristön, joka helpottaa vammasta toipumista eikä suinkaan pahenna sitä. Työssä voi kuntoutua, jos työaika on lyhennetty ja/tai tehtäviä muokattu työkyvyn aleneman mukaisesti. (Markkula, Koskinen, & Virta 2009: 7 - 8; Martimo 2010: 62; Ryyänen, Kausto, Ala-Mursula, Hasu, Martimo & Viikari-Juntura 2013: 321.)

Kevennetty työ voi lähteä liikkeelle työnantajan, työntekijän tai työterveyslääkärin aloitteesta. Olipa ehdottaja sitten kuka hyvänsä, prosessi edellyttää toisten osapuolten kuu-

lemista ja yhteistä sopimusta. Prosessin alussa voi kuitenkin helposti tulla väärinkäsityksiä:

- Työnantajasta lähtevä prosessi voidaan tulkita sairaiden henkilöiden työssä pitämiseksi tai tilastojen siivoamiseksi.
- Työntekijälähtöinen toimintatapa voidaan ymmärtää pyrkimykseksi vältellä joi-tain työtehtäviä.
- Työntekijä voi tulkita työterveyslääkärin ehdotuksen painostuksena ja työnanta-jan liehittelynä.

Ihanteellisessa tapauksessa kevennetyn työn suunnittelu ja toteutus alkavat jo ennen kuin sairausloman tarve on syntynyt. Yleisimmin kevennettyä työtä kuitenkin suunnitellaan ja toteutetaan vasta sairauspoissaolon vaihtoehtona – joko ennen sairauslomaa tai sairausloman lopussa helpottamaan ja nopeuttamaan työhönpaluuta. (Markkula, Koskinen, & Virta 2009: 7-8.)

Kevennettyä työtä on työntekijän sairauden ja työkyvyn näkökulmasta katsoen helpointa toteuttaa silloin, kun kyse on yksittäisestä ohimenevästä sairaudesta. Jos työntekijällä on esimerkiksi jalan kiputila, joka ilmenee vain kun työntekijä varaa sille painoa, hän kykenee todennäköisesti tekemään omaa tai työnantajalla mahdollisesti muuta tarjolla olevaa työtä istuma-asennossa pöydän äärellä. Olkapääkivun ärtyessä vain olkavartta hartiatason yläpuolelle nostettaessa voi riittää, että työntekijä saa avukseen työparin, joka auttaa korkeampien nostojen kanssa. Jos näissä tapauksessa työasentojen muuttaminen ei ole mahdollista, voisi kevennettynä työnä toimia esimerkiksi työntekijän kouluttaminen tulevia osaamisvaateita varten. Useissa tapauksissa sairausloman sijaan onkin mahdollista tukea työntekijän ripeää toipumista käypähoidon mukaisten toimien lisäksi työntekijän työkyvyn mukaisilla työtehtävillä. Akuuttien infektioiden aikaan kevennetyn työn järjestäminen ei usein ole tarkoituksenmukaista, sillä lepo on niissä yleensä tarpeen, mutta niiden osuus yrityksen sairauspoissaoloissa onkin usein vaatimaton. (Markkula, Koskinen, & Virta 2009: 8 - 9.)

Van Duijn ym. (2004:36) mukaan kevennetyn työn teettämisen esteenä on 52 prosentissa yrityksissä työntekijöiden tietoisuus kevennetyn työn mahdollisuudesta. Muita Duijn ym. havaitsemia esteitä kevennetyn työn onnistumiselle oli:

- sairaslomalla olevien työntekijöiden negatiivinen asenne kevennettyyn työhön (52-54 % yrityksistä).
- vaikeudet muokata työtehtäviä (45 % yrityksistä).
- sairaslomalla olevien osaamisen puute kevennettyihin tehtäviin (62 % yrityksistä).
- huoli sairaslomien uusiutumisesta ja pitkittymisestä, jos työhönpaluu tapahtuu liian aikaisin (21 % yrityksistä).

Lisäksi Van Duijn ym. (2004: 37) näkemyksen mukaan isommissa yrityksissä on helpompaa löytää kevennettyä työtä kuin pienissä yrityksissä, mutta Andersen ym. (2007: 116) tutkimuksessa kevennettyä työtä oli mahdollista järjestää myös pienissä yrityksissä. Niissä omistajan läheiset sosiaaliset suhteet henkilöstöön olivat avainasemassa työn järjestelyissä, vaikka pienissä yrityksissä korostuvat haasteet vaativien työskentelyolosuhteiden ja tiukan budjetin suhteen. Kevennetty työ tarjotaankin pienissä yrityksissä usein tilannekohtaisesti ilman virallista mallia tai työterveyshuollon ammattilaisten mukana oloa.

2.2.3. Kevennetyn työn edut

Jokainen järjestetty kevennetyn työn päivä vähentää sairauspoissaolopäiviä. Kevennetyn työn teettäminen perustuukin osin käsitykseen, että mikä tahansa työsuoritus työpaikalla on työnantajalle kannattavampaa kuin maksaa palkkaa sairaslomalla olemisesta. (Markkula, Koskinen, & Virta 2009: 3.) Tärkeimmät odotukset kevennetyssä työssä liittyvät siihen, mitä työpaikalla voidaan saavuttaa sairastuneen työntekijän aikaisella tukemisella ja mitä hyötyjä siitä on työntekijälle. Hyvässä yhteistoiminnassa laaditut kevennetyn

työn prosessit kehittävät varmasti työpaikan yhteistyötä. Toisaalta on mahdollista päästä tunnistamaan mahdolliset merkittävämät työkykyriskihenkilöt entistä aikaisemmassa vaiheessa, jolloin yksilöä tukevat toimenpiteet esimerkiksi kuntouttajien, eläkevakuuttajan tai Kelankin kanssa voidaan aloittaa entistä aiemmin ja näin toivottavasti lisätä niiden toimien vaikuttavuutta. Parhaassa tapauksessa tämä saattaa myöhemmässä vaiheessa näkyä pysyvän työkyvyttömyyden vähenemisenä. Onnistunut kevennetyn työn prosessi voi myös paljastaa työstä uusia ja aikaisempaa parempia toimintatapoja ja toisaalta myös työntekijästä uusia vahvuuksia. (Markkula, Koskinen, & Virta 2009: 6.) Williamsin (1991: 64-65) mukaan työpaikoissa, joissa hyödynnetään kevennettyä työtä, työntekijät palaavat nopeammin sairauslomaltaan työhön. Aikainen työhönpaluu on tärkeää josenkin kannalta, että mitä pidempään työntekijä on pois työstään, sitä useammin työhönpaluu epäonnistuu. Van Duijn ym. (2004: 32) sekä Krause ym. (1998: 132) kertovat, että on raportoitu tutkimustuloksista, jossa kevennetyllä työllä on saatu vähennettyä sairauspoissaolopäiviä 50 % ja että työhönpaluu on onnistunut kevennetyn työn ansiosta kaksi kertaa useammin.

Työntekijäkin hyötyy kevennetystä työstä monin tavoin: hän saa mahdollisuuden kehittää omaa työtään yhdessä työnantajan kanssa ja kevennetystä työstä saa palkkaa, mikä on työkyvyttömyydestä saatavaa Kelan korvausta suurempi. Lisäksi sairauspäivärahaoiden enimmäisaika ja työsuhteen päättämisehtojen täyttyminen siirtyvät myöhemmäksi. Merkittävä henkinen merkitys työntekijälle on usein myös havainto siitä, että hän on niin arvokas osa työyhteisöä, että häntä pyritään tukemaan työkykyhaasteessa monin tavoin, jotta hänen työskentely mahdollistuu. (Markkula, Koskinen, & Virta 2009: 6; Williams 1991: 64.) Andersen, Kines ja Hasle (2007: 108) kertovat, että aikainen työhönpaluu sen sijaan, että lepää ja välttelee kipua sekä päivittäisten aktiviteettien ylläpito, myös työ, estävät sairauden kroonistumista. Aikainen työhönpaluu kevennetyn työn turvin ei ole vain tavoiteltu maali, vaan siis myös tapa tukea potilaan/työntekijän

terveyttä. Hyvin toteutettu kevennetty työ voi jopa edistää sitoutumista työpaikkaan, työntekijän ja työyhteisön hyvinvointia sekä estää henkilön syrjäytymistä. (Baker-McClearn, Greasley, Dale ja Griffith 2010: 324 - 326.) Työssä jatkaminen työkyvyn alenemasta huolimatta tukee usein terveyttä. Osa-aikaisten ja kevennettyjen työjärjestelyjen onnistuminen kuitenkin edellyttävät, että eri toimijat ymmärtävät toistensa näkemykset toimintakyvyn mahdollisuuksista ja rajoituksista (Ryynänen yms. 2013: 325).

2.2.4. Kevennetyn työn muotoilun rajat juridisesta näkökulmasta

Esimiehen ja yrityksen mahdollisuuksia sairaspöissaolojen ja kevennetyn työn järjestyksessä määrittelevät monet kirjoitetut ja kirjoittamattomat säännöt. Työelämän tietosuojaa ja työntekijöiden tiedonsiirtoa ohjaavat muun muassa henkilötietolaki, laki yksityisyyden suojasta työelämässä ja työterveyshuoltolaki. Näiden lisäksi sääntöjä löytyy vaikkapa työehtosopimuksista, potilas- ja työturvallisuusmääräyksistä ja organisaatioilakin on omia sairauspöissaolo-ohjeita. Lisäksi kirjoittamattomana sääntönä on ainakin esimiestyön oikeudenmukaisuuden normi (sama kohtelu kaikille). Lähtökohtaisesti työntekijän sairaus on hänen yksityisasia, jota koskevat tiedot ovat yksilön ja terveydenhuollon ammattilaisen välisiä asioita. Työntekijä voi siis lähtökohtaisesti itse valita ne tiedot, joita välittää työnantajalle tai muille valitsemilleen tahoille. (Markkula, Koskinen, & Virta 2009: 9)

Kevennetty työ ei tee poikkeusta tietosuojaan, vaan sitä koskevat samat säännökset ja määräykset kuin työntekijän yksityisasioita muutenkin. Täten työterveyshuolto voi antaa todistuksen mahdollisesta kevennetyn työn suosituksesta työntekijälle ja työntekijä itse valitsee toimittaako todistuksen esimiehelleen. Tärkeää onkin, että kevennetyn työn mallissa sovitaan myös niistä viestintätavoista, jotka kunnioittavat yksilönsuojaa, mutta

toisaalta mahdollistavat tiedon kulun niiltä osin, kun se on välttämätöntä työn muotoilun kannalta. Työyhteisön sisäisen luottamuksen aste ja toimintatavat, sekä poissaolijan henkilökohtainen yksityisyyden tarve säätelevät myös sitä, kuinka avoimesti poissaolujen syistä tai niihin liittyvistä järjestelyistä puhutaan työpaikalla. Työntekijän kuntouttaminen ja mahdollisimman nopea työhönpaluu tai jopa sairasloman estäminen ovat ehdottomasti sairasajan palkan ja terveydenhuollon maksajan intresseissä kustannusten estämiseksi, mutta on myös lainsäädännöllisiä syitä tukea osatyökykyisen työtä: monissa maissa laki estää työntekijän syrjimisen rajoitteen perusteella. (Martimo 2010: 59; Markkula, Koskinen, & Virta 2009: 9; Ryynänen yms. 2013: 323 - 324.)

Kevennetty työ ei ole uusi asia, vaan sitä on toteutettu jo vuosia tilanne- ja työpaikka-kohtaisesti sopien. Lainsäädäntö, työehtosopimukset tai työsopimus eivät estä sen käyttöä, kunhan kevennettyä työtä tarjotaan työsopimuksen puitteissa. Mikäli kevennetty työ menee työsopimuksen alan tai työsopimuksessa nimenomaisesti sovittujen työtehtävien ulkopuolelle, sen tekeminen edellyttää sekä työnantajan että työntekijän suostumusta. Tulevaisuudessa työmarkkinajärjestöjen väliset sopimukset kevennetystä työstä todennäköisesti lisääntyvät. Ainakin työntekijäpuolella tulee todennäköisesti tarvetta säädellä asiaa eikä jättää sitä työpaikkatasolla järjestettäväksi. Vaikka kevennetyn työn sääntely todennäköisesti lisääntyy, voi jo nyt tehdä monia toimia työpaikoilla ja työterveyshuollossa. Kevennetyn työn prosessi tulee mieltää osaksi kuntoutusta ja samalla se on työntekijän tulevan työkyvyn laaja-alaista arviointia hänen työhönsä suhteutettuna. Kehittämällä ja lisäämällä tätä toimintaa jokaisen osapuolen edut huomioiden, on mahdollista löytää ennustettavissa olevat ongelmat aikaisessa vaiheessa, minkä taas voidaan olettaa vähentävän voimallisempien kuntoutustarpeiden syntymistä ja tarvetta tulevaisuudessa. (Markkula, Koskinen, & Virta 2009: 9 & 11.)

Työsopimuslainsäädännössä ei ole suoraan kevennettyä työtä koskevaa säännöstä. Täten tulee tarkasteltavaksi työehtosopimukset ja viime kädessä yksilöiden työsopimukset ja mitä niissä on sovittu. Ainakin kahteen voimassaolevaan työehtosopimukseen on kirjat-

tu korvaavan työn käsite (kevennetyn työn sisartermi) ja sitä koskevia menettelyjä. Esimerkiksi Teknologiateollisuus ry:n ja Sähköalojen ammattiliitto ry:n välisen työehtosopimuksen (1.11.2013–31.10.2016, kilpailukyky sopimus kesällä 2016 jatkoi voimassa olevia työehtosopimuksia ja ajalle 1.11.2016 – 31.10.2017 tehtyyn päivitykseen ei tullut muutoksia korvaavan työn kohtaan). 31.1.8 §:n mukaan:

”31.1.8 Korvaava työ

Työntekijä ei aina ole sairauden tai tapaturman vuoksi täysin työkyvytön. Työntekijälle saattaa olla mahdollista osoittaa jotakin muuta kuin hänen vakituista työtään, ns. korvaavaa työtä. Korvaavan työn pitää olla tarkoituksenmukaista ja mahdollisuuksien mukaan työntekijän normaaleja työtehtäviä vastaavaa työtä tai joskus myös työntekijälle soveltuvaa koulutusta. Työntekijän työkyvyttömyyttä koskevassa lääkärintodistuksessa olisi suotavaa kuvata ne mahdolliset rajoitukset, jotka sairaus tai vamma työn tekemiselle aiheuttavat. Työnantajan päätöksen osoittaa työntekijälle korvaavaa työtä on perustettava lääketieteellisesti perusteltuun kannanottoon.

Korvaavan työn teettämisen tulee perustua työpaikalla yhdessä käsiteltyihin menettelytapasääntöihin ja konsultaatioon työterveyslääkärin kanssa. Ennen korvaavan työn aloittamista varataan työntekijälle mahdollisuus keskusteluun työterveyslääkärin kanssa.

Tarkempaa ohjeistusta korvaavasta työstä on liittojen kotisivuilla.” (Teknologiateollisuuden sähköalan työntekijöiden työehtosopimus 1.11.2013–31.10.2016.)

Kyseisen työehtosopimuksen mukaan siis korvaavassa eli kevennetyssä työssä on tärkeää, että työ on tarkoituksenmukaista sekä se, että työ mahdollisuuksien mukaan vastaa työntekijän normaaleja työtehtäviä. Koska kevennetyn työn ei kuitenkaan tarvitse sisältää työntekijän normaaleja työtehtäviä, on työehtosopimuksessa kiinnitetty huomiota kevennetyn työn mallista yhteisesti sopimiseen. (Markkula, Koskinen, & Virta 2009: 3 & 11 - 12.) Kyseinen työehtosopimus määrittelee kevennettyä työtä ja sen teettämistä toki vain sitä soveltavissa yrityksissä, mutta antaa hyvin tietoa siitä hengestä, jolla kevennettyä työtä voi ainakin lähestyä.

Työntekijät näkevät usein kevennetyn työn olevan lähtökohtaisesti vapaaehtoista ja jostain mistä aina kulloinkin yhdessä sovitaan. Tämä tarkoittaisi, että työnantaja ei voisi edellyttää työntekijältä kevennetyn työn tekemistä vastoin työntekijän tai työterveyshuollon kantaa. Toisaalta on myös lähdetty siitä, että kevennetyn työn teettämisen tulee perustua työpaikalla yhdessä käsiteltyihin toimintamalleihin ja työterveyslääkärin näkemykseen jäljellä olevasta työkyvystä. Työnantajat puolestaan usein katsovat, että heillä on oikeus edellyttää työntekijän työpaikalle tulemistä ja työehtosopimuksen mukaisten

(joko vakiintuneiden tai sopimuksessa sovittujen) työtehtävien tekemistä. Usein työso-
pimukset ovat jossakin määrin avoimia, jolloin on vaikea tietää, kuuluuko suunniteltu
kevennetty työ ja tehtävät työ sopimuksen piiriin vai ei. Työnantajan oikeuksiin on toi-
saalta kuitenkin katsottu kuuluvan se, että hän voi tehdä joitakin pienehköjä yksipuolisia
muutoksia työtehtäviin. Työnantajan määräämisoikeuteen vaikuttaa myös se, onko kyse
väliaikaisista vai pysyvistä muutoksista. Väliaikainen yksipuolinen muuttaminen on
helpommin mahdollista kuin vastaava pysyvä muuttaminen. Kevennetty työ on yleensä
väliaikaista ja liittyy työntekijän varsinaiseen työhön eikä se siksi normaalisti muuta
työntekijän työn laatua oleellisesti työ sopimuksessa sovittuun nähden. Tällaisissa ta-
pauksissa on siis mahdollista määrätä työtehtävistä myös yksipuolisesti ilman työnteki-
jän suostumusta, kunhan kevennetyn työn malli on käsitelty yhteistoimintaneuvotteluis-
sa. Jos sen sijaan kevennettynä työnä määrättäisiin selkeästi ja pysyvästi muuta kuin
työntekijän työ sopimuksen mukaista työtä, määräys edellyttää kyseisen yksittäisen
työntekijän suostumusta. Hieman eri tavoin määräytyy se, milloin asiassa tarvitaan
työnantajan suostumusta työntekijän itsensä esittäessä kevennetyn työn tekemistä.
Työntekijällä ei ole yksipuolista oikeutta alkaa tehdä edes vähäisesti työnantajan mää-
räämistä tehtävistä poikkeavia töitä. Kevennetyn työn toteuttamistavat ja niihin liittyvät
periaatteet tulee käsitellä yhteistoimintamenettelyssä, mikäli yritys kuuluu yhteistoi-
minnasta yrityksissä annetun lain piiriin. (Markkula, Koskinen, & Virta 2009: 3 - 5 &
11 - 12.)

Normaali tapa työelämässä on se, että on olemassa työpaikka tai -tehtävä ominaisuuksi-
neen, johon työnantaja etsii työntekijämarkkinoilta sopivaa tekijää. Tämä malli toimii
niiden työntekijöiden suhteen, joiden työkyky ei ole sairauden heikentämä. Kevennetty
työ taas noudattaa ammatillisen kuntoutuksen prosessia siltä osin, että työn ja tekijän
välinen suhde onkin käänteinen. Eli ensin on olemassa työntekijä mahdollisine vaja-
vuuksineen ja tälle pyritään löytämään sopiva työ. Kun työntekijöiden ikääntyminen on
laajasti hyväksytty tosiasia, on ilmeistä, että työn sovittaminen työntekijän ominaisuuksii-
siin ja tarpeisiin kevennetyn työn tavoin tulee olemaan tarpeellinen toimintamalli. Työ-
terveyshuollon kannalta kyse on jatkossa mitä keskeisimmästä ydinosaamisesta. (Mark-
kula, Koskinen, & Virta 2009: 6 & 11 - 12.)

2.3. *Esimiehen ja yhteistyön merkitys työkyvyn edistämisessä*

Bonsdorff ja Vanhala (2012, 49) kertovat Ilmarisen 2006 aineistosta, jossa on todettu esimiehen ja työntekijän välisen yhteistyön olevan avainasemassa työkyvyn ylläpitämisessä. Myös Järnlström, Viitala ja Uotila (2012, 86) huomasivat haastatteluissaan, että tärkeimpänä työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä tuotiin esiin esimiestyö. Tämän lisäksi haastatellut kokivat tärkeänä henkilöstöpolitiikat kuten hyvinvointiohjelmat, työn itsessään, työyhteisön yhteishengen ja ilmapiirin, tiedot ja taidot, työn ja vapaa-ajan tasapainon sekä yksilötekijät. Nämä ovat tekijöitä, joihin taidokas esimies voi vaikuttaa mahdollisen henkilöstöyksikön ja organisaation johdon tuella.

Aiemmissa tutkimuksissa on osoitettu, että kevennetyllä työllä voidaan nopeuttaa työhönpaluuta sairasloman jälkeen ainakin tuki- ja liikuntaelinvaivoissa (Martimo 2010:7). MacEachen, Clarke, Franche, Irvin (2006: 257) mukaan työhönpaluun tukemisessa tärkeää on tunnistaa eri toimijoiden uskomukset, roolit ja odotukset ja varmistaa hyvä tahto sekä luottamus. Lisäksi usein työhönpaluutilanteissa voi olla sosiaalisia haasteita tai kommunikaatioesteitä. Tärkeää on siis ainakin varmistaa avoin ja tehokas kommunikatio työntekijöiden, terveystuollon ammattilaisten ja työnantajan kesken. Näillä varmistetaan sujuva ja tuettu paluu työyhteisöön Shaw et al. 2005 (Martimo 2010:63.)

2.3.1. *Esimiehen rooli työhyvinvoinnin varmistajana*

Esimiehen toimenkuvaan on ladattu suuri odotuksien kirjo ja häneltä odotetaan sekä prosessien että ihmisten eli työyhteisöjen, mutta myös yksilöiden asiantuntevaa johtamista. Esimies on myös se ainut työnantajan edustaja, joka on fyysisesti riittävän lähellä havaitsemaan mahdolliset muutokset työyhteisön työkykytilanteessa. Esimiehen rooli

työkyvyn johtamisessa on keskeinen. Hän on oikea henkilö havaitsemaan lisääntyneet sairauspoissaolot sekä mahdolliset muutokset työntekijöiden jaksamisessa. Esimiehen tuleekin puuttua tilanteeseen muutoksia havaitessaan ja käydä keskusteluja työntekijän kanssa ja jo siinä pyrkiä löytämään työntekijän kanssa ne tekijät, jotka tukevat työntekijän työssä jaksamista. Keskustelut työntekijän hyvinvoinnissa käydään useimmiten varhaisen tuen mallin mukaisesti. Varhaisen tuen toimintatavalla on todettu olevan myönteinen vaikutus työpaikan puheeksioton käytäntöihin ja tarpeen mukaiseen yksilölliseen työkyvyn ylläpitämiseen, mutta esimiesten aktiivisuudessa käydä keskusteluja on todettu olevan lisäämisen tarvetta (Turja, Kaleva, Kivistö ja Seitsamon 2012:33 & 63). Mahdollisia varhaisen tuen mallin mukaisia tukikeinoja työntekijän työkyvyn tukemiseksi ovat Turja, Kaleva, Kivistö ja Seitsamon (2012:43) tutkimuksen mukaan ammatillista osaamista lisäävä koulutus tai opastus, fysioterapeutin antama ohjaus ja/tai hoito, työtehtävien järjestely ja uudelleen organisointi, työaika- ja -vuoroja koskevat järjestelyt, keskustelutuki ja niin edelleen.

Tämän lisäksi esimiehen tulisi havaita mahdolliset riskityötehtävät, jotka voivat olla haitallisia työntekijän terveydelle ja muotoilla kyseiset työtehtävät riskit poistaen tai niiden vaikutukset minimoiden. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 14; Larsson & Gard 2003: 179-180.) Esimiesten tulee nähdä terveys tärkeänä perustana kestäväälle tuottavuudelle ja pitkän tähtäimen organisaation hyvinvoinnille (Campbell & Macik-Frey 2007, 25).

Tutkimuksin on pystytty todentamaan esimiesten rooli ainakin liikuntaelimityönsairauspoissaolojen ehkäisemisessä. Martimon (2010:53) mukaan Shaw et al. 2006 tutkimuksessa yhdelletoista esimiehelle järjestettiin työpajoja, joissa kannustettiin esimiehiä ennakoiwaan ja aktiiviseen kommunikointiin työntekijöiden kanssa ergonomisista riskitekijöistä, liikuntaelimityönsairauksista ja epämukavuudesta ja kerrottiin, että näin toimimal-

la todennäköisesti vähennetään sairauskustannuksia ja parannetaan henkilöstön työtyytyväisyyttä, tuottavuutta ja työssä jatkamista. Seitsemän kuukauden mittainen selvitys ennen ja jälkeen esimieskoulutuksen uusista sairauden ilmenemisistä ja sairaspoissaoloista paljasti, että koulutusta saaneiden esimiesten ryhmissä uudet tapaukset vähenivät 47 %:illa ja sairaspoissaolot 18 %:lla. Samaan aikaan tehtaan kahdentoista esimiehen kontrolliryhmän alaisten vastaavat luvut olivat – 27 % ja -7 %. Tämän tutkimuksen mukaan siis aktiivinen ja nopea esimiesten reaktio terveyteen ja turvallisuuteen liittyvissä kysymyksissä voi saavuttaa kestävästi vähennyksen sairauskustannuksissa ja sairaspoissaoloissa.

Shaw jne. mukaan yleisesti esimiesten keinoja vähentää työntekijöiden sairauksista johtuvia poissaoloja ovat esimerkiksi pyrkimys vähentää ergonomisia riskejä ja epämuokavuutta, viestintä työntekijöiden kanssa, reagoitakyky, hyvinvoinnista huolehtiminen, pyrkimys ymmärtää työntekijöiden tilannetta, empatia ja tuki, reiluus ja kunnioitus, seuranta sekä työkaverien tuen varmistaminen. (Martimo 2010, 53.) Myös Franche jne. mukaan työpaikan omat interventiot työhön paluussa lyhentävät merkittävästi sairaspoissaolon kestoja, kun työtä muokataan terveydenhuollon toimijan ja työpaikan yhteistyössä (Martimo 2010:59). Muita lievästi positiivisia tuloksia on saavutettu olemalla aikaisessa vaiheessa kontaktissa työntekijään, osatyökykyisen työntekijän kokemus työkavereiden tuesta, ergonomian huolehtiminen työpaikkakäynneillä ja työhönpaluukoordinaattorin läsnäolo työhönpaluun yhteydessä (Martimo 2010: 59; Larsson & Gard 2003:171). Esimiehen rooli työhyvinvoinnin tukijana on keskeinen, mutta usein haastavaa puun ja kuoren välissä toimimista, täten tuki ylemmältä esimieheltä on tarpeen (Kivistö 2005: 15).

2.3.2. Yhteistyö eri toimijoiden välillä

Toimivat työkyvynjohtamismallit edellyttävät onnistunutta yhteistyötä monien eri toimijoiden välillä. Yrityksen vastuhenkilö koordinoi yhteistyötä ja tiedonkulkua johdon, henkilöstötyön ammattilaisten, esimiesten, työsuojelun, luottamushenkilöiden, työterveyshuollon ja vakuutusyhtiöiden kanssa. Koordinoiva henkilö vastaa, että yhteistyössä yritykselle rakennetaan esimerkiksi pelisääntöjä työkykypalavereihin, varhaiseen tukeen ja työn kevennyksiin. Vastuhenkilö koordinoi myös työhyvinvointia ja työkykyä koskevien ulkopuolisilta kumppaneilta tulevien tietojen (maksuvaikutustiedot, raportit, laskelmat, tilastot ym.) ohjautumista yrityksen sisällä oikeille tahoille. Näin vältetään tietokatkoilta ja selkiytetään yhteistyötä. (Honkanen 2011.)

On osoitettu, että yrityksen sosiaalinen ympäristö voi vaikuttaa työntekijän kuntoutumiseen työhön paluussa myös negatiivisesti. Useissa tutkimuksissa havaittiin, että työhön-paluun aikana palaavat työntekijät kokivat sosiaalisen asemansa alentuneeksi, tunnetta, että eivät enää sovi työpaikalle, ja tarvetta perustella sairautensa aitoutta työnantajilleen, työtovereille ja ystävilleen. Täten koko yritykseen tarvitaan kannustava ja positiivinen ilmapiiri ja työyhteisön tuki tulee varmistaa varautumalla kevennettyyn työhön ennalta. Usein sairaslomalta palaava ei odota mitään suurta dramatiikkaa, vaan ainoastaan paluun huomioimisen ystävällisessä ja myönteisessä hengessä. (MacAechen yms. 2006: 261; Markkula, Koskinen, & Virta 2009: 7; Kivistö 2005: 45.)

Työterveyshuollon vastuulle kuuluu määritellä, onko työntekijä terveydentilansa suhteen sopiva, rajoituksin sopiva vai sopimaton työhönsä. Voidakseen perustella käsityksensä lääkärin tulee tuntea työn sisältö ja sen asettamat työkyvylliset edellytykset. Tämä edellyttää työterveyshuollon tuntemusta työjärjestelyihin, jossa esimerkiksi työterveys-huoltolain mukainen työkuormituksen arviointi voi auttaa. Työjärjestelyjen käytännön

toteutus kuuluu siis ennen kaikkea esimiehille, mutta haasteeksi tulee usein se, että suosituksia antava työterveyshuolto ei välttämättä tunne heidän tehtäväkenttäänsä. Täten toimiva prosessi vaatii sekä työpaikan mahdollisuuksien että työpaikkojen ja työterveyshuollon välisen yhteistyön ymmärtämistä. (Markkula, Koskinen, & Virta 2009: 3 & 7; Ryynänen yms. 2013: 321; Kivistö 2005: 26.)

3. CASEYRITYKSEN ESITTELY JA EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN TO- TEUTUS

Tämän luvun aluksi tutustutaan tutkielman kohdeyritykseen Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslagiin, sekä yleiskuvauksen avulla että tarkemmin työkykyjohtamiseen ja työkyvyn nykytilaan. Luvun toinen puolisko koostuu tutkielman empiirisen toteutuksen kuvauksesta

3.1. *Caseyritys: Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslag*

Tutkielmassa haastatellaan suomalaisen noin tuhat henkeä työllistävän S-ryhmään kuuluvan alueosuuskaupan työntekijöitä, jotka ovat olleet kevennetyissä työtehtävissä sekä heidän esimiehiä ja työyhteisön jäsentä. Yritys harjoittaa päivittäis- ja käyttötavara-kauppaa, rautakauppaa, puutarha- ja kukkamyyntiä, liikennemyymälä- ja polttoneste-kauppaa sekä ravintolatoimintaa noin viidessäkymmenessä toimipaikassa eteläisessä Suomessa. Kullakin yrityksen toimipaikalla on oma henkilöstö- ja tulosvastuullinen esimies, joka puolestaan raportoi alue-/ryhmäpäällikölle ja sitä kautta toimiala- sekä toimitusjohtajalle. Esimiehellä on tukenaan työhyvinvointiasioissa yrityksen henkilös-töyksikkö (henkilöstöpäällikkö sekä kaksi henkilöstöasiantuntijaa), työsuojeluvaltuutet-tu ja luottamusmies sekä työterveyshuollon ammattilaiset.

Työterveyshuolto on järjestetty koko yrityksen toimialueella yhteistyökumppaniyrityk-sen toimipaikoissa, joihin kuuluu yhteensä 7 työterveyshuollonyksikköä. Näistä kah-teen, niin kutsuttuihin vastuuyksiköihin, on keskitetty tuki muun muassa vaikeimpiin

työkykyhaasteisiin liittyen sekä työterveyshuoltoyhteistyötoiminnan koordinointi. Yrityksessä hyödynnetään kattavasti S-ryhmätasoisia toimintaohjeita ja – malleja sekä vakuutusyhteistyökumppanien tukea työhyvinvoinnin johtamiselle. Jaettujen roolien mukaisesti työntekijä vastaa omasta hyvinvoinnistaan sekä arkityön ja yhteistyön sujumisesta. Yrityksen esimiehillä ja johdolla on tärkeä vastuu arkityön sujuvuuden varmistamisessa erilaisin konkreettisin toimin, kuten hyvän johtamisen ja noudatettavien toimintamallien muodossa. Henkilöstöyksikkö pyrkii hallitsemaan ja kehittämään kokonaisuutta sekä tukemaan esimiehiä erilaisten haasteiden edessä sekä omalla asiantuntemuksellaan, mutta varmistaen myös sujuvan yhteistyön ulkopuolisten kumppanien, kuten työterveyshuollon ja vakuutusyhtiöiden sekä Kelan kanssa. Yrityksen sisäisissä toimijoissa oma rooli on vielä luottamusmiehillä ja työsuojeluvaltuutetuilla, jotka omalta osaltaan osallistuvat havaittujen ongelmakohtien puheeksi ottamiseen ja työhyvinvoinnin johtamismallien edistämiseen. (Malmström 27.3.2017.)

3.1.1. Työkyky ja sen edistäminen Varuboden-Oslassa

Työhyvinvointi ja työkyky ovat kuuluneet Varuboden-Oslan strategisiin painopistealueisiin reilun kahden vuoden ajan, ja jo sitä ennen työhyvinvointityötä on tehty aktiivisesti. Yhteistyötä työkykyjohtamisessa on syvennetty niin työterveyshuollon kuin vakuutusyhtiöidenkin (eläke- ja työtapaturmayhtiöt) kanssa ja esimiesten työkykyjohtamisosaamista on vahvistettu koulutuksin. Kukin noin kuudestakymmenestä esimiehestä vastaa viime kädessä oman toimipaikkansa työkyvynjohtamisesta oman esimiehensä, henkilöstöyksikön ja työterveyshuollon tuella. (Malmström L. 27.3.2017.)

Varuboden-Oslan työkyvyn lähtötaso 2015

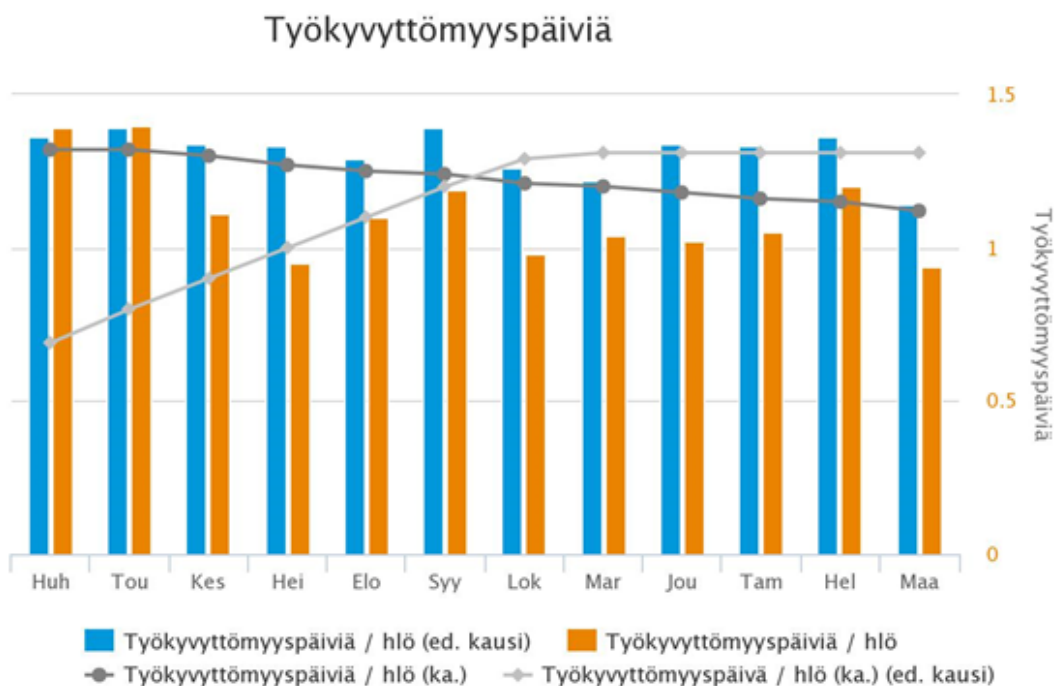
Yrityksessä on pitkään ollut käytössä varhaisen tuen malli. Malliin ei ole vuosien saatossa tehty merkittäviä muutoksia, mutta sen käyttöaktiivisuuteen on panostettu, samoin kuin työterveyshuollossa pidettäviin työkykyneuvotteluihin (työntekijä, esimies, lääkäri ja henkilöstöyksikön edustaja) ja niiden vaikuttavuuteen. Vuodesta 2014 alkaen yrityksessä on aloitettu tehostamisen aikakausi tuloksekkaan ja vakavaraisen yrityksen varmistamiseksi. Osin tehostamisen toimien seurauksena vuonna 2014 sairaspoissaoloajan palkat maksetuista palkoista kääntyivätkin nousuun ja olivat 2,75 % (vrt. 2,7 % 2013). Johto reagoi negatiiviseen kehitykseen nopeasti ja vuoden 2015 alusta yrityksessä otettiin osana työhyvinvointiin panostamista käyttöön kevennetyn työn malli. Malli luotiin pääasiassa henkilöstöyksikön toimesta ja hyväksyttiin johtoryhmällä. Alusta alkaen johto ymmärsi mallin edut, mutta myös haasteet. Yhtenä konkreettisena haasteena nähtiin työterveyshuollon lääkärin perehdyttäminen toimintamalliin ja toisena yrityksen tapa seurata toimipaikkojen tehokkuutta (myynti/tehty työtunti). Tehokkuuden mittaus-tavasta johtuen päällikön ei kannattanut ottaa osatyökykyistä töihin – se kun laskee tehokkuutta. Koska tehokkuuden seurannasta ei haluttu luopua, sovittiin, että kevennetyssä työssä olijan palkkakulut saa kirjata konsernin laskentapaikalle, ”voimavarakustannuspaikalle”, jolloin henkilö ei vaikuta myöskään yksikön teholukuun.

Mallin käyttöönotosta sovittiin hyvässä yhteisymmärryksessä yrityksen luottamusmiesten kanssa yhteistoimintaneuvotteluissa, työterveyshuollon kanssa yhteistyöpalaverissa sekä koulutettiin esimiehille. Esimieskoulutuksessa mietittiin yhdessä ryhmätöinä muun muassa millaisia kevennettyjä töitä kustakin yksiköstä löytyy. Kevennetyn työn käyttö ei kuitenkaan lähtenyt toivotulla tavalla liikkeelle, tieto mallista ei tavoittanut työterveyshuollon lääkäreitä ja esimiehetkin olivat arkoja mallia hyödyntämään. Vuonna

2015 konsernin sairaspoissaoloajan palkat maksetuista palkoista jatkoivat nousuaan ja olivat 2,88 %. (Malmström L. 27.3.2017.)

Uusien mallien toimeenpano Varuboden-Oslassa 2016

Vuonna 2016 työkyvyn johtamisen käytäntöjen kehittämistyöhön saatiin uutta puhtia. Yhteistyötä työterveyshuollon kanssa tiivistettiin entisestään, muun muassa työterveyshuollon, esimiesten ja henkilöstöyksikön yhteisten työpajojen avulla toukokuussa. Työpajoissa tunnistettiin esimiesten näkökulmasta suurimpia haasteita työkykyjohtamisesta, ratkaistiin niitä yhdessä ja sitoutettiin työterveyshuolto toteuttamaan niitä yhdessä yrityksen kanssa. Merkittävimmät ratkaisut liittyivät juuri kevennetyn työn mallin toimivuuteen sekä yhteistyökanavien luomiseen. Kevennetyn työn malliin tehtiin muutama tarkennus, jotka helpottivat erityisesti työterveyshuollon roolia tarjota kevennettyä työtä sairausloman sijaan. Lisäksi luotiin yhteiset foorumit: ”esimieskaffet” ja ” – kilautukset”. Molempien foorumeiden tavoitteena on tiivistää kommunikointia esimiesten ja työterveyshuollon välillä. (Malmström L. 27.3.2017.)



Kuva 2 Työkyvyttömyyspäivien kehitys 04/2016- 03/2017 (Malmström L. 27.3.2017).

Kuten kuvasta 2 voidaan todeta, työkyvyttömyyspäivät kääntyivätkin välittömästi työpajoja seuraavan kuukautena laskuun ja alittivat syyskuussa edellisen vuoden myös kumulatiivisesti tarkastellen. (Malmström L. 27.3.2017.)

Samoihin aikoihin työpajojen kanssa yrityksessä perustettiin myös työntekijöiden työhyvinvointiin erikoistunut tytäryhtiö, Kondis. Yhtiön liikeideana on Varuboden-Oslan osatyökykyisten työntekijöiden tukeminen työllistymisen tai työkyvyn palautumisen edistämiseksi laaja-alaisesti, osatyökykyisten työntekijöiden töiden mukauttaminen ja/tai uuden työtehtävän löytäminen joko Varuboden-Oslalta tai ulkopuoliselta työnantajalta, uusien toimintamallien kehittäminen työkyvyn palauttamiseen kustannustehokkaasti, henkilöstöstä vastuullisesti huolehtiminen sekä työntekijöiden oikeudenmukaisen ja tasapuolisen kohtelun varmistaminen. (Malmström L. 27.3.2017.)

Yllä mainittujen toimien avulla konsernin sairaspoissaolopalkat maksetuista palkoista saatiinkin laskuun vuonna 2016 ollen 2,77 % (2015: 2,88 %).

3.1.2. Työn muotoilu Varuboden-Oslassa

Varuboden-Oslassa noudatettavat työehtosopimukset ovat (noudattamisen yleisyysjärjestyksessä) kaupan alan työehtosopimus, matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluiden työehtosopimus (työntekijät), S-ryhmän kaupan esimiesten työehtosopimus sekä matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluiden työehtosopimus (esimiehet). Näiden lisäksi yleissitovien työehtosopimusten ulkopuolella työskentelee yrityksen johtajat sekä ylemmät toimihenkilöt. Työnimikkeitä on esimerkiksi (yleisyysjärjestyksessä) myyjä, liikennemyymälätyöntekijä, tarjoilija, tuoteryhmävastaava, myymäläpäällikkö, apulaismarketpäällikkö, liikennemyymäläpäällikkö, vuoropäällikkö, kokki, ravintolapäällikkö, sekä tuki- ja palvelutoimintojen henkilöstö, huoltohenkilöstö, jne. Tässä työssä keskitytään yrityksen suurimpaan henkilöstöryhmään, myyjiin, jotka toimivat siis kaupan alan työehtosopimuksen piirissä. (Malmström L. 27.3.2017.)

Myyjän työ koostuu yrityksessä pääasiassa asiakaspalvelu-, kassatyö- ja hyllytystehtävistä. Näiden lisäksi tehtäviin kuuluu mm. rahahuolto, tilausjärjestelmien ja mahdollisen paistopisteen ylläpito, siivous ja/tai hyllyjen siistiminen, jne. Useat tehtävät ovat siis fyysisestikin vaativia ja edellyttävät toistoliikkeitä. Myyjän työ on hyvin erilaista myymälään koosta ja liikeideasta riippuen: isommassa myymälässä myyjät usein erikoistuvat ja työ voi painottua vaikkapa hedelmä- ja vihannesosastolle tai kassalle, kun taas pienemmässä yksikössä kaikkien täytyy kyetä tekemään kaikkia myymälän työtehtäviä, jotta arki sujuu. Tavoitteena yrityksessä on, että kaikki osaavat ainakin kassapalvelun,

mutta lähes kaikki työskentelevät myös muilla osastoilla, osa jopa useammassa myymälässä. (Malmström L. 27.3.2017.)

Kauppan alan työehtosopimus ei rajoita kevennetyn(/korvaavan) työn käyttöä, mutta palvelualojen ammattiliitto ohjeistaa sivuillaan:

- ”• korvaavan työn tekeminen on työntekijälle aina vapaaehtoista
 - korvaavalla työllä tulee olla työterveyslääkärin hyväksyntä
 - korvaavaa työtä ei käytetä esim. kuume-, flunssa- tai vatsatautitapauksissa
 - korvaavaa työtä käytetään ensisijaisesti 1+9 sairastamispäivän jälkeen
 - työnantajan tulee vastata kustannuksista, jotka syntyvät korvaavaan työhön liittyvistä lääkärinkäynneistä (käynti, matkat, menetetty ansio)
 - työntekijä tulee perehdyttää korvaavaan työhön ja sen turvalliseen suoritamiseen
 - korvaava työ tulee voida keskeyttää
 - korvaavassa työssä ansio ei saa laskea
 - korvaavaa työtä ei käytetä vuosilomalla sairastuessa
 - työpaikan muiden työntekijöiden työolot tai työehdot eivät saa heiketä
 - luottamushenkilölle annetaan tieto kaikesta korvaavan työn käytöstä”
- (PAM 2017)

Varuboden-Osllassa kevennetyn työn käytäntö on ollut voimassa jo useamman vuoden ja perustuu aina työterveyslääkärin arvioon henkilön jäljellä olevasta työkyvystä. (Malmström L. 27.3.2017.)

Kevennetyn työn mallin päivityksen yhteydessä vuonna 2016 yrityksessä tunnistettiin tarve listata työterveyshuollolle tarjolla olevia kevennetyn työn mahdollisuuksia, jotta työkykyä arvioivan lääkärin olisi mahdollista itsenäisesti arvioida, onko työnantajalla tarjolla työntekijän työkykyä vastaavia tehtäviä sairasloman tarjoamisen sijaan. Esimiehet ideoivat yhdessä mahdollisia kevennettyjä työtehtäviä esimieskafeilla marraskuussa

2016 ja tehtäviä löytyi yli sata, aina yksikön Facebook-päivityksistä toisten työntekijöiden perehdyttämiseen ja kevyiden tavaroiden hyllyttämiseen. Yrityksen työsuojelutoimikunta kävi läpi esimiesten ehdotukset ja pienten tarkistusten jälkeen listaus toimitettiin työterveyshuollon lääkäreiden käyttöön. (Malmström L. 27.3.2017.)

3.2. Empiirisen tutkimuksen toteutus

Pyrin tutkimuksessani ennen kaikkea selvittämään miten henkilökunta kokee kevennetyn työn käytännön eli kokevatko he kevennetyn työn tukevan vai heikentävän heidän työhyvinvointiaan ja toisaalta, miltä käytäntö vaikuttaa esimiesten näkökulmasta tässä yhdessä tutkimuksen kohdeyrityksessä. Tutkielmaa tehdessä on ensin tutustuttu muiden tutkijoiden tutkimustuloksiin ja sen pohjalta kehitetty oma materiaalinkeruuprosessi. Tällöin Koskinen, Alasuutari ja Peltonen (2005: 64) mukaan saadaan muodostettua aineistosta kuin linssi, jonka läpi todellisuutta voi tarkastella.

Hedelmällisin tapa mielestäni kerätä työntekijöiden kokemuksia, on haastatella heitä. Haastatteluja ajatellen on olemassa erilaisia haastattelutyyppisiä: strukturoitu-, puoli-strukturoitu-, teemahaastattelu tai avoinhaastattelu. Lisäksi haastatteluita voi toteuttaa yksilö-, pari- tai ryhmähaastattelumuotoisina. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009: 208 - 210.) Näistä henkilökunnan haastatteluihin sopii ennen kaikkea puoli-strukturoitu haastattelu, eli valmiiksi mietityt kysymysaihealueet ja kysymykset, mutta myös mahdollisuus kysyä lisää ja ylläpitää keskustelevampaa ilmapiiriä. Jotta on mahdollista ymmärtää haastateltavien työntekijöiden kokemuksia asiasta, haastattelussa toistuvat erityisesti ”mitä” ja ”kuinka” kysymykset.

Työntekijöiden kokemusten lisäksi, tarkoitus on selvittää myös esimiesten näkemyksiä. Heidän näkemyksissä kiinnostavia ovat lähinnä heidän kokemukset kevennetyn työn mallin hyödyistä sekä heidän kokemat mahdollisuudet konkreettiselle työn keventämiselle toimipaikassa. Edelleen haastattelut ovat paras keino selvittää esimiesten näkemyksiä, mutta tällä kertaa haastattelutavaksi valikoitui focus-ryhmähaastattelun tekeminen. Tällöin reaktiivisuus haastatteliin on selkeästi pienempää, mutta aineisto voi mielenkiintoisella tavalla rakentua, mutta myös jalostaa osallistuvien esimiesten näkemyksiä. (Koskinen yms. 2005: 124-125 & Eriksson ja Kovalainen 2008: 173.)

Lopuksi tarkoitus on haastatella yksilöhaastatteluna yhtä työryhmän jäsentä siitä, miten työyhteisö kokee kevennetyn työn mallin ja miten työyhteisössä suhtaudutaan kevennetyn työn tekijään.

3.2.1. Tutkimusaineisto

Kontaktoin huhti - toukokuussa 2017 puhelimitse seitsemän kevennetyssä työssä ollutta potentiaalista työntekijä -haastateltavaa. Nämä seitsemän henkilöä olivat yrityksen kaikki ajalla 1.-19.4.2017 kevennetyyn työhön osallistuneet myyjän nimikkeellä toimivat henkilöt. Yksi kontaktoiduista ei halunnut osallistua tutkimukseen, joten haastattelin lopulta kuusi kevennetyssä työssä ollutta henkilöä (H1-H6). Näiden lisäksi haastattelin lokakuussa 2017 yhden työyhteisön näkemystä edustavan työntekijän, joka ei ole itse ollut kevennetyssä työssä, mutta jonka toimipaikassa ja osastolla kevennetyn työn tekijöitä on ollut runsaasti (T1). Haastattelut toteutettiin henkilöiden työtoimipaikoissa taustatiloissa, kuten taukuhuone, työhuone tai esimiehen huone. Näiden työntekijähenkilöstöryhmään kuuluneiden lisäksi haastattelin yhteensä neljä toimipaikan esimiestä kahdessa erillisessä Skypessä (E1-E4). Esimieshaastattelut ovat ne neljä esimiestä, jotka

toimivat päällikköinä työntekijähaastateltujen yksiköissä. Kaikille haastateltaville kerrottiin haastattelun aluksi, että vaikka toimin yrityksen henkilöstöyksikössä, olen haastattelussa opiskelijan ja tutkimuksen tekijän roolissa ja haastateltavat voivat kertoa asioista valitsemallaan tavalla ja laajuudella. Kaikki haastattelut äänitettiin. Haastattelujen kestot vaihtelivat 26 - 54 minuutin välillä ollen yhteensä 369 minuuttia ja niistä kertyi 81 sivua litteroitua tekstiä (kirjainkoko 12 ja riviväli 1,0). Haastatteluissa tuntui vallitsevan välitön ja avoin ilmapiiri. Haastateltavista kevennetyn työn tekijöistä miehiä oli 1 ja naisia 6, kun yrityksen työntekijöistä naisia on keskimäärin 76 %. Haastateltavat kevennetyssä työssä olleet työntekijät olivat 25 - 44 vuotiaita, kun yrityksen keski-ikä on 33 vuotta. Kevennetyssä työssä olleet haastateltavat antoivat työtyytyväisyydelleen hyvän arvosanan, kouluasteikolla 4 - 10 keskimäärin 8. Haastateltavista kaksi oli siirtynyt kevennetyyn työhön ilman edeltävää sairauslomaa, yksi oli ollut sairauslomalla muutama päivän, kaksi viikon ajan ja yksi henkilöistä oli ennen kevennetyä työtä neljä viikkoa sairauslomalla. Yksi haastateltavista arvioi jälkikäteen sairausloman olleen liian lyhyt, muut kokivat työhön paluun oikea-aikaiseksi. Kaikilla haastateltavilla työkykyrajoituksen aiheutti fyysinen vaiva. Kevennetyssä työssä haastateltavat olivat 2 päivästä aina 8 viikkoon, keskiarvon ollessa noin 19 työpäivää.

3.2.2. Aineiston analyysi

Koskinen jne. (2005:229) mukaan ”*tutkimuksen tunnusmerkki on, että se johtaa selkeään tulkintaan, joka voidaan saattaa keskusteluun aiemman tutkimuksen kanssa.*” Täten aineiston analyysi on merkittävässä roolissa, jotta tutkimuksen on mahdollisuus täydentää jo aiempaa tutkimusta. Datan analysointi alkoi aineistoon huolellisella tutustumisella ja lukiessa sekä litteroidessa huomasin jo joitain haastatteluissa esiin nousevia teemoja. Nämä teemat merkitsin sisällönanalyysin periaatteiden mukaisesti (Eriksson ja Kovalainen 2008: 127 - 129.) Kun ensimmäisessä vaiheessa olin huomannut ja merkinnyt esiin

nousevia teemoja, analyysi jatkui ryhmittelemällä teemoja isompien otsikoiden alle ja näiden nimeämisellä yläkäsittein. Näiden teemojen ja yläkäsitteiden avulla pystyin luomaan tutkittavasta ilmiöstä selkeän kuvauksen, joka mahdollisti ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä ja haastateltavien kokemuksista. Tämä analyysitapa vastasi mielestäni parhaiten tutkimuskysymykseeni, jossa pyrin luomaan ymmärrystä siihen, miten työntekijän kokevat kevennetyn työn mallin.

Tämän lisäksi kevennetyssä työssä olleiden työntekijöiden haastatteluaineiston analyysi jatkui diskurssianalyysitapaa mukaillen. Diskurssitutkimus keskittyy siihen, miten merkityksiä rakennetaan sosiaalisesti ja kielellisesti. Tutkimuksen tulokset ovatkin tiheää kuvausta tutkittavasta ilmiöstä, eli ilmiöön liittyvien kontekstien ja merkitysten tarkkaa kuvausta. Diskurssitutkimuksessa aineisto edustaa vuorovaikutuksessa tuotettua siivua maailmasta ja analyysissa ei pyritä tyhjentävään selitykseen – eikä se olisi mahdollistakaan, mutta kuitenkin tavoite on kertoa maailmasta ja kielestä jotain oleellista. (Mäntynen & Pietikäinen 2009: 140 & 157.) Käyttämäni analyysi ei ole ollut varsinaista diskurssianalyysia, mutta sen toimintatapoja mukailevaa, jolloin aineistosta on noussut esiin puhunnan tapoja (joita nimitän diskursseiksi) sekä eritasoisia teemoja.

4. TULOKSET

Tässä luvussa esitellään toteutetun tutkimuksen keskeisimmät tulokset. Tulosluku on jaettu kuuteen eri alalukuun, joista jokaisessa keskitytään analyysissä nousseisiin päähuomioihin. Haastatteluista poimitut kommentit on nimetty seuraavasti: työntekijöiden kommentit ovat H1-6, työyhteisön jäsenen kommentit T1 ja esimiesten kommentit on merkitty E1-4.

4.1. *Haastateltujen tietämys yrityksen kevennetyn työn mallista*

Haastateltujen tietämys yrityksen kevennetyn työn mallista ennen omaa kevennetyn työn jaksoa oli hyvin vähäistä:

”Et en varmaan niinku tienny, et tällästä on varsinaisesti olemassa, et varmaan kuullut joskus jotain, mutta sit ei ku ei oo just tarttunu sitä tietoo.”(H2)

Useampi oli tietoinen työkaverien kevennetyn työn jaksoista, mutta harva oli lukenut yrityksen viestintää mallista ja kukaan ei muistanut, että henkilökuntapalaverissa tai muissa tilaisuuksissa mallia olisi käyty läpi. Yksi haastatelluista oli lukenut kevennetystä työstä ammattiyhdistyksen lehdestä lähinnä negatiivisia huomioita:

”Siis mä oon, olin siitä kuullu joo, mutta näähän on asioita, joita sä et silleen terveenä miehenä, ethän sä sitä mieli tai miten se sanotaan. Et ei, ei ja sit on tietysti PAM-lehdessä on vastaavasti kuullu niitä kauhujuttuja niistä toki, mut en mä oo sitä niinkun, kyllä se vasta nyt lähti purkautumaan se systeemi, et miten se oikeesti toimii.” (H5)

Myös työyhteisön edustajan näkemys oli, että kevennetystä työstä ei ollut viestitty yrityksessä aiemmin ja malli oli selvinnyt vasta käytännön kokemuksen myötä:

”No oikeestaan mun mielestä siitä ei oo mitään tavallaan etukäteen ees puhuttu, et sit on vaan tullu joku sinne.” (T1)

Osa haastatelluista esimiehistä puolestaan oli kertonut työyhteisölle mallista useampaan kertaan, mutta osa ei. Kaikki esimiehet kuitenkin näkisivät hyötyjä työntekijöiden kevennetyn työn tuntemuksen kasvattamisesta, jolloin kevennetyn työn mallilla olisi erityinen sija nimenomaan vaivojen ennaltaehkäisyssä työhyvinvoinnin johtamisen käytänteenä:

”Ei oo käyty sitä läpi, mutta työkaverit on nähnyt sitä niinku käytännössä, et sit tietää niinku sitä kautta. ...en oo kokenu sitä (mallista viestimistä) tarpeelliseksi, et näitten kautta jotka on ollu, ni sit kertonu mitä se niinku tarkoittaa..” (E4)

”...jos tää tulis enemmän tietoisuuteen, enemmän työntekijöiden tietoisuuteen ja tavallaan enemmän käytännöksi, ni tavallaan ehkä haettaisiinkin jo enemmän itse, ennen ku oot niin kipee, et jäät sairaslomalle, ni haettais jo etukäteen sitä korvaavaa – kevennettyä työtä.” (E2).

Kevennetyssä työssä olleiden työkaverien kanssa jutellaan lähinnä muokatuista työtehtävistä, ei niinkään itse mallista.

4.2. Haastateltujen kokemukset työn muotoilusta

Kunkin haastateltavan työtehtävät oli muokattu vastaamaan kyseisen työntekijän työkykyä niin, että joko osa tai kaikki työtehtävät oli korvattu työkyvylle paremmin sopivilla

tehtävillä. Kolmella kuudesta työntekijästä myös työaikoja oli muokattu, kahdella omasta toiveesta ja yhdellä esimiehen ohjeistuksesta. Työaikojen muokkaukset liittyivät lähinnä muokattujen työtehtävien suorittamisaikaan ja/tai työntekijän mahdollisuuteen kulkea työpaikalle:

”...muuten mulla olis ollu vissiin jotain yöpurkuu tai näin, ni me sovittiin, et mä saan kulkee mun miehen kyydillä, ni ne vaihdettiin sopiviksi.” (H3)

4.2.1. Työtehtävistä sopiminen

Kaikki työntekijät olivat keskustelleet työnmuotoilusta oman esimiehen kanssa. Osalla vapaampi työnkuva, johon sai itse runsaasti antaa ehdotuksia, toimi hyvin:

”...mähän en pystyny nostaa, et sikshän se niinku just kaikki hevi ja einekset ja nää jää pois, koska sunhan on pakko nostaa. Et täs tapaukses ni kyl annoin ite hyvin paljon niitä ideoita ulos ja sit niinkun Xxxn (esimiehen) kanssa juteltiin, et toihan on ihan jees.” (H5)

Osa työntekijöistä olisi kaivannut tarkempaa työtehtävien ohjeistusta, jotta ei olisi alkanut tekemään liian raskaita tehtäviä:

”Haastattelija-: Koitko et oisit tarvinnu jotenkin tarkempaa ohjausta siihen, et mitä sun odotetaan tekevän tai...

No toisaalt ehkä joo, et ois ollu selkeempi, et mitä se kevennetty työ on. Vähän oli niinku et tee sitä tai tota ja. Ja ku katto sit taas, no en muista sen tytön nimee, mut sil oli, oliko se nyt aina kemppari mitä se tekee, ku se on kevennetyssä, ni silleen vähän.

Haastattelija- Okei, nii just. Et olisit ehkä kaivannu, kaivannu tarkempaa rajausta, et nää on nyt sun tehtävät ja?

Joo sit mä oisin ehkä uskonukin paremmin sen.”

Työyhteisön edustajakin oli havainnut, että kevennetyn työn tekijät saattavat päätyä tekemään itselleen liian raskaita tehtäviä, mutta ei kokenut voivansa vaikuttaa tilanteeseen, vaan kunkin tulee hänen näkemyksen vastata itse omasta hyvinvoinnista:

” No en mä nyt oikeen pysty jos toinen menee, ku en mä nyt kuitenkaan pysty olee kokoaikaa jonkun perässä kattomassa, koska töitä on niin paljon. Et täytyyhän sitä luottaa, et ne tekee sen mitä ne pystyy, omaa kroppaa täytyy kuunnella kuiteski että.” (T1)

Esimiehet pyrkivät keskustellen löytämään kullekin kevennetyn työn tekijälle juuri hänelle sopivimman työtehtäväkokonaisuuden:

” Ne vaihtelee niinku sen mukaan mikä on se, se sairaus tai mihin se niinku liittyy. Mä oon sen mukaan niinku kattonu sitä, et mitä sitte tehdään... minä tai appari (apulaispäällikö) sitte, et jompikumpi, mut kyl me pääsääntösesi keskustellaan.” (E1)

”Mulla ei ainakaan ole mitään valmista listaa, että aina vähän työntekijänkin kanssa katottu yhdessä, et mitä hän pystyy tekemään.” (E4)

Esimiehet eivät koe tehtävien muotoilua hankalana. Ongelmaa työn muotoilussa ei muodostu minkään kokoisissa yksiköissä, pääasiassa koska konserni maksaa kevennetyn työn tekijän palkan, eli henkilö on maksuton yksikölle:

”No ei se mun mielestä kauheen vaikeeta oo, ku tietysti meillä ku on aika iso yksikkö, ni kyllä me aika helposti saadaan tehtyä ne tai muutettua ne työtehtävät.” (H1)

4.2.2. Muotoiltujen työtehtävien mielekkyys

Muotoillut työtehtävät koettiin pääasiassa mielekkäinä ja niissä koettiin onnistumiseniloa, koska työntekijät kokivat olevansa avuksi työyhteisölle ja saivat mahdollisuuden tehdä työtehtäviä, joihin ei yleensä ole välttämättä aikaa, mutta joilla on näkyvä merkitys:

”On päässy niinku auttamaan. Se on ollu mun mielestä mukava, ku ihmiset kiittelee, et on pystyny olee hyödyksi vaikka ei tavallaan oo mukana tehoissa, et sit keventää niinku muittenkin sitä pahinta kiirettä. Et kyl jos on ollu vaikka rauhallisempaa, et on saanu vaikka feissattua muutaman hyllyvälin, ni sekin on ihan kivaa et tietää niinku, et on saanu taas, myymälä on niinku taas siistimpi.” (H1)

Yksi haastateltavista kuitenkin koki, että hänen toimenkuvan mukaisista tehtävistä epäsoivat korvattiin toisilla, edelleen epäsojivilla tehtävillä, kun hänen näkemyksen mukaan muiden vastaavassa tilanteissa olleiden kohdalla tehtävien muotoilu oli onnistunut. Lisäksi työntekijällä ei ollut osaamista uusiin tehtäviin ja hän kokikin olevansa pikemminkin toisten tiellä, kuin tekevänsä merkityksellistä työtä.:

”...kyl mä sit Xxxx:lle ja Yyyy:lle (esimiehet) sanoin, et en pysty tekemään ja oli sit vaan puhetta, et meen sit uudestaan työterveyteen, jos tuntuu ettei siel myymälänkään puolella pysty mitään sit tekemään.” (H6)

Kyseinen haastateltava ei kokenut niinkään turhautumista itse kevennetyn työn malliin, ainoastaan esimiesten toimintaan. Haastateltavan kevennetyn työn jakso epäonnistui ja hän joutui palaamaan sairauslomalle.

” mun mielestä on ihan hyvä malli, jos se ois paremmin suunniteltu tai silleen, et ois selkeet hommat.” (H6)

Työyhteisön edustaja ei nähnyt ongelmia muotoilluissa työtehtävissä tai että työntekijällä voisi olla osaamisvajetta niihin:

”...näähän on ollu kaikki kuitenkin sellasia, jotka tietää mitä tekee, ni se on helppo kattoo siitä, et se on joko non-foodii tai teollista ja sit katot siitä, mikä tuntuu itte omalle kropalle hyvältä ja sitte tekee.” (T1)

Esimiehet näkevät nimenomaan yhtenä kevennetyn työn eduista sen, että työntekijä voisi päästä tekemään uusia monipuolisempia tehtäviä, jotka eivät normaalisti kuulu työntekijän työtehtäviin, mutta ainakin tähän asti olivat teettäneet vain työntekijöiden entuudestaan osaamia työtehtäviä:

”No onhan se esimerkiksi työntekijälle hyvä et hän voi tehdä, jos hän ei oo vaikka koskaan tehny Tuhti tai vaikka paperitöitä, ni myös näkee sen puolen, et mitä kaikkee muutakin tähän kaupan työhönkin esimerkiksi sisältyy, ni sit pääsee tekemään niinku eri työtehtäviä. Ni näkee, et ei tää oookaan pelkkää kassatyötä, et tähän kuuluu tällasta ja tällasta. Et mun mielestä se avaa ehkä myös silmiä silloin sille työntekijälle.” (E1)

”No meil oli kans se, meil on nyt ollu kaks täs vähän ajan sisällä, ni se ensimmäinen oli siis sellanen, että se oli sitten sit kassalla, eikä tarvinu perehdyttää ja tää toinen oli sellanen joka on osannu tehdä kaikki noi tehtävät jo ennestään, ni ei oo sitäkään tarvinnu perehdyttää.” (E2)

4.3. Kevennetyn työn edut ja haitat haastateltavien mukaan

Haastateltavilla oli pääasiassa hyvin positiivisia kokemuksia kevennetyn työn mallista ja näkivät sen tukevan sekä työntekijän että työyhteisön hyvinvointia. Haastateltavien oli selkeästi haastavampi löytää mallista varsinaisia haittoja ja toivatkin esiin lähinnä mahdollisia haittoja, joita mallista voisi pahimmillaan jollekin toiselle koitua.

4.3.1. Kevennetyn työn edut

Haastatellut kevennetyssä työssä olleet kokivat suurimpana mallin etuna nimenomaan mahdollisuuden työyhteisön toiminnassa kiinni pysymiseen. Lisäksi työntekijät kokivat, että malli kehittää työnantajamielikuvaa positiivisesti, koska työnantaja selvästi välittää henkilöstöstä ja haluaa tarjota mahdollisuuksia pärjätä työssä vaivasta huolimatta. Lisäksi työntekijät ovat tyytyväisiä, että malli turvaa heitä myös taloudellisesti:

”...on kiinni siin työyhteisössä ja saa tavallaan, et se neljä viikkoo oli kyl, oli tavallaan kuitenkin pitkä aika siihen, ni sit ei tiä mitä siin töissä tapahtuu, et se et saa olla mukana siinä vaikei ihan täysillä pysty olee, oleekaan töissä. Se on, se on niinku iso etu. Ja sit totta kai se, et pystyy palkkaa saamaan samalla, et se on kans. Et sit ehkä työnantajalle, no sama kans, et pidetään ne työntekijät siellä työyhteisössä mukana ja, en mä nyt tähän niinku monipuolisemmin osaa sanoo.” (H1)

”Siis mun mielestä se on et ajatellaan työntekijää, tosissaan et jos olis passitettu vaas sairaslomalle, olis ajateltu vaan, et tää on jonkun muun ongelma, ei meidän ongelma ja siis tavallaan enemmän sellaista ratkaisukeskeisyyttä, et no tämä työntekijä pystyy tekemään, tuetaan sitten sitä et hän pystyy tekemään edes jotain.” (H2)

”Kyl se vähäsen sillai niinku positiivisempaa toi, et just se et annetaan vaihtoehtoja, eikä oo sillai et orjallisesti ”sinä olet kipeä – mene saikulle” tai ”sinä olet terve – mene töihin”. Vaan niinku annetaan se kolmas vaihtoehto, et kyl se niinku mun mielestä hyvin positiivista, et tulee vähän semmosta, et saat niinku itteki päättää. ... Nii ja luotetaan siihen mihin mä pystyn ja et mihin mä tiedän psytyväni. Et kyl se ehdottomasti niinku positiivisempaan suuntaan.” (H2) Kevennetyssä työssä olijat kokivat ennen kaikkea työn iloa voidessaan auttaa työkavereitaan: *”Just se ku ei se oo niiden muitten työtehtävistä pois vaan, vaan niinku lähtökohtaisesti pystyy niitä niinku auttamaan.” (H1)*

”He kokee, että heitä niinku kunnioitetaan, eikä niinku siivota syrjään vaikka joku paikka hetkellisesti on pois pelistä, niin he silti on meille tärkeitä työntekijöitä. Tämmöst viestii on tullut.” (E3)

Työyhteisön jäsen koki kevennetyn työn mallissa suurimpana etuna sen, että työntekijöiden työpanos hyödyttää koko työyhteisöä. Tämä kokemus tulee ennen kaikkea yrityksen henkilöstöpolitiikasta, jonka mukaan kevennetyn työntekijä on aina ylimääräisenä miehityksessä.:

”Kaikki on hyväksi, mikään ei oo huono, et aina on ku tulee ylimääräisiä ihmisiä ni on hyvä.” (T1)

Esimiehetkin näkivät kevennetyn työn tuovan etuja erityisesti työntekijöille sosiaalisten kontaktien mahdollisuuden ja vaihtoehtojen tarjoamisen kautta:

” No mä ainakin ajattelen sitä, et ajatellaan sitä henkilökunnan hyvinvointii, koska kaikis tapauksissa ei tarvii välttämättä jäädä sinne kotiin, et olis kanssa sitä sosiaalisuutta ja muuta, että työnantaja niinku antaa niitä vaihtoehtoja niinku työntekijälle. (E1)

Yhdessä pohdittuaan esimiehet löysivät kevennetyn työn mallista etuja myös työnantajalle sairaslomien mahdollisen vähenemisen kautta:

”...sairaslomat tulee vähenemään, koska siel on aina se tieto, et lääkäri voikin tarjoo sitä kevennettyä työtä, ni sitten nämä niin sanotut turhat sairaslomat jää pois. (E2)

4.3.2. Kevennetyn työn haitat

Osa haastateltavien esiin nostamista haitoista oli lähinnä huolenaiheita mahdollisista haitoista. Huolenaiheina oli pääasiassa kuntoutumisen vaarantuminen sekä sairausloman mahdollinen pitkittyminen:

”No jos taas väärin sitä hyödynnetään, ni se voi olla haitaks sille kuntoutumiselle, jos tehdään tai tulee liian aikaisin tai tekee vääränlaisia hommia ja sit se on tietysti taas työnantajallekin haitta jos työntekijä joutuu palaamaan vaikka uudelleen taas sairauslomalle ja siitä tulee viel vaik enakoitua pidempi sen takia tai näin ni. Et onhan siin riski olemassa.” (H1)

Toisaalta esiin nousi myös todellisia haasteita, jotka pahimmillaan heikentävät psyykkistä hyvinvointia. Tämä haaste koski lähinnä pieniä yksiköitä ja tilanteita, joissa oli yrityksen henkilöstöpolitiikan vastaisesti kevennetyn työn tekijä osa miehitystä (vuoroa ei ollut saatu paikattua tai esimies oli tietoisesti jättänyt vuoron paikkaamatta). Tällöin työkuormaa kasaantui enemmän työkaverille ja kevennetyn työn tekijä koki painetta työkaverinsa puolesta:

”No just se, et ainakin omalla kohdalla se lisää vähän stressiä ku sä joudut kattomaan vierestä ku sillä on kymmenen kuivaa rullakkoa purettavana ja se yks työntekijä huhkii siellä ittekseen ja koko vuoron ajan juoksee ympäriinsä ja sit sä joudut viel juoksuttaa sitä, et hei tos on noi korit ja hei viittiks sä auttaa ku mul on hirvee jono tässä.

Haastattelija: Joo, liittyyks toi kans semmossiin päiviin ku se sun vuoro oli pystytty paikkaamaan vai?

Ei.

Haastattelija: Et silloin sitä tunnetta ei tullu?

Ei. Silloin ei tullu semmosta tunnetta, et selkeesti se et pystyttiin paikata se vuoro, ni ne oli ehdottomasti niitä niinku parhaimpii päivii ehkä, ku sit ei tarvinnu itte stressaa sitä, et toi taas tuolla paahtaa niskalimassa, että pysytään aikataulussa.” (H2)

Esiin nousi myös huoli kevennetyn työn jälkeisestä työvuorosuunnittelusta ja siitä, voiko riski työntekijän uudelleen sairastumisesta tai kevennetyn työn jakson pidentymisestä vaikuttaa työntekijän tuleviin työvuoroihin ja sitä kautta heikentää esimerkiksi vuorolisällisten tuntien saamista:

”No en tiedä, ehkä nyt on ku kattoo jatkossa näitä työvuoroja mitä mul on, et mul on pelkkää aamuvuoroa, ni mä oon miettiny, et onko se nyt sen takia, et ne aattelee, et mä jatkan taas kevennetyllä, ni se on helpompi sit paikata, vai mikä siinä on.” (H3)

Haasteita nähtiin myös kommunikoinnissa tai lähinnä tehtävien jaossa työyhteisössä. Työyhteisön jäsen näki kevennetyn työn tekijän työskentelyn omalla osastollaan mahdollisuutena itse irrottautua miehityksestä ja tehdä omia rästitehtäviään pois. Tämä puolestaan asetti kevennetyn työn tekijän tilanteeseen, jossa hän korvasi tervettä työntekijää:

Haastattelija: ...sulla ois ollu mahdollisuus tavallaan keventää sitä, et ei ois ollu semmost pakkoo ja painetta, et kukaan ei hoida näitä jos en mä tee?

Ei. Mut sit taas jos tuolla teollisten puolella on ollu, ni sitte Xxxx (työkaveri) on ollu niin iloinen, et ihanaa mul on tääl tavallaan niinku ylimääräinen, et sit se kerkee tehdä omii rästihommii ja näin. ... Et sit toisaalta ei ois pitäny aatella sitä, et nyt se pystyy tehdä noita, et periaatteessahan mä voisין tehdä tollaset niinku kevyemmät hommat. (H4)

Työyhteisössä oli hieman pohdittu voisiko toisten työkuorman vähentäminen kuitenkin aiheuttaa raskaiden töiden kasaantumista epäedullisesti terveille työntekijöille, jolloin

he ennen pitkää sairastuvat itse, kun joutuvat aina tekemään vain raskaimpia työtehtäviä:

”Mut ollaanhan me siitäkin puhuttu sit, et jos joku tekee koko aika sitä helpotettuu työtä osastolla, on vaikka, tuolhan on noita selkävammassii ollu tuolla jalosteosastollakin, et jos joku ottaa koko aika ne painavat ja huonot niinku itselle, ni sithän kohta se kohte se toinen joka tekee koko aika sitä samaa painavaa hommaa, ni on kohta myöskin siinä samassa tilanteessa.” (T1)

Esimies oli myös havainnoinut, että jos kevennetyn työn jakso venyy syystä tai toisesta kovin pitkäksi, tulee työyhteisössä asiasta ihmettelyä ja epätasa-arvoisuuden kokemusta. Kyseisen esimies ehdottikin, että malliin luotaisiin jokin aikaraja, jonka jälkeen lääkärin tulisi tarkistaa esimieheltä ennen kevennetyn työn suosituksen jatkamista:

”Ainoo on jos se venyy ja vanuu, niinku nyt joitain caseja on ollu, et ei niinku loppuu näy, ni sit voi olla, et tulee vähän niinku nikottelua. Et he ymmärtää sen tietyn ajan, mut sit jos joku on niinku jatkuvasti. ...ku he kokee, et toiset pääsee helpommalla.” (E3)

Esimiehet pohtivat mahdollisena haittana kevennetyn työn tekijän negatiivisen asenteen kevennetyn työn malliin ja sen mahdollista negatiivista vaikutusta työyhteisön kokonaistunnelmaan:

” jos se ihminen olis halunnu jäädä sairauslomalle ja sit se laitetaankin kevennettyyn työhön, niin niin tota ei kauheen sellanen, se ei niinkun kauheen hyvää henkeä luo siinä vaiheessa.” (E2)

Tämäkään negatiivisen asenteen haitta ei ollut konkretisoitunut, mutta esimiehet mielellään ottaisivat näissä tilanteissa henkilöstöyksikön mukaan miettimään toimivaa ratkaisua, jotta eivät jää asian kanssa yksin:

”...voishan siinä olla vaikka hr mukana, ehkä se oisiki parempi, et ois vaikka joku hr jonka kanssa istuttais alas ja mietittäis yhdessä jos se olis sellanen, et hän ei halua osallistuu tähän ja muuta...” (E1)

4.4. Haastateltujen näkemys esimiehen roolista työkyvyn johtamisessa

Tutkielman kohdeyrityksessä on käytössä varhaisen tuen malli, jonka mukaisesti esimiehet käyvät mallin mukaisen keskustelun työntekijän kanssa, jos työkyvyssä on merkkejä haasteista. Haastateltavien kanssa varsinaista mallin mukaista keskustelua ei oltu kuitenkaan käyty. Kahden haastateltavan työkykyrajoite paheni pikku hiljaa töitä tehdessä ja he olivat nostaneet haasteen myös esiin esimiehen kanssa keskustellessa, mutta kommentin perusteella esimies ei ottanut kovin aktiivista roolia työkykyhaasteen selvittelyssä. Kyseinen haastateltava oli kuitenkin tyytyväinen esimieheen, erityisesti esimiehen kannustavaan ja vakavasti asian ottavaan asenteeseen:

”Mä taisin silloin jouluna jo siitä puhua Xxxlle (esimiehelle), et vähän nyt tuntuu, et näin, mutku on sissi ni pärjää ja näin. Mut sit tammikuussa mä taas Xxxlle sanoin, et mun on varmaan pakko mennä lääkäriin ku mul rupes menee jo jalat alta, et se meni niin pahaks. Et sit vaan sovittiin, et mä käyn siellä ja katotaan mitä lääkärit sanoo, et mitä sit tehään.” (H4)

”...tuli sellanen hyvä fiilis ku mä lähdin puhumaan asiasta, et mä sain tukea siihen ja ”kiva ku kerroit”, tehään sitte näin tai näin, käyt sitten lääkärissä ja otettiin niinku tosissaan.” (H4)

Esimieshaastateltavat puolestaan kokevat toimivansa aktiivisesti varhaisen tuen mallin mukaisesti ja keskustelelevansa aktiivisesti mahdollisista haasteista työkyvyssä. He kokivat saavansa myös riittävästi tukea ja ohjeistusta organisaatiolta työkyvynjohtamiseen ja kokevat kehittyneensä muun muassa varhaisen tuen keskusteluissa:

” Kyl mä tota aika paljon siit työkyvystä ja kaikesta muusta niin puhun täällä meidän yksikössä. Tota, mitä mä nyt sanoisin, kaikista työtavoista ja mitä siihen nyt kuuluukin, ni kyl me siit nyt aika paljon täällä puhutaan.”

(E1)

”...Kaiken kaikkiaan onhan siihen nykyään olemassa hyvä ohjeistus, ettei siinä mun mielestä mitään epäselvääkään ole. Ja rutiinin kauttahan se on tullut, totta kai ne ekat keskustelut ja nää oli ne vaikeimmat...” (E3)

Kolme haastateltavaa oli sopinut jo ennen lääkäriin menoa kevennetystä työstä esimiehen kanssa ilmoittaessaan tapaturmasta:

”...Xxx (esimies) kysy, et pystyisinkö mä tulee korvaavaan työhön ja mä sanoin, et kyl mä mun mielestä, kuhan mä vaan pääsen työpaikalle asti, ni kaikki on hyvin...” (H3).

Nämä ennakkoon esimiehen kanssa kevennetystä työstä sopineet henkilöt kokivat erityisesti, että kevennetty työ oli järjestetty heidät ja heidän etu huomioiden, asiasta keskustellen. Hyvällä esimiestyöllä on siis merkittävä vaikutus työntekijän kokemukseen kevennetyn työn mallista:

”...mun tapauksessa mä en koe sitä, että Xxx (esimies) tai talo tai kukaan muu painosti tulla töihin, ku tää oli enemmän mun kannalta sellanen, et hei nyt mä pääsen töihin, niinkun. Ja siinähan on hirvee ero.” (H5)

Haastateltavat kokivat erityisesti, että on tärkeää, että esimies-alaissuhde on jo ennen työkykyrajoitteen syntymistä ja kevennettyä työtä hyvä, jotta työkykyrajoitteesta voidaan keskustella luottamuksellisesti ja ajoissa:

”mut sit se miten mä koin ite sen sillai, mä sanoinkin, et jos mä oisin ollu viel Xxx (edellinen työpiste) töissä, mä en ois varmaan uskaltanu mennä päällikölle sanomaan mitään.” (H4)

”...oli hirveen helppo puhua, kun ainakin itsellä on just sellanen sairaus, joka vaikuttaa niinku välillä töitten tekoon, ni sit tavallaan ku Xxx (esimies) kanssa oli niin helppo jutella, ni sit se autto niinku jaksamaan työssä, ku vaihtoehto ois ollu, et jos ois ollu vähemmän empaattinen ihminen ja ois ollu saikulla...” (H2)

Työyhteisön edustajan mielestä esimiehellä ei juuri ole roolia kevennetyn työn mallissa, vaan kaikki hoituu osastolla, jossa kevennetyn työn tehtävät toteutuvat:

”No ei, mun mielestä esimies ei oo tavallaan siinä, sanoo vaan, et (kevennetyn työntekijä) tulee osastolle, ... ja sit katot siitä, mikä tuntuu itte omalle kropalle hyvältä ja sitte tekee. ..., jos on tommonen ihminen joka osaa tehdä, ni mitä siinä sitte esimies puuttuu, et.” (T1)

Esimiehet puolestaan näkevät roolinsa kaksi tasoisena, ensinnäkin heidän vastuullaan on sopivista tehtävistä päättäminen ja toisaalta toimenkuvan toteutumisen varmistaminen niin, että työntekijän tervehtyminen ei vaarannu:

”Ja sit se, et minkäläinen on se, et minkä takia ihminen on kevennetyssä työssä. Esimerkiksi nyt tää viimesin mikä on ollu siis selkä, niin et pitää siitä huoli et se ihminen ei oikeesti, et se saa tehdä sitä kevennetyä työtä, et sille ei tuu tunne sellanen, sellanen tunne, et sen tarvis tehdä niinku samaa tahtia ku muut tekee.” (E2)

4.5. Muiden toimijoiden roolit haastateltujen kokemuksen mukaan

Luvun 4.4. ”Haastateltujen näkemys esimiehen roolista työkyvyn johtamisessa” mukaisesti, esimiehen rooli kevennetyn työn järjestelyissä nähdään keskeisenä. Työntekijän

oma rooli voi olla passiivinen, jolloin työntekijän ei tarvitse itse huolehtia tilanteen etenemisestä:

”...yllättävän vähän itse joutunut periaatteessa tekemään koko asian eteen, et ajattelin et joutuis jotenkin kunnolla keskustelemaan, et nyt mä oon tälleen näin ja tolleen noin, mut se onkin ollut esimiehille hyvin tuttua. Et ku ilmotti vaan, et mä oon nyt kevennetyssä työssä, ni ”asia selvä, sä oot sit kassalla”, et se oli esimiehille semmonen itsestäänselvyys, et mitä tämä nyt käsittää tämä korvaava työ...” (H2)

Toisaalta työntekijän rooli voi olla kevennetyn työn mallissa hyvinkin aktiivinen ja työntekijä voi jopa itse pyytää lääkäriltä lupaa päästä kevennetyyn työhön sairausloman sijaan:

”...lääkäri olis vissiin puoltanu sitä sairauslomaa, mut mä totesin, et mul ei oo ku kaks päivää töitä ja sit mä oon viikonlopun taas vapaalla, ni mä voin ihan hyvin mennä töihin...” (H3)

Usein työntekijän rooli vaihtelee kevennetyn työn vaiheen mukaan.

Työterveyslääkärin roolin nähtiin olevan lähinnä arvioida milloin työhönpaluu on ajan-kohtainen ja mihin työtehtäviin työntekijä pystyy:

” yyyyn (työterveyshuollon vastuulääkäri) kanssa on ainut kenen kanssa näistä on käyty ja se on ollu se et vähän ohjeistusta mimmosta voi lähtee kokeilee ja missä määrin ja sitte vaan lappu kouraan ja ei se oo ollu sen, sen kummempi. Et en tiä, onko, et mikä on se tausta siellä niinkö työterveyden ja esimiesten välillä, mut mulle päin se on ainakin ollu se et käy siellä päin vaan vähän kertomassa fiiliksiä ja sit on katottu miten työ, et onks sit viel tarvetta sille” (H1).

Kevennetyn työn tekijät eivät nähneet muiden toimijoiden tai yhteistyötahojen saavan roolia kevennetyn työn mallissa. Työyhteisön edustajalla ei puolestaan ollut mitään tietoa muiden, edes työterveyshuollon, roolista mallissa.

Esimiehet kaipaisivat työterveyshuollolta lisää asiantuntemusta kevennetystä työn mallista, sen olemassa olostä sekä käyttömahdollisuuksista:

”Mun mielestä lääkärin rooli. Siis on niinku tosi suuri siinä, et mun mielestä niitten pitäis oikeesti enemmän tietää siitä kevennetystä työstä ja miten hekin voi sitä enemmän niinku tarjota. Koska mä oon ainakin hirveen positiivisella mielellä ton kevennetyn työn suhteen, mutta se niinku mua harmittaa, et ku lääkärit ei itekään tiedä siitä. Et niille pitäis mun mielestä saada enemmän tietoo siitä kevennetystä työstä.” (E1)

Esimiehet kaipasivat lääkäriltä myös paremmin ohjeistusta työntekijälle sopivista tehtävistä. Tämä luonnollisesti edellyttäisi lääkärin kirjaavan huolellisemmin rajoitteet todistukseen, mutta lääkärin myös tuntevan paremmin työnantajan tarjolla olevat työtehtävät ja niiden muotoilumahdollisuudet:

” Ja just se, et jollain tavalla pitäis kyllä informoida siitä, et mitkä on ne asiat, joita se työntekijä ei nimenomaan saa tehdä ja mitkä on hyviä asioita mitä se voi tehdä ja mitä sen pitää tehdä ja mitkä niitä mitä se ei sais tehdä. Mut se vaatis kyl sitä, et se lääkäri tietäis enemmän siitä, mitä tää on tää meidän työ.” (E2)

Lisäksi esimiehet kaipaisivat, erityisesti pidempiaikaisissa ja/tai mielenterveyshaasteisiin liittyvissä kevennetyn työn jaksoissa nykyistäkin enemmän tukea organisaatiolta, esimerkiksi henkilöstöyksiköltä:

”...mut ehkä mä kaipaisin sitä apuu jos on tällasii henkisii ja psyykkisii ja näit juttui, ni ehkä siinä se olis tosi tärkee, et se (henkilöstöyksikkö) ois mukana. Jos on vaikka viikko ja on varvas murtunu, ni en mä tiää tarvitsinko mä siinä sitä.” (E1)

4.6. Haastatteluissa esiin nousseet puhunnan tavat, ”diskurssit”

Taulukon 1. mukaisesti haastatteluissa nousi esiin viisi puhunnan tapaa, joita tässä nimittän diskurssiksi, kevennetystä työstä: työnteon sosiaalisuus, esimies luottocoachina, työnarvostus, kuntoutuminen ja työnsankari. Käsittelen seuraavaksi kutakin diskurssia teemoineen lyhyesti.

Taulukko 1: Kevennetyn työn teemat haastattelujen perusteella.

| Diskurssi | Teema | Alateema |
|------------------------|---|---|
| Työnteon sosiaalisuus | Ihmiskontaktit | ystävät huolenpito osa työyhteisöä |
| Esimies luottocoachina | työnohjaus esimies-alaissuhde | tehtävien muotoilu tehtävien sopivuuden varmistaminen luottamussuhteen tärkeys helppous puhua varhainen tuki |
| Työnarvostus | toisten auttaminen järkevä tekeminen | enemmän aikaa työlle ei vain näön vuoksi, perehdytys, kokemus toisten tiellä olosta, selkeät ohjeet ja odotukset |
| Kuntoutuminen | asteittainen työhönpaluu | fyysinen ja henkinen hyvinvointi, lupa aloittaa kevyesti, osa kuntoutusprosessia |
| Työn sankari | halu tehdä työ hyvin | sitkeä sissi oma ja muiden arvostus |

| | | |
|--|--|--|
| | | ”uhrautumisesta työlle” työpanoksen korvaamattomuus |
|--|--|--|

4.6.1. Työnteon sosiaalisuus

Kaikki haastateltavat - niin kevennetyn työn tekijät, työyhteisön jäsenet, kuin esimiehetkin - korostivat kevennetyn työn hyödyissä työnteon sosiaalista aspektia eli yksilön mahdollisuutta olla osa työyhteisöä ja ystäviensä ympäröimänä. Työnteon sosiaalisuuden diskurssissa oleellista oli myös työkaverien ja esimiesten huolenpito, eli voimien kysyminen ja aito kiinnostus hyvinvoinnista.

”No siis työntekijälle (mallin etuna) niin mä nostaisin esille aika isosti sitä, ettei tarvii makailla sohvalla...” (H5)

”No mulla ainakin, palaan taas siihen niinku, että on kiinni siin työyhteisössä ja saa tavallaan, et se neljä viikkoo oli kyl, oli tavallaan kuitenkin pitkä aika siihen, ni sit ei tiä mitä siin töissä tapahtuu, et se et saa olla mukana siinä vaikkei ihan täysillä pysty olee, oleekaan töissä. Se on, se on niinku iso etu.” (H1).

”No mä ainakin ajattelen sitä, et ajatellaan sitä henkilökunnan hyvinvointii, koska kaikis tapauksissa ei tarvii välttämättä jäädä sinne kotiin, et olis kanssa sitä sosiaalisuutta ja muuta, että työnantaja niinku antaa niitä vaihtoehtoja niinku työntekijälle.” (E1)

Tällä työnteon sosiaalisuuden diskurssilla on myös yhteys erityisesti kuntoutumisen diskurssin psyykkisen hyvinvoinnin alateemaan.

4.6.2. Esimies luottocoachina

Esimiehen rooli kevennetyn työn mallin onnistumisessa on merkittävä. Ensinnäkin esimiehen tehtäviin kuuluu työnohjaus, eli työtehtävien muotoilu ja sovittaminen työntekijän työkykyrajoitteeseen.

”...no oikeestaan Xxx (esimies) on niinku ordeerannu mulle hommia, et mitä mä niinku teen...” (H4).

Toisekseen esimies-alaissuhteen laatu nähtiin merkityksellisenä. Haastateltavat eivät kokeneet esimies-alaissuhteen kuitenkaan muuttuneen kevennetyn työn jakson myötä, mutta sen sijaan useimmat korostivat luottamuksellisen suhteen olemassaolon tärkeyttä jo ennen työkykyhaasteita, keskusteluyhteyden tärkeyttä sekä varhaisen tuen ja huolenpidon toteutumisen olennaisuutta:

”...et se on tosi tärkeätä, et se lähtö tai se niinku suhde (esimieheen) on hyvä lähtökohtasesti, ni sit on helppo käydä niitä niinkun läpi. Et taas se edellinen elämä (edellisen päällikön aikaan) ja sä oisit tässä keskustelussa, ni keskustelu ois erilainen, tää keskustelu ois erilainen.” (H5)

Esimiehen rooli tuntui kuitenkin vaihtelevan toimipaikoittain ja työyhteisöedustajan haastattelussa ei esimiehelle muodostunut kevennetyssä työssä roolia juuri lainkaan. Toisessa yksikössä taas esimies kertoo sopeuttavansa paljonkin toimintaansa kevennetyn työn tekijän tarpeiden mukaan:

”No hän (työntekijä) soittaa sit ja keskustellaan jo puhelimesta, et mitä me voitais tehdä ja muuttaa hänen hyväkseen. Ja yleensä sit ku hän tulee seuraavana päivänä, ni istutaan alas ja mietitään hänen työtehtäviä, et mitä hän tulee tekemään ja mihin aikaan hän tulee, eli käydään periaattees yhdessä ne hänen tehtävänsä lävitse, et mitkä tulee hänelle kuulumaan.” (E1)

4.6.3. Työn arvostus

Työn arvostuksen diskurssi nousi esiin kahden eri teeman kautta. Toisaalta kevennetyn työn tekijät kokivat onnistumisen iloa voidessaan auttaa muita. Tämä kokemus nousi ennen kaikkea siitä, että esimerkkiyrityksessä kevennetyn työn tekijöitä ei lasketa mukaan miehitystehtävään, eli heillä on enemmän aikaa keskittyä työtehtäviin ja heidän tekemät työtehtävät keventävät myös muiden tehtävätaakkaa.

”Kaikki muut (yhtä poikkeusta lukuun ottamatta) oli tosi positiivisia ja sano, et no mutta hyvä, että tulit niinku ees tällaseen. ... Siis muuten kaikki otti niinku tosi hyvin ja kaikki oli silleen, et kysy, et haluatko mennä tekemään, haluatko olla siinä, et mä sain oikeestaan kaikki vapaudet kaikkeen. Mä olin niinku, et ”ei mua tarvii paapoo, mä sanon sitte ite ja näin, et kaikki on ihan hyvin”” (H3).

Toinen työn arvostuksen teema oli järkevä tekeminen, eli työtehtävien tulee tuntua tärkeiltä ja tarpeellisilta, ei väkisin keksityiltä ja siten arvottomilta;

”...en muista olik siinä (kevennetyn työn todistuksessa), et voit olla osastolla, mutta infon työt siinä luki, et oli ok, mut ite koin, et voin mennä ko-keilemaan sitte, mut sit tuntu, et ku ei oo mitään selkeetä, et mee tekee tämä tai tämä siellä niin, sitä it vähän pyöri siellä ja ei ollu mitään selkeetä tehtävää sillee.” (H6)

Kyseinen haastateltava olikin ainut, jonka kevennetyn työn jakso epäonnistui, ja henkilö joutui jäämään sairauslomalle, täten merkityksellisillä työtehtävillä on myös iso painoarvo koko kevennetyn työn mallin onnistumiseen.

Myös työyhteisön edustaja nosti työn, mutta myös työntekijyyden, arvokkuuden kokemuksen esiin:

” Must ei oo mitään haittaa, et. Must on päinvastoin avuks, vähänkin apu on aina, koska aina pystyy jotakin tekee. Ja sit varsinkin ne ihmisetkin voi ajatella, jos ne on koko ajan sairauslomalla, ni tulee huono omatunto siitä, et sä oot sairauslomalla, nytku pystyy jotain ees tekemään ni on tärkeitä.” (T1)

4.6.4. Kuntoutuminen

Neljäs diskurssi liittyi kuntoutumiseen. Kevennetty työ nähtiin osana kuntoutusprosessia ja sen avulla oli mahdollista palata asteittain normaali työtehtäviin ja kokeilla, minäläisiä työtehtäviin työkyky riittää.

”...ni sä pystyt koko aika kokeilee sitä rajaa ja viedä sitä rajaa siihen, että sinä pääset takasin töihin.” (H5)

Kuntoutuminen liittyi vaivasta riippumatta sekä fyysiseen että psyykkiseen hyvinvointiin – haastateltavat tekivät lähes poikkeuksetta fyysisesti raskasta työtä ja fyysisen kunnon koettiin laskevan nopeasti sairauslomalla, mutta toisaalta kevennetty työ koettiin myös psyykkisenä kuntoutuksena sosiaalisten kontaktien ansiosta (katso myös työn teon sosiaalisuus -diskurssi).

”...Mutta tota kyllä se on sit pikkuhiljaa on parantunu ja pikkuhiljaa sitä kuormitusta ja sit on ollu muutamia sellasia päiviä, et on ollu vähän semmosta tullu hetkellistä takapakkia, jos on oikeesti joutunu tekee sit semmosta mitä ei oikeesti ehkä pystyis tai ei vielä ois suositeltavaa, mut kyl se ainakin silleen niinku henkisesti on ollu hyvä olla täällä sit taas mukana tääl töissä.” (H1)

Esimiestenkin näkemyksen mukaan kevennetty työ tukee työntekijän kuntoutumista sekä fyysisesti että varmista psyykkisen hyvinvoinnin:

”Mun mielestä ehdottomasti tukee... No se pystyy, hän pystyy siis tekee erilaisia esimerkiksi työtehtäviä siinä ja sit riippuen tietysti mikä se vaiva on, niin ni, mun mielestä siinäkin, et työnantaja tukee häntä tälläsessa, ni ei tarvii jäädä kotiin vaan hänestä pidetään huolta ja hän voi olla tääl työyhteisössä ja ei välttämättä tuu sellasta, et nyt mä oon kuukauden kotona ku mul on tämmönen ja tämmönen, vaan et sit ku työntekijä on täällä, ni ehkä sit kukaan mukaan ei kiinnitä siihen niin huomioo.” (E1)

4.6.5. Työn sankari

Viides ja viimeinen diskurssi on työn sankaruus, jossa korostuu sitoutuminen työtehtäviin ja -yhteisöön, halu tehdä työt hyvin ja töiden tekeminen sitkeän sissin tavoin silloinkin kun sattuu ja kaikki muut kehottaa menemään lääkäriin tai lepäämään.

”...monella on aika iso kynnys jäädä niinkun yleensä jäädä sairauslomalle, käydä lääkärissä, niinku mullakin, ni sit se on vähän enemmän ”onhan toi kipee ja mulla on hirveä raaja vamma, mutta emmä sinne lääkäriin mene, et ne laittaa mut sairauslomalle, mitä mä en halua”. Ni sit se on helpompi

mennä sinne työterveyteen ku tietää, et mä voin saada sen korvaavan työn ja työnantajakin ymmärtää, et nyt on pakko vähän keventää.” (H3).

Haastateltujen puheessa tuntui useammalla toistuvan työn sankaruus itsestä ja omasta tilanteesta puhuttaessa ja samaan aikaan työyhteisön koettiin tarvitsevan valvontaa, ettei kukaan käytä sairaslomia väärin tilanteissa, joissa todellista sairautta ei ole taustalla.

Työyhteisön edustaja ei tunnistanut niinkään sankaruutta, vaan koki, että kunkin tulee pitää huoli omasta jaksamisestaan ja työyhteisön vastuulla ei ole kevennetyn työn tekijän työkuorman vahtiminen.

Esimiehet olivat tunnistaneeet liian tunnollisuuden haasteen ja kantoivat huolta asiasta. Esimiehet eivät nähneet uhrautumista niinkään sankaruutena, vaan epäkohtana, johon heillä on velvollisuus puuttua.

”Tässäkin on siis oikeesti, vaikeeta siinä oli nimenomaan just se että stoppaa sitä työntekijää, ettei se mene tekemään niitä asioita, eikä tee sillä tavalla kun se on aikasemmin tehnyt. Niinku et, ei voi purkaa niinkun hullunlailla, et se on se ollu haastavin siinä.” (E2)

5. TULOSTEN POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä pro gradu-tutkielmassa tutustuttiin kevennetyn työn malliin Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslagissa. Tutkielman kohdeyritys on viime vuosien aikana panostanut merkittävästi työhyvinvoinnin käytäntöjen kehittämiseen, kuten lukuisat muutkin suomalaiset yritykset menneiden vuosien aikana. Kehitystyön ohella ja tuloksena on alettu kiinnittämään myös enenevässä määrin huomiota sairaspöissaolojen ja työhyvinvoinnittomuuden aiheuttamiin kustannuksiin. Toisaalta kustannuksiin keskittymisen riskinä on alkaa johtamaan liikaa työpahoinvointia, jolloin huomio jää vähemmälle kaiken perustan, sujuvan arkityön varmistamiselta, vaikkakin toimivimmat työhyvinvoinninjohtamisen käytännöt parantavat työtä ja siten vähentävät myös työpahoinvointia. Yhtenä toimintamallina, jonka on toivottu toimivan edellä kuvatun kaksitasoisesti, on tutkielman kohdeyrityksessä otettu käyttöön kevennetyn työn malli (muokattu työ/korvaava työ/tilapäiset työjärjestelyt/yms.).

Kevennetyn työn malli oli ollut kohdeyrityksessä käytössä tutkimuksen teon aikaan reilu puolitoista vuotta ja sen hyödyntämistä sairastumistilanteissa oli jatkuvasti lisätty. Tutkielman tavoitteena olikin selvittää laadullisin menetelmin miten henkilökunta kokee kevennetyn työn käytännön eli kokevatko he kevennetyn työn tukevan vai heikentävän työhyvinvointiaan ja toisaalta, miltä käytäntö vaikuttaa esimiesten ja työyhteisön näkökulmasta tässä yhdessä tutkimuksen kohdeyrityksessä.

Tutkimuksen taustoitukseksi toimivassa kirjallisuuskatsauksessa tutustuttiin työkykyyn ja sen edistämiseen työtä keventämällä, sekä esimiehen merkitykseen työkyvyn edistämisessä.

5.1. Tietämys yrityksen työhyvinvoinninjohtamisen malleista

Kevennetyn työn mallin kehittämisessä ja toimeenpanossa on kyse ennen kaikkea muutoksesta ja muutoksenjohtamisesta. Van Duijn ym. (2004: 37) tutkimuksen mukaan useissa yrityksissä on päästy hitaasti liikkeelle prosessin toimeenpanossa, koska positiivisia kokemuksia ja esimerkkionnistumisia on puuttunut. Tutkielman kohdeyrityskin oli alun kankeuden jälkeen päätenyt uudistamaan prosessia yhteistyössä esimiesten ja työterveyshuollon kanssa. Tällä uudella alulla ja hyvien kokemusten avulla malli saatiin vasta toden teolla käyttöön. Van Duijn ym. (2004:32) kertovat Kok jne. luomista uudenkäytännön toimeenpanovaiheista, joita voisi soveltaa myös työn muotoilun ja kevennetyn työn mallin toimeenpanossa. Toimeenpanovaiheisiin sisältyvät 1) tietoisuus uudesta tiedosta, 2) uuden tiedon ymmärtäminen, 3) asenteiden muuttaminen, 4) aikomuksien muuttaminen, 5) käytöksen muuttaminen, 6) uuden käytöksen ylläpito. Toimeenpano vaatii siis yrityksissä laajaa osallistamista johdosta, esimiehistä, työntekijöistä ja työterveyshuollosta. Tutkielman kohdeyrityksessä, nyt puolitoista vuotta mallin alusta, kevennetyn työn malli oli kuitenkin jo omaksuttu melko vakiintuneeksi käytännöksi ja vaikutti olevan normaali tapa toimia.

Analyysin perusteella kohdeyrityksen henkilöstön tietämys kevennetyn työn mallista ja muista yrityksessä olevista työhyvinvoinnin johtamisen malleista oli kuitenkin sikäli matalaa, että kukaan haastatelluista ei muistanut saaneensa infoa mallista etukäteen esimieheltään vaan malliin tutustuttiinkin oman tai työkaverin kevennetyissä työtehtävissä työskentelyn kautta. Tämä siitakin huolimatta, että haastatellut esimiehet kokivat aktiivisesti viestivänsä mallista joko etupainotteisesti tai työyhteisössä olevien kevennetyn työn jaksojen tekijöiden kautta.

Van Duijn ym. (2004:36) mukaan 40 % yrityksissä arvioitiin kollegojen tuen puutteen aiheuttavan haasteita kevennetyn työn teettämiselle ja Kivistön mukaan ensimmäisinä työpäivinä työhön palaaja tarkkaileekin herkistyneesti työkavereiden eleitä ja ilmeitä syrjäytymisen pelon tai oman arvon selvittämisen vuoksi (Kivistö 2005: 46). Tämä huolenaihe ei herännyt niin selkeästi tässä tutkielman kohdeyrityksissä, aivan yksittäisiä haastateltujen mainitsemia poikkeustilanteita lukuun ottamatta, vaan työyhteisöjen koettiin olevan kannustavia. Yksi esimieshaastatelluista kertoi keskustelleensa työntekijän huolesta asiaan liittyen ennen kevennetyn työn jaksoa, mutta arjessa yhteistyö työyhteisön kanssa oli sujunut hyvin.

Kommunikoinnissa työyhteisössä koettiin haasteita ja työtehtäviä ei joka tilanteessa jaettu kevennetyn työn tekijän kokemuksen mukaan aivan ideaalisesti. Työyhteisön edustaja koki kuitenkin kevennetyn työn tekijät arvokkaana apuna ja hän ei kokenut mallissa olevan mitään haasteita tai epäkohtia. Mahdollisten haasteiden tunnistamattomuus aiheutti selkeitä kommunikaatiokatkoksia työyhteisön ja kevennetyn työn tekijän välille. Kevennetyn työn tekijä koki esimerkiksi osin venymisen pakkoa ja uhrautumista, kun työyhteisön edustaja ajatteli, että kevennetyn työn tekijä kyllä huolehtii itse omasta jaksamisestaan ja sanoo jos haasteita on. Tarpeen olisi siis miettiä miten mallissa saataisiin luotua kommunikaatiosilta työyhteisön jäsenten välille.

5.3. Kokemukset työn muotoilusta

Kevennettyjen ja työntekijän jäljellä olevaan työkykyyn sopivien mielekkäiden työtehtävien löytäminen on luonnollisesti edellytys mallin olemassaololle. Kivistön (2005: 16-17) mukaan haasteita voi työn muotoilun osalta olla valmiudessa jakaa tarvittaessa työt uudelleen työryhmässä ja tyydyttävän uudelleensijoituspaikan löytäminen, jos työkyvyn muutos pitkäaikainen. Lisäksi esimies voi kokea hankalina vastuun ehkäistä rasituksesta aiheutuvaa uudelleen sairastumista, järjestää työt toimintakyvyn mukaisiksi väliaikaisesti tai kokonaan, vastuun perehdyttämisestä, työnjaon järjestämisestä ja tiedottamisesta.

ta. Tutkielman kohdeyrityksessä kevennetyissä työtehtävissä olijat saivat useimmiten itse vaikuttaa työtehtäviin paljonkin. Tällä oli sekä hyviä että huonoja seurauksia. Hyvää oli työntekijä kokemus siitä, että hänen näkemykseen luotetaan sekä mahdollisuus pikku hiljaa lisätä omaa työkuormaa koetin jaksamisen mukaan. Lisäksi vapauden antaminen helpotti myös esimiehen ohjeistustarvetta sekä vähensi esimiehen vastuun kokemusta rasituksesta aiheutuvasta uudelleen sairastumisesta. Negatiivisina seurauksia puolestaan mainittakoon työntekijän ja työyhteisön epätietoisuus siitä, mitä kevennetyn työn tekijän pitäisi tehdä, jolloin vaarana on työntekijän arvottomuuden kokemus ja sitä kautta valuminen takaisin henkilön normaalityötehtäviin, jotka ovat liian kuormittavia henkilön jäljellä olevalle työkyvylle. Williamsin (1991: 68) mukaan kevennettyjä töitä ei pääsääntöisesti koeta kovinkaan innostaviksi, mutta kaikki tähän tutkielmaan haastatellut kokivat muotoillut työtehtävänsä vähintään kohtuullisen mielenkiintoisiksi ja tunnustivat rajoitteet työn keventämisen mahdollisuuksille toimipaikoissa. Yllättävää kyllä, esimiehet itse nostivat esiin työntekijän mahdollisuuden kevennetyn työn puitteissa saada tehdä ihan uusia työntekijän kokonaisuosaamista avartavia tehtäviä, mutta eivät olleet näitä kuitenkaan teettäneet ja olivat tyytyväisiä, kun perehdytystarvetta ei siten ollut syntynyt.

Työyhteisön kannalta Kivistön (2005: 17) mukaan haasteita ovat työnmuotoilussa tasa-painon löytyminen poikkeusjärjestelyistä johtuvan kuormittuneisuuden ja palaavan työtoverin kannustamisen välillä sekä keskinäisen luottamuksen vahvistaminen tilanteissa, joissa sairauden aiheuttama rajoite ei näy. Kohdeyrityksessä kevennetyn työn malliin kuului se, että kevennetyn työn tekijä oli ylimääräisenä miehityksessä, eli toisten kuormittamisen sijaan, hän on pikemminkin apuna työyhteisössä. Tämän haastatellut kokivat tärkeänä ja jossain tilanteissa kun alkuperäistä työvuoroa ei ollut paikattu, kevennetyn työn tekijä koki huonoa omaa tuntoa työkaverin pulaan jättämisestä. Esimies oli näissä tilanteissa keskustellut niin kutsutuissa normaali työtehtävissä olevan kanssa ja varmistanut, että hänelle sopii hieman suuremman työkuorman kantaminen, mutta tieto tästä keskustelusta ei ollut ilmeisesti tavoittanut kevennetyn työn tekijää. Myös haasteet luot-

tamuksessa silloin kun sairauden aiheuttama rajoite ei näy, konkretisoituivat tutkielmasa ja tämänkin vuoksi esimiehen selkeämpi kannanotto työn muotoilun kysymyksiin voisi olla tarpeen.

Yksi esimiehistä nosti esiin tarpeen miettiä mallin puitteissa rajata kevennetyn työn jakson kestoja. Hänen kokemuksen mukaan yksittäiset kevennetyn työn jaksot olivat olleet lääkärin suosituksesta useiden kuukausien mittaisia. Tämä aiheutti työyhteisössä kokemusta siitä, että kevennetyn työn tekijät pääsevät muita helpommalla, mutta myös esimiehen kokemusta, että kevennetyn työn käyttö ei ollut työntekijänkään edun mukaista, vaan tervehtyminen olisi voinut olla nopeampaa sairasloman avulla.

5.2. Kevennetyn työn mallin edut ja haitat

Tutkielman kohdeyrityksessä teetettiin ajalla 1.9.2016.-31.8.2017, eli yhden vuoden aikana, yhteensä noin 9000 tuntia, eli lähes kuusi henkilötyövuotta kevennettyä työtä. Samaan aikaan yrityksen sairasajan palkat maksetuista palkoista laskivat 2,88 %:sta 2,72 %:iin ja sairaspoissaolopäivät laskivat 13,2/henkilö/vuosi -tasosta 12,1 päivään/henkilö/vuosi. Mustardin ym. (2010: 486) tutkimuksessa kevennetystä työstä työntekijöiden sairaspoissaolopäivät myös vähenivät ja näistä 60 %:issa poissaoloista hyödynnettiin kevennettyä työtä. Vaikutti siltä, että kevennetty työ vähensi vamman koettua haasteen kokemusta ja lisäksi pystyttiin osoittamaan, että kun yrityksessä on kevennetyn työn malli, on useammin työkykyhaasteita, jotka eivät aiheuta sairaspoissaoloa ollenkaan. Mustardin tutkimuksessa ei kuitenkaan saatu osoitettua, että sairaspoissaoloja olisi saatu systemaattisesti vähennettyä kahden seurantavuoden aikana. Tämän tutkielman mukaan puolestaan kohdeyritys on siis saanut ainakin vuoden ja yhdeksän kuukauden seurantajaksolla laskettua sairaspoissaolokustannuksiaan. Tähän positiiviseen kehityk-

seen on varmasti toki vaikuttanut muutkin yrityksen työhyvinvoinninjohtamiskäytännöt, joten kevennetyn työn mallin vaikuttavuuden osuutta kehityksessä on hankala arvioida.

Kivistön (2005: 34) haastattelututkimuksessa (734 suomalaista) tuki- ja liikuntaelinvai-voista sairauslomalla olleista joka viides piti sairauslomaansa liian tai aivan liian pitkänä. Hänen mukaan kokemus saattaa johtua siitä, että kotona kivun kanssa oleminen on niin hankalaa, että ihminen haluaisi ennemmin palata työhön. Tässä tutkielmassa edeltävät sairauslomat koettiin pääasiassa sopivan mittaisiksi, kun oli mahdollisuus palata keven- nettyyn työhön. Lisäksi nousi esiin myös näkemys siitä, että yksi hyöty kevennetyn työn mallista on se, että sairauden kohdatessa on todella mahdollisuus kevyempään työsken- telyyn, kun muuten yritettäisiin vain sinnitellä. Useimmiten töihin palaa kuitenkin toipi- las ja alku tuntuu yleensä väsyttävältä, mutta sitä ei pidä Kivistön (2005: 48) mukaan säikähtää.

Yhtenä suurimmista kevennetyn työn mallin eduista kuitenkin työntekijät ja esimiehet nostivat esiin mahdollisuuden sosiaalisiin kontakteihin, eli kokemuksen osana työryh- mää olost. Lisäksi useimmat kokivat myös antoisana kevennetyn työnsä sitäkin kautta, että kokivat arvokkaalla tavalla auttavansa ja helpottavansa työkavereidensa työtaakkaa. Työntekemisen koettiin myös pääasiassa tukevan kuntoutumista, tai ainakaan sen ei koettu hidastavan tervehtymistä. Toisaalta osa työntekijöistä oli huolissaan siitä, onko mahdollista, että joku muu työntekijä kokee kevennetyn työn mallin pakkopaitana työn- tekoon silloin, kun kunto ei oikeasti mahdollistaisi sitä tai mitä työkaverit ajattelevat kevennetyn työn tekijän muotoilluista työtehtävistä. Työyhteisö ei kuitenkaan haastatte- lujen perusteella ole kateellinen kevennetyn työn tekijän työtehtävistä, joten lisää kom- munikaatiota voitaisiin tarvita. Nämä haasteet on hyvä ottaa huomioon esimiehen kom- munikoidessa mallista ja muotoilluista työtehtävistä.

Ilahduttavaa oli niin työntekijöiden, työyhteisön jäsenen kuin esimiestenkin ylpeys siitä, että juuri heidän oma työnantaja on niin edistyksellinen, että on ottanut kevennetyn työn mallin ensimmäisten joukossa käyttöön.

5.4. Esimiehen rooli

Haastateltujen kevennetyn työn tekijöiden kokemuksen mukaan esimiehen rooli kevennetyn työn käytäntöjen onnistumisessa on ratkaiseva. Ratkaisevana pidettiin ennen kaikkea hyvää luottamuksen ja avoimen keskustelun ilmapiiriä pohjalla, tämän päälle oli sitten hyvä rakentavaa toimivaa kommunikaatiota myös kevennetystä työstä sopimisessa. Williamsin (1991: 69) tutkimuksen mukaan, riskejä kevennetyn työn onnistumiselle ovat

- tuen (aidon välittämisen) ja viestinnän puute
- matala työtyytyväisyys jo lähtötilanteessa
- pitkä sairauspoissaolo ennen kevennettyä työtä
- vamman tai sairauden huononeminen kesken kevennetyn työn.

Williamsin tutkimuksen tulokset tukevat ensimmäisen kohdan osalta tämän tutkielman havaintoja. Työtyytyväisyyden vaikutusta kevennetyn työn onnistumiseen tai pitkän sairauspoissaolon vaikutusta ei tämän tutkielman puitteissa voitu vahvistaa tai kiistää, sillä kaikki haastatellut arvioivat työtyytyväisyytensä olleen ennen kevennettyä työtä hyvällä tasolla ja pisimmillään haastateltujen poissaolot olivat olleet keskipitkiä.

Kivistön (2005: 12) mukaan on melko tavallista, että työntekijä palaa työhön oman onnensa nojaan. Tämä on merkittävä riskitekijä kevennetyn työn onnistumismahdollisuuksille ja tässäkin tutkielmassa yksi haastatelluista koki jääneensä ilman riittävää esimiestukea. Kyseisen haastateltavan kevennetyn työn jakso olikin ainut, joka epäonnistui niin, että se päättyi sairauslomaa, ainakin tämän perusteella esimiehen riittävä palaajan huomiointi on siis kriittisessä asemassa mallin onnistumisessa. Samaisella työntekijällä oli kyllä myös hieman epäilyjä siitä, oliko hän itse kevennetyissä työssä tärkeä osa työyhteisöä ja mitä työkaverit hänestä ajattelevat. Tämäkin on yhteneväinen havainto Kivistön tutkimuksen kanssa, sillä hänen mukaan sairauslomalla olijat ja sieltä palaavat usein murehtivat työkavereiden mielipiteitä (ajattelevatko, että pinnaa) ja sitä ovatko hyödyksi muille enää kun palaavat (Kivistö 2005: 32-33).

5.5. Johtopäätökset

Kevennetyn työn malli on tullut suomalaisiin yrityksiin jäädäkseen. Toisaalta ei ehkä pitäisi kuitenkaan puhua tulemisesta, kevennetty työ on vain jotain mikä kadotettiin osassa yrityksissä ja työyhteisöissä tässä välissä, yhtäältä kun sairauslomalla olo ei ollut enää häpeä ja täysi palkkakin juoksee, toisaalta kun keskityttiin niin paljon toiminnan ja työn tehostamiseen, että keskusteluyhteys esimiesten ja henkilöstön välillä rakoili. Ja kyllä, nimenomaan keskusteluyhteys on se ratkaiseva tekijä, ei se kuinka hieno kaavio löytyy henkilöstöyksikön laatimasta työhyvinvoinninjohtamisen käsikirjasta. Keskusteluyhteyden palauduttua voidaankin sitten alkaa puhumaan niistä kevennetyn työn muista eduista, yrityksen näkökulmasta säästöistä sairaspoissaolokustannuksissa ja tuottavuuden kasvusta, kun taas työntekijöiden näkökulmasta, SOK:n työhyvinvointijohtaja Sanna-Mari Myllysen sanoja lainatakseni, siitä että työ on aina terveempää työntekijöille kuin sairausloma.

Tämän tutkielman kohdeyrityksessä kevennetyn työn malli on muodostumassa vakiintuneeksi käytännöksi ja työntekijät jopa osaavat jossain määrin pyytää kevennetyn työn todistuksia lääkäriltä. Tämä ei ole ollut kohdeyrityksessä itsestänselvyys, vaan alkuvaikeuksien jälkeen pitkällisen yhteistyön (esimiehet, työterveyshuolto, hr ja työntekijät) tuloksena, mallista on luotu osa yhä useamman arkipäivää. Mallin juurruttamis- ja kehittämisvaihe ei kuitenkaan ole vielä valmis, vaan vaatii jatkuvaa perehdytystä ja keskustelua kaikkien osapuolten välillä. Lisäksi on varmistettava, että esimies ei ulkoista esimiesvastuutaan tilanteessa työterveyshuoltoon tai henkilöstöyksikölle, vaan on valmis käsittelemään haastavimmatkin tilanteet työyhteisössä. Mutta, onko kevennetty työ kohdeyrityksessä laastari vai työhyvinvoinnin ja tuottavuuden tukiside? Haastatellut työntekijät ja esimiehet kokivat kevennetyn työn työhyvinvoinnin tukisiteenä, mutta näkivät, että malli voi koitua jollekin muulle työntekijälle laastariksi luun murtumaan.

Tämä on tärkeä huomioida yritysten kehittäessä ja ottaessa käyttöön omia kevennetyn työn mallejaan.

Mitä kevennetyn työn mallin käyttöönotto sitten tarkoittaa yrityksessä? Kyseessä on tutkielman mukaan ennen kaikkea ajattelu-, toiminta- ja kulttuurimuutos. Ajattelumuutosta tarvitaan siinä, että osatyökykyinen voi olla tuottava ja tärkeä osa työyhteisöä. Toimintamuutoksena se vaatii huolellista pohjatyötä: keskustelua, mallin luomista ja kehittämistä, varsinkin esimiesten ja työterveyshuollon perehdyttämistä ja viestintää, viestintää ja viestintää. Kuten muutoksessa aina, lopulta ratkaisee se, saadaanko malli viestittyä positiivisella tavalla henkilöstölle ja ”ostavatko he ajatuksen”. Tämän lisäksi paljon auttaa muutama onnistunut käytännön kokemus, josta henkilöt itse viestivät työyhteisöissä, ja joita nostetaan myös esiin yrityksen sisäisessä viestinnässä. Jos yritys taas tavoittelee oikotietä onneen ja pikavoittoja säästöohjelmaan – kevennetty työ ei välttämättä ole oikea vaihtoehto. Kevennetyn työn malli on ennen kaikkea työhyvinvointiohjelma, jota johdetaan pitkän tähtäimen tavoittein. Sen sanottuani, millä yrityksellä on toisaalta enää nykypäivän kilpailussa varaa olla ilman kevennetyn työn mallia?

5.6. Tutkielman luotettavuus ja eettiset kysymykset

Heti aiheen valinnassa tulee huomioida eettiset periaatteet, eli esimerkiksi onko aihe sellainen, jonka tutkimisesta ei ole haittaa tutkittaville, voidaanko aihetta tutkia eettisillä tavoilla, aiheuttaako tutkimus haittaa jollekin ryhmälle ja onko tutkimuksen tuottama tieto eettistä. Näiden lisäksi jo aiheen aiemman tutkimuksen huomioiminen on osa eettistä tutkimuskäytäntöä (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne ja Paavilainen 2013, 34-35.) Työroolini tutkimuksen kohteena olevassa yrityksessä nosti esiin tämän tut-

kielman aiheen. Se hyväksyttiin yrityksen johtoryhmässä ja siitä tiedotettiin henkilöstön edustajia sekä työterveyshuoltoa. Kerroin avoimesti kaikille sidosryhmille tutkielman etenemisestä, mutta kuitenkin niin, että kaikille haastatelluille taattiin anonymiteetti. Työroolini mahdollisti sen, että pystyin selvittämään kevennetyn työn mallin mukaisissa työtehtävissä olleet henkilöt ja kontaktoida heidät kysyen haastattelulupaa. Haastateltujen esimiehet tiesivät haastatteluun osallistumisesta, mutta kenenkään yksittäisen haastateltavan vastauksia ei esitelty tunnistettavasti tai annettu niiden perusteella palautetta toimipaikkaan. Haastatteluluvan saadessani, sovimme haastatteluajan työntekijän työtoimipaikkaan, jolloin osallistuminen on mahdollisen vaivatonta henkilölle.

Vaikka koen, että roolini tutkittavassa yrityksessä on etu (haastateltavien ja materiaalien tavoitettavuus), asettaa se toki haasteitakin. Jossain määrin asemani organisaatiossa (henkilöstöpäällikkö) voi vaikuttaa haastateltavien työntekijöiden vastauksiin (Eriksson ja Kovalainen 2008: 65). Lisäksi jouduin useampaan kertaan ottamaan muutaman askeleen taaksepäin aineiston analyysia tehdessäni, jotta omat ennakko-oletukseni eivät päässeet värittämään analyysia. Tämän lisäksi suuri tekijä objektiivisuuden säilyttämisessä oli havainnoista keskustelu työhyvinvoinnin ammattilaisten (kuten työterveyshuolto ja S-ryhmän kollegat) kanssa, he osasivat esittää hyviä tarkentavia kysymyksiä, lisäten näin ymmärrystäni haastateltujen vastauksista.

5.7. Tulosten yleistettävyys ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkielmassa on tutustuttu yhden yrityksen kevennetyn työn malliin ja työntekijöiden, työyhteisön ja esimiesten kokemuksiin kyseisestä mallista osana yrityksen muita työkyvynjohtamisen toimintamalleja. Tulokset eivät siis semmoisinaan ole yleistettävissä

toisiin yrityksiin ja heidän työkyvyntohtamisen kokonaisuuksiin. Tutkielman lopputuloksena voidaan kuitenkin todeta, että kevennetyn työn mallista on rakennettavissa hyvässä yhteistyössä eri toimijoiden kesken kokonaisuus, joka tukee työntekijöiden työhyvinvointia ja yrityksen tuottavuutta. Kevennetyn työn käytön yleistyessä maanlaajuisesti olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin sen taloudellisia vaikutuksia niin yritysten tuottavuuteen kuin kansantalouteenkin.

LÄHDELUETTELO

- Andersen, L.P., P. Kines & P. Hasle. (2007). *Owner attitudes and self-reported behavior towards modified work after occupational injury absence in small enterprises: a quality study*. Journal of occupational rehabilitation 17, 107-121.
- Baker-McClearn, D., K. Greasley, J. Dale & F. Griffith. (2010). *Absence management and presentism: The pressures on employees to attend work and the impact of attendance on performance*. Human Resource Management Journal 20 (3).
- Bonsdorf, M. & S. Vanhala. (2012). *Työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Teoksessa S. Vanhala, K. Tilev, S. Lindström (Toim.) Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointia ja tuloksellisuus. Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa+Talous, 2/2012, 61-78. (Siteerattu 31.10.2017) Saatavilla internetissä: epub.lib.aalto.fi/pdf/hseother/Aalto_Report_KT_2012_002.pdf ISSN 1799-4802
- Campbell Quick J. & M. Macik-Frey. (2007). *Healthy, Productive Work: Positive Strength through Communication Competence and Interpersonal Interdependence*. Teoksessa D. Nelson, C.L. Cooper (toim.) Positive Organizational Behavior. London: SAGE, 25-39. ISBN 141291213X
- Cole D. C., R. P. Wells, M. B. Frazer, M. S. Kerr, W. P. Neumann & A.C. Laing (2003). *Methodological issues in evaluating workplace interventions to reduce work-related musculoskeletal disorders through mechanical exposure reduction*. Scandinavian Journal of Work Environ Health 29(5): 396–405.
- Daniels, K., C. Gedikli, D. Watson, A. Semkina & O. Vaughn. (2017). *Job design, employment practices and well-being: a systematic review of intervention studies*, Ergonomics, 60:9, 1177-1196, DOI: 10.1080/00140139.2017.1303085

- Drafke, M. & S. Kossen. (2002). *The Human Side of Organizations*. 10. painos. New Jersey: Prentice-Hall. ISBN 0135139740
- Eriksson, P. & A. Kovalainen (2008). *Qualitative methods in business reserach*. 1. painos. London: Sage. 337 s. ISBN: 978-1412903172.
- Hirsjärvi, S.; P. Remes & P. Sajavaara (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. painos. Helsinki: Tammi. 444 s. ISBN: 978-951-31-4836-2
- Holman, D. (2002). *Employee wellbeing in call centres*. Human Resource Management Journal, 12(4), 35-50. (Siteerattu 8.10.2017). Saatavilla internetissä: <https://search-proquestcom.proxy.uwasa.fi/docview/199402906?accountid=14797>
- Honkanen, S. (2011). *Työhyvinvoinnin ja työkyvyn johtaminen S-ryhmässä*. S-Ryhmän sisäinen julkaisu.
- Ilmarinen, J., 2006. *Pitkää työuraa!* Ikääntyminen ja työelämän laatu Euroopan unionissa. Jyväskylä :Gummerus kirjapaino Oy. (Siteerattu 31.10.2017) Saatavilla internetissä: <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201504226126>
- Järlström, M., R. Viitala & T.-P. Uotila. (2012). *Organizational climate's connection to job well-being*. Teoksessa S. Vanhala, K. Tilev, S. Lindström (Toim.) Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointia ja tuloksellisuus. Aalto-yliopiston julkaisusarja KAUPPA+TALOUS, 2/2012, 79-96.
- Kivistö, S. 2005. *Paluu työhön* (toim. Lehtinen, S.) Helsinki: Työterveyslaitos. 97 s. ISBN 951-802-606-8 36.13
- Koskinen, I., P. Alasuutari & T. Peltonen (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. 1. painos. Tampere: Vastapaino. 350 s. ISBN: 978-951-768-175-9.

- Krause, N., L.K. Dasinger & F. Neuhauser. (1998). *Modified work and return to work: A review of the literature*. Journal of occupational rehabilitation, 8 (2), 113-139.
- Kuitunen, S. (2016). *Voiko työn muotoilu auttaa osatyökykyisiä?* (Siteerattu 27.3.2017) Saatavilla internetissä: <http://stm.fi/ote-blogi/-/blogs/voiko-tyon-muotoilu-auttaa-osatyokkyisia->
- Larsson, A. & G. Gard. (2003). *How can the rehabilitation planning process at the workplace be improved? A qualitative study from employers' perspective*. Journal of occupational rehabilitation, 13(3): 169-181.
- MacEachen E, J. Clarke, R.L. Franche & E. Irvin. (2006). *Systematic review of the qualitative literature on return to work after injury*. Scandinavian Journal of Work Environment & Health 32(4): 257–269.
- Malmström L. 27.3.2017. Haastattelu Osuuskauppa Varuboden-Osla Handelslagin työkykyjohtamisen käytännöistä.
- Markkula, H., S. Koskinen & L. Virta (2009). *Korvaavaa työtä vai sairauspoissaoloa?* Edilex-sarja 7/2009. (Siteerattu 31.10.2017) Saatavilla internetissä: www.edilex.fi/lakikirjasto/5864
- Martimo, K. (2010). *Musculoskeletal disorders, disability and work*. People and Work Research Reports 89. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy. 130 s. (Siteerattu 31.10.2017) Saatavilla internetissä: publications.uef.fi/pub/urn.../urn_isbn_978-951-802-988-8.pdf ISSN: 1237-6183
- Mustard, C.A., C. Kalcevich, I & A. Steenstra., P. Smith & B. Amick. 2010. *Disability management outcomes in the Ontario long term care sector*. Journal of occupational rehabilitation 2010. 20: 481-488.

- Mäntynen, A. & S. Pietikäinen. (2009). *Kurssi kohti diskurssia*. 1.painos. 181 s. Tampere: Osuuskunta Vastapaino
- PAM. (2017). *Korvaava työ*. (Siteerattu 11.3.2017) Saatavilla internetissä: <https://www.pam.fi/wiki/korvaava-tyo.html>
- Peltonen, M. & P. Ruohotie. (1990). *Ihmisten johtaminen*. Aavaranta sarja nro 24. 224 s. Otava, Keuruu. ISSN 0783-5523
- Pransky, G. S., S. W. Shaw, R.-L. Franche & A. Clarke (2004). *Disability prevention and communication among workers, physicians, employers, and insurers: current models and opportunities for improvement*. s.625-634 *Disability & Rehabilitation*, 2004, Vol.26(11).
- Ronkainen, S., L. Pehkonen, S. Lindblom-Ylänne & E. Paavilainen. (2013). *Tutkimuksen voimasanat*. 192 s. 2. painos. Helsinki: WSOY Pro. ISBN 978-952-63-1997-1
- Ryynänen, K., J. Kausto, L. Ala-Mursula, M. Hasu, K. Martimo & E. Viikari-Juntura. (2013). *Lähiesimiesten haasteet osasairausvapaiden järjestelyissä*. Suomen Lääkäri lehti 5/2013 v sk 68, 321-325. (Siteerattu 31.10.2017) Saatavilla internetissä: <http://docplayer.fi/5381500-Lahiesimiesten-haasteet-osasairausvapaiden-jarjestelyissa.html>
- Saroniemi, S. (2017). *Mitä jos saisit lääkärin määräämän sairauslomasi sijaan kevyempiä hommia? Moni saa jo*. (Siteerattu 11.3.2017) Saatavilla internetissä: http://www.iltalehti.fi/uutiset/201702062200066218_uu.shtml
- Sinokki, M. (2013). *Yhteistyö työkyvyn arvioinnissa*. Työturvallisuuskeskus.
- Suutarinen, M. (2010). *Työhyvinvoinnin organisointi*. Teoksessa M. Suutarinen & P.-L. Vesterinen (Toim.). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsinki: Otava. 11-44. ISBN 978-952-5998-54-2.

- Teknolohiateollisuuden sähköalan työntekijöiden työehtosopimus 1.11.2013–31.10.2016. (Siteerattu 31.10.2017) Saatavilla internetissä: www.finlex.fi/data/tes/TT79Sahmeta1311.pdf
- Terävä, K. & P. Mäkelä-Pusa. (2011). *Esimies työhyvinvointia rakentamassa*. Kuntoutussäätiö. 17 s. (Siteerattu 31.10.2017) Saatavilla internetissä: https://kuntoutussaatio.fi/files/575/punk_esimiesopas_www.pdf
- Turja, J., S. Kaleva, M. Kivistö & J. Seitsamo. (2012). *Työkyvyn varhainen tuki*. Työterveyslaitos. (Siteerattu 31.10.2017) Saatavilla internetissä: [http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-230-4%20\(PDF\)](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-230-4%20(PDF))
- Työterveyslaitos. (2017). *Työhyvinvointi*. (luettu 26.3.2017) Saatavilla internetissä: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Työterveyslaitos. (2014). *Työkykyjohtamisen benchmark-tutkimus 2014*. Loppuraportti 15.10.2014.
- Van Duijn, M., H. Miedema, L. Elders, & A. Burdorf. (2004). *Barriers for early return-to-work of workers with musculoskeletal disorders according to occupational health physicians and human resource managers*. Journal of occupational rehabilitation, 2004. 14 (1): 31-41.
- Williams, J. (1991). *Employee experiences with early return to work programs*. AAOHN Journal. 1991. 39 (2): 64-69.

LIITTEET

Liite 1 Haastattelurunko työntekijä, yksilöhaastattelu

Taustatiedot

- Kerro sun työhistoriasta (mitä kaikkea olet tehnyt ja mikä sun nykytehtävä on ja kauanko oot ollut siinä)
- Miten arvioisit työtyytyväisyyttäsi kokonaisuudessaan

Kevennettyyn työhön siirtyminen

- Olitko ensin sairauslomalla (ja jos, kuinka kauan) vai siirrytkö kevennettyyn työhön suoraan nk. normaali työstäsi
 - o Koitko sairausloman olleen tilanteesi liian lyhyt, sopiva vai liian pitkä?
Miksi
- Miten terveys rajoitti työkykyä
 - o Koitko, että terveyshaitta johtui työstä, esim. selkäkipu työssä nostelusta tms.
- Kuinka pitkän jakson olit kevennetyssä työssä

Kommunikaatio kevennetystä työstä

- Käytiinkö ennen työn muokkausta varhaisen tuen keskustelu
 - o Mitä siinä sovittiin
- Mistä kuulit kevennetyn työn mahdollisuudesta ensimmäisen kerran
 - o Mitä kevennetystä työstä kerrottiin
- Onko työyhteisössä puhuttu mallista
- Onko muut työyhteisössä jo olleet kevennetyssä työssä aiemmin
- Kuka ehdotti kevennettyä työtä
- Millaiset roolit kevennetyn työn sopimisessa oli kullakin:
 - o Työntekijä
 - o Esimies

- Työterveyshuolto
- Joku muu, kuka?

Työn muotoilu

- Miten työtehtävät muuttui, kuka määritteli
 - miten työtehtävistä sovittiin
- Miltä työtehtävät tuntuivat
- Mitä työkaverit sanoivat muokkauksesta
- Olitko tyytyväinen kevennetyn työn toimenkuvaan
- Oliko helppoa palata nk. normaali tehtäviin kevennetyn työn jälkeen?

Kokemukset kevennetyn työn mallista

- Tukiko työskentely kuntoutumistasi vai heikensikö sitä
- Koetko kevennetyn työn mallin oikeudenmukaisena ja tasapuolisena työntekijöille
- Ootteko jutelleet työkaverien kanssa kevennetystä työstä, ja jos niin minkälaisia asioita
- Miten kevennetyn työn malli vaikutti työnantajamielikuvaan
- Millainen suhde esimieheen, muuttuiko se kevennetyn työn myötä
- Mitkä kevennetyn työn tavoitteet ovat työntekijän kokemuksen mukaan, eli miksi kevennetyn työn malli on luotu
- Mitkä ovat mielestäsi kevennetyn työn edut
- Mitkä ovat mielestäsi kevennetyn työn haitat

Liite 2 Haastattelurunko esimies, Focus-ryhmähaastattelu

- Saako riittävästi tukea omalta esimieheltä tai organisaatiolta muuten työkyvyn johtamisessa
 - o Toteuttaako esimies mielestään varhaisen tuen mallia aktiivisesti, miksi
- Onko yksikössä kevennetyn työn mallia toteutettu aktiivisesti
 - o Millaisia rajoitteita
- Onko työtehtävien muotoilu helppoa vai vaikeaa ja miksi
 - o Millaisia tehtäviä yleensä
- Kun työntekijä ilmoittaa tulevansa kevennettyyn, mitä sitten tapahtuu – prosessi?
- Miten on viestinyt kevennetystä työstä henkilökunnalle, onko heillä ollut kysymyksiä
- Miten työntekijät ovat suhtautuneet kevennettyyn työhön
 - o entäpä työyhteisö kevennetyn työn tekijään
- Mikä on esimiehen rooli kevennetyn työn mallissa
 - o Entäpä työntekijän?
 - o Lääkäriin?
 - o onko muilla roolia
- Tukeeko kevennetty työ työntekijän työhyvinvointia vai heikentääkö sitä
- Mitkä kevennetyn työn tavoitteet ovat esimiehen kokemuksen mukaan, eli miksi kevennetyn työn malli on luotu
- Mitkä ovat mielestäsi kevennetyn työn edut
- Mitkä ovat mielestäsi kevennetyn työn haitat
- Jos saisit vapaasti muokata kevennetyn työn mallia, miten muokkaisit sitä

LIITE 3 HAASTATTELURUNKO TYÖYHTEISÖN JÄSEN, YKSILÖHAAS- TATELU

Taustatiedot

- Kerro sun työhistoriasta (mitä kaikkea olet tehnyt ja mikä sun nykytehtävä on ja kauanko oot ollut siinä)

Kevennetty työ, kommunikaatio

- Mistä sinä itse oot ekan kerran kuullut kevennetyn työn mallista, mitä muistat kuulleesi
- Onko työyhteisössä puhuttu mallista, mitä
- Työyhteisössä on ollut kevennetyn työntekijöitä, minkä verran ja kuinka pitkiä jaksoja
- Millaiset roolit kevennetyn työn mallissa on kullakin kokemuksesi mukaan
 - o Työntekijä (kevennetyssä työssä olija)
 - o Esimies
 - o Työterveyshuolto
 - o Sinä itse työyhteisön jäsenenä
 - o Joku muu, kuka?

Työn muotoilu

- Miten työtehtävät järjestellään, kuka määrittelee
 - o miten työtehtävistä sovitaan
- Miltä työtehtävät on tuntunu kevennetyn työn tekijöiden kertoman mukaan
- Miltä susta tuntuu työyhteisön jäsenenä, kun joku on kevennetyssä työssä
 - o auttaako he sinua vai työllistääkö
 - o riittääkö heillä osaaminen muotoiltuihin tehtäviin
- Mitä työkaverit ovat sanoneet muokkauksista
- Miten kevennetyn työntekijöillä paluu on sujunut nk. normaali tehtäviin kevennetyn työn jälkeen?

Kokemukset kevennetyn työn mallista

- Tukeeko työskentely kuntoutumista vai heikentääkö sitä
- Koetko kevennetyn työn mallin oikeudenmukaisena ja tasapuolisena työntekijöille
- Miten kevennetyn työn malli on vaikuttanut sinun työnantajamielikuvaan
- Mitkä kevennetyn työn tavoitteet ovat työntekijän kokemuksen mukaan, eli miksi kevennetyn työn malli on luotu
- Mitkä ovat mielestäsi kevennetyn työn edut
- Mitkä ovat mielestäsi kevennetyn työn haitat
- Jos saisit vapaasti muokata kevennetyn työn mallia, miten muokkaisit sitä