

OSAAMISEN JOHTAMISEN MENETELMÄT OSATYÖKY-
KYISTEN TYÖSSÄ SELVIYTYMISEN TUKENA

Hietala Johannes

Opinnäytetyö
Tiedolla johtamisen asiantuntijakoulutus
Fysioterapeutti (YAMK)

2023

Tiedolla johtamisen asiantuntija
Fysioterapeutti (YAMK)

Tekijä	Johannes Hietala	Vuosi	2023
Ohjaajat	Helena Kangastie TtM Raija Seppänen TtT, TK		
Toimeksiantaja	Osaamisella työelämään – Osatyökykyisten tuettu osaamisen vahvistaminen (OSTE) -hanke		
Työn nimi	Osaamisen johtamisen menetelmät osatyökykyisten työssä selviytymisen tukena		
Sivu- ja liitesivumäärä	44 + 3		

Osatyökykyisyydellä on erilaisia määritelmiä. Osatyökykyisyyden syyt eivät rajoitu työkykyä alentaviin sairauksiin. Osatyökykyisyys voi näkyä eri tavoin henkilön työssä selviytymisessä. Myös työssä selviytymiseen vaadittavan tuen tarve vaihtelee. Osatyökykyisten työllistyminen on keskimääräistä vaikeampaa. Tässä opinnäytetyössä osatyökykyiseksi ymmärretään henkilö, jonka kyky tehdä työtä ei riitä jonkun hänelle osoitetun tietyn työtehtävän suorittamiseen.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilö voi tukea osatyökykyisen työntekijän työssä selviytymistä erityisesti osaamisen johtamisen menetelmin. Tavoitteena oli myös selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat osatyökykyisen henkilön työssä selviytymiseen. Opinnäytetyössä kartoitettiin lisäksi työnantajien ja esihenkilöiden valmiuksia työllistää ja johtaa heitä. Opinnäytetyö tehtiin Osaamisella työelämään – Osatyökykyisten tuettu osaamisen vahvistaminen (OSTE) -hankkeessa.

Opinnäytetyön teoreettinen tietoperusta muodostui työkyvystä, osatyökyvystä ja osaamisen johtamisesta. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa aineistoa kerättiin haastatteluin (n=5). Neljä haastateltua työskenteli esihenkilönä Lapissa toimivissa pienissä ja keskisuurissa yrityksissä. Yksi haastatelluista työskenteli suuryrityksessä henkilöstöhallinnon tehtävässä, johon sisältyi esihenkilöiden ohjaamista työkykyyn liittyvissä asioissa.

Opinnäytetyöhön haastatellut henkilöt määrittelivät osatyökykyisyyden laaja-alaisesti. Esihenkilöt voivat tukea osatyökykyisen työssä selviytymistä monin tavoin, kuten työtehtävien sisältöön ja työskentelyn olosuhteisiin vaikuttamalla. Osaamisen johtamisessa korostuu vuorovaikutus ja avoin keskustelu työkykyyn vaikuttavista tekijöistä, ei jokin yksittäinen osaamisen johtamisen menetelmä. Työssä selviytymiseen vaikuttavat monet tekijät, kuten osatyökykyisen henkilökohtaiset ominaisuudet ja kyvyt, sekä työtehtävien vaatimukset ja työskentelyorganisaatio.

Avainsanat Osatyökykyisyys, osaamisen johtaminen, työkyky, kvalitatiivinen tutkimus

Specialist in Knowledge Management
Master of Health Care

Author	Johannes Hietala	Year	2023
Supervisor	Helena Kangastie MSc (Health Sciences) Raija Seppänen DHSc, PhD		
Commissioned by	Skills for Work - Supported competence enhancement (OSTE) -project.		
Subject of thesis	Methods of competence management to support employees with partial work ability		
Number of pages	44 + 3		

The definition of a worker with partial work ability varies. The causes of partial work ability are not limited to disabling illnesses. Partial work ability can affect different ways on how a person copes with work. The need for support to cope at work also varies. People with partial work ability find it more difficult to find employment than average. In the thesis, partial work ability is defined as a person whose ability to work is not sufficient to perform a specific task assigned to them.

The purpose of the thesis was to find out how a supervisor can support the employability of people with partial work ability through competence management. The aim was also to identify the factors that influence the work performance. The thesis also explored the capacity of employers and supervisors to employ and manage them. The thesis was carried out in the Skills for Work - Supported competence enhancement (OSTE) -project.

The theoretical knowledge base of the thesis consisted of work ability, partial work ability and competence management. The thesis was conducted as a qualitative study, with data collected in five interviews. Four of the interviewees worked as a supervisor in small/medium sized companies in Lapland. One of the interviewees worked in a large company as a human resources person, which included providing guidance to supervisors in matters related to employee's ability to work.

The interviewees defined partial work ability in many ways. The supervisors can influence the work performance of employees in several ways, such as by influencing the content of tasks and working conditions. The emphasis in competence management is on interaction and open discussion of the factors affecting work performance, rather than on any particular competence management method. Many factors influence the work performance of a person with partial work ability, such as individual characteristics and skills, and the demands of the job and the work organisation.

Key words Partial work ability, work ability, competence management, qualitative research

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TYÖKYKY JA OSATYÖKYKYISYYS.....	7
2.1 Työkykyä tulkitaan eri tavoin.....	7
2.2 Osatyökykyisyys	9
3 OSAAMISEN JOHTAMINEN ESIHENKILÖTYÖSSÄ	13
3.1 Osaamisen johtaminen ja menetelmät esihenkilötyössä.....	13
3.2 Osaamisen johtamisen prosessi	14
4 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS.....	17
4.1 Tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät	17
4.2 Tutkimusmenetelmä.....	17
4.3 Aineistonkeruu, käsittely ja analyysi	18
5 TULOKSET.....	21
5.1 Osatyökykyisen määrittely	21
5.2 Osatyökykyisen työssä selviytymisen tuki.....	24
5.3 Osatyökykyisen työssä selviytymiseen vaikuttavia tekijöitä	28
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	33
6.1 Yhteenveto tuloksista.....	33
6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	37
6.3 Oman asiantuntijuuden kehittyminen	39
6.4 Toimenpide-ehdotukset	40
LÄHTEET.....	41
LIITTEET	45

1 JOHDANTO

Työelämän ulkopuolella arvioidaan olevan Suomessa noin 65 000 työhön haluaavaa ja itsensä työhön kykeneviksi kokevaa osatyökykyistä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023a). Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen (2018) on arvioinut heidän hyödyntämättömän työpanoksensa arvoksi 1,3 miljardia euroa. Osatyökykyisten lukumäärästä ei ole tarkkaa tietoa. Arviolta 60 100 osatyökykyistä oli TE-palveluiden asiakkaana 2019 lopussa. (Mäkinen 2021, 11.) Osatyökykyisten työttömyysjaksot ovat keskimääräistä huomattavasti pidempiä (Oivo & Kerätär 2018, 63). Lapissa oli maaliskuun 2023 lopussa 4 535 avointa työpaikkaa. Samaan aikaan työttömiä työnhakijoita oli yhteensä 8 135 henkilöä, joista vammaisia ja pitkäaikaissairaita 1 075 henkilöä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023b.) Osatyökykyisten parempi työllistyminen on tärkeää sekä yksilön näkökulmasta, että laajemmin yhteiskunnan tasolla. Heidän potentiaalinsa parempi hyödyntäminen työmarkkinoilla toisi myös Lapin alueelle lisää tarpeellista työvoimaa.

Osatyökykyisyyteen liittyvillä virheellisillä ennakkokäsityksillä voi olla negatiivinen vaikutus heidän työllistymiseensä. Osatyökykyisiin voi liittyä mielikuvia muita heikommasta työssä suoriutumisesta. Henkilön tuottavuus voi mietittyä erityisesti sellaisissa yrityksissä, joissa ei ole kokemusta osatyökykyisten palkkaamisesta. Yrityksen kyky hyödyntää työpanosta on myös osa tuottavuutta. Yrityksissä voidaan myös ajatella, ettei niissä ole osatyökykyisille soveltuvia työtehtäviä, tai ettei osatyökykyisten työn laatu vastaa sille asetettuja kriteereitä. (Ala-Kauhaluoma, Kesä, Lehikoinen, Pitkänen & Ylikojola 2017, 82.)

Ala-Kauhaluoman ym. (2017) mukaan yrityksissä toivottiin osatyökykyisiä koskevalta julkiselta keskustelulta positiivisempaa lähestymistapaa, jossa tuotaisiin enemmän esiin osatyökykyisten vahvuuksia työhön vaikuttaviin rajoitteisiin ja muihin ongelmiin keskittymisen sijaan. Myös henkilötason tieto työkyvystä, rajoitteista, osaamisesta ja vahvuuksista nähtiin yrityksissä tärkeänä. Osatyökykyisiä työllistäneissä yrityksissä heidän työmotivaationsa on arvioitu korkeaksi, mikä on yritysten keskeisin osatyökykyisiltä toivoma ominaisuus. (Ala-Kauhaluoma ym. 2017, 80, 84.)

Opinnäytetyössä selvitetään, miten esihenkilö voi tukea osatyökykyisen työntekijän työssä selviytymistä ja mitkä asiat vaikuttavat heidän työssä selviytymiseensä. Erityisesti tarkastellaan osaamisen johtamisen menetelmiä osatyökykyisen työssä selviytymisen tukemisessa. Opinnäytetyössä kartoitettiin lisäksi työnantajien ja esihenkilöiden valmiuksia työllistää ja johtaa heitä. Opinnäytetyön tuottamasta tiedosta hyötyvät osatyökykyisiä työllistävät yritykset. Koska harvassa organisaatiossa henkilöstö on aina täysin työkykyistä, voidaan ajatella hyödyn koskevan kaikkia työnantajia. Opinnäytetyöstä hyötyvät myös ne työntekijät, joiden esihenkilöissä se synnyttää uusia ajatuksia osatyökykyisyydestä ja työkyvyn tukemisesta. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto muodostui viidestä haastattelusta, joissa kuultiin Lapin alueella toimivissa yrityksissä esihenkilö- tai henkilöstöhallinnon tehtävissä työskentelevien kokemuksia ja näkemyksiä osatyökykyisten työllistämisestä. Haastatelluista neljä työskenteli esihenkilötehtävissä pk-yrityksissä. Osa heistä työskenteli myös yrittäjänä. Yksi haastatelluista työskenteli suuryrityksessä henkilöstöhallinnon (HR) tehtävässä, johon sisältyi esihenkilöiden ohjaamista työkykyyn liittyvissä asioissa.

Opinnäytetyö tehtiin Euroopan sosiaalirahaston (ESR) osarahoittamassa Osamisella työelämään – Osatyökykyisten tuettu osaamisen vahvistaminen (OSTE) -hankkeessa. Maantieteellisesti Lappiin keskittyvän hankkeen ensisijaisena kohderyhmänä ovat työttömät ja työssä olevat osatyökykyiset henkilöt, työnantajat ja tieto-, neuvonta- ja ohjaustoimijat (TNO). Hankkeen kohderyhmään kuuluvat myös ne työelämään siirtyvät opiskelijat, joilla on hyvinvoinnin haasteista tai toimintakyvyn rajoitteista johtuen kohonnut riski työllistymisen vaikeuksiin. Hankkeen tavoitteena on osatyökykyisten osaamisen kehittämisen ja työllistymisen tukeminen. Kohderyhmään kuuluva tukea tarvitseva henkilö voidaan ohjata hankkeen palveluiden piiriin useiden eri toimijoiden toimesta. Näitä toimijoita ovat muun muassa Lapin TE- palvelut, kuntien työllisyyspalvelut, sosiaalitoimi, Ohjaamo, kolmas sektori ja Lapin sairaanhoitopiirin kuntoutuspoliklinikka. Hankkeessa tehdään myös yhteistyötä osallisuuden- ja työllistymisen hankkeiden ja oppilaitosten kanssa, sekä kehitetään TNO-palveluita. Hankkeen toteuttamisesta vastaavat Lapin Ammattikorkeakoulu, Lapin yliopisto, Kemi-Tornion laakson koulutuskuntayhtymä Lappia ja Rovaniemen koulutuskuntayhtymä REDU. (Kippola-Pääkkönen ym. 2021, 61–63.)

2 TYÖKYKY JA OSATYÖKYKYISYYS

2.1 Työkykyä tulkitaan eri tavoin

Covid19 -pandemia muutti nopealla aikataululla erityisesti tieto- ja toimistotyöläisten työtä (esim. Ferreira, Mach, Martinez & Miraglia 2022). Yhteiskunnassa toteutettiin joukko ihmisten kokoontumista rajoittaneita toimenpiteitä, joilla pyrittiin hillitsemään viruksen leviämistä. Verkkotapaamiset ja -kokoukset yleistyivät samalla, kun henkilökunnan ja asiakkaiden väliset fyysiset tapaamiset vähentyivät. Sellaisten työtehtävien tekeminen, joissa kasvokkaiset kohtaamiset eivät olleet välttämättömiä, muuttui merkittävästi. (esim. Lankinen & Ekholm, 2021.) Työkyvyn näkökulmasta etätyöskentelyn nostaminen keskusteluun on relevanttia siksi, että se tarjoaa hyvän tarttumapinnan työkyky -käsitteen monitulkintaiseen ja muuttuvaan olemukseen. Vaikka etätyöskentelyllä vaikuttaisi olevan enemmän myönteisiä, kuin negatiivisia terveysvaikutuksia (Tavares 2017), voi se lisätä preseiintismiä, eli sairaana työskentelyä (Tavares 2017; Sutela 2020; Ferreira ym. 2022).

Aaltonen (10.3.2021) kuvailee artikkelissaan, miten etätyön myötä työmarkkinoille on rantautunut uusi termi, etätyökyky. Sairaana työskentelyä voi lisätä mm. organisaation sisällä tapahtuvaan työntekijöiden väliseen kilpailuun kannustava työntöön kulttuuri, sekä organisaatio- tai esihenkilötason negatiivinen suhtautuminen sairauspoissaoloihin (Ferreira ym. 2022). Tilanne, jossa henkilö paineen alla kokee velvollisuudekseen työskennellä sairaana, tarjoaa mahdollisuuden pohtia koetun työkyvyn ja työsuorituksen ristiriitaista suhdetta; työntekijä voi tuottaa työtehtäviensä vaatimusten mukaisen työsuoritteen, vaikka kokisikin olevansa kykenemätön työhön.

Työkyvylle ei ole vain yhtä määritelmää, vaan eri toimijat voivat tulkita sitä eri tavoilla, näkökulmasta ja asiayhteydestä riippuen. Käytössä on lukuisia erilaisia malleja, joilla kuvataan työkykyä ja sen edistämistä. Merkittävää työkykyä koskevien tulkintojen eroavaisuuksille on, käytetäänkö käsitettä työkyvyn edistämisen, vai työkyvyn arvioinnin yhteydessä. (Ilmarinen, Gould, Järviskoski & Järvisalo 2006; Järviskoski, Takala, Juvonen-Posti & Härkäpää 2018).

Työkyvyn arviointia tehdään päätettäessä henkilölle myönnettävistä sosiaalivaikutuksen etuuksista, kuten eläkkeestä, kuntoutusetuudesta tai sairauspäivärahasta. Edellä mainitussa tilanteessa työkykykäsitteen tulkinnassa korostuu arvioinnin kohteena olevan henkilön yksilölliset ominaisuudet. Näkökulma työkykyyn sen arvioinnissa on lääketieteellinen ja painotus työkyvyttömyyden arvioinnissa. (Järvikoski ym. 2018 8–9.) Gould, Ilmarinen, Järvisalo ja Koskinen (2006, 311–312.) toteavat, että työkyvyn arvioinnissa paras lopputulos syntyy, kun arvioinnissa yhdistetään asiantuntija-arvio ja henkilön oma arvio työkyvystään. Työkyvyn pääasiallisen syntymekanismin muodostaa tasapaino henkilön voimavarojen ja työn ominaisuuksien välillä. Muutkin tekijät vaikuttavat kokonaisuuteen, eli työkykyyn, riippuen arvioinnin näkökulmasta.

Työkykyä voidaan arvioida myös muissa tilanteissa, kuten arvioitaessa henkilön soveltuvuutta johonkin tiettyyn työtehtävään, tai työssä suoriutumista. Työkyvyn edistämisessä pyritään vaikuttamaan sellaisiin henkilöön- ja ympäristöön vaikuttaviin tekijöihin, jotka ovat yhteydessä henkilön työssä selviytymiseen. Työkyvyn edistämisen näkökulma liittyy kuntoutukseen ja tilanteisiin, joissa henkilön kyky tehdä työtä on uhattuna, tai se on jo alentunut. (Järvikoski ym. 2018, 8,10.) Ilmarinen ym. (2006, 33.) toteavat, että henkilön ominaisuudet ovat vain yksi työkykyyn vaikuttavista tekijöistä. Myös työn sisällöllä ja työtavoilla, sekä organisaation toiminnalla on vaikutusta koettuun työkykyyn. Sivuuuttaa ei voi myöskään kulttuurisia ja yhteiskunnallisia tekijöitä. Työ- ja elinkeinoministeriö (2020, 10) määrittelee työkyvyn muodostuvan työntekijän henkilökohtaisten ominaisuuksien (toimintakyky, osaaminen ja ammattitaito) kokonaisuudesta suhteessa työn vaatimuksiin.

Työkyvyn tasapainomallissa työkykyä edistetään vaikuttamalla yksilön toimintakyvyn ja työn vaatimusten väliseen suhteeseen. Tavoitteena on niiden välinen tasapaino, jota voidaan edesauttaa vähentämällä työn vaatimuksia, edistämällä työntekijän toimintakykyä, tai niiden molempien kautta. Kuntoutuksessa ja työterveyshuollossa työkyvyn tasapainomalli on ollut keskeinen lähestymistapa työkyvyn edistämiseen. Se eroaa lääketieteellisestä näkökulmasta, jossa työkyky on vahvasti sidoksissa terveyteen, jolloin työkyvyn edistämisessä keskitytään sairauksien tunnistamiseen ja hoitamiseen. (Järvikoski ym. 2018, 9.)

Käsitteet syntyvät ja muuttuvat pohjautuen saatavilla olevaan tietoon (Tieteen termipankki 2022). Työkyvyn käsitteitä ja työkykymalleja kuntoutuksen ja työkyvyn edistämisen kontekstissa tutkineiden Järvikosken ym. (2018, 8) mukaan työkyvyllä viitataan yksinkertaisimmillaan henkilön kykyyn tehdä työtä tai suoriutua työtehtävässään. Ilmarinen ym. (2006, 18) toteavat työkyvyn käsitteen muuttuneen yhteiskunnan yleisen kehityksen ja työkykytutkimuksen tuottaman tiedon seurauksena invalidiasteen tarkastelusta koko ajan monimuotoisemmaksi.

Nykypäivän työntekijältä edellytetään erilaisia työhön liittyviä taitoja ja fyysisiä ominaisuuksia, kuin 1900-luvun alussa, jolloin työ oli fyysisempää, sekä sen vaatimukset yhtenevämpiä. Sairauksilla ei ole enää yhtä selkeästi tunnistettavaa yhteyttä työstä suoriutumiseen. (Ilmarinen ym. 2006, 17, 19.) Työntekijään kohdistuvat odotukset riippuvat hänen työtehtävästään. Odotusten toteutumista arvioidaan työelämässä enimmäkseen sellaisten henkilöiden, kuten esihenkilöiden toimesta, jotka eivät ole työkykyasioiden asiantuntijoita. (Järvikoski ym. 2018, 9.)

Työssä selviytyminen voidaan nähdä seurauksena työkyvyn ja jonkun tietyn työtehtävän vaatimusten välisestä tasapainosta. Työssä selviytyminen on yksilö- ja työtehtäväkohtaista, eikä sitä pidä arvioida ainoastaan lääketieteellisin perustein. Mahdollinen tarve työkyvyn tuelle juontaa työtehtävistä ja yksilön elämäntilanteesta, ei ainoastaan tietystä sairaudesta tai vammasta (Järvikoski ym. 2018, 11). Työkyky ei siis ole työtehtävästä toiseen henkilöä muuttumattomana seuraava ominaisuus, vaan useiden tekijöiden summa.

2.2 Osatyökykyisyys

Osatyökykyisellä on käytössään osa työkyvystään jossain tietyssä työtehtävässä. Osatyökykyisyyden syyt eivät rajoitu ainoastaan sairauksiin tai vammoihin, vaan taustalla voi olla myös elämänkriisi, sekä osaamisen puutteet. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 38.) Nevala, Turunen, Tiainen ja Mattila-Wiro (2015, 5) määrittelevät osatyökykyiseksi henkilön, jolla on käytössään osa työkyvystään. Osatyökykyinen ei ole yleisnimitys henkilölle, jolla on haasteita työssä suoriutumistaan. Osatyökykyisyys tulee erottaa vajaakuntoisuudesta ja vammaisuudesta, joilla ei viitata henkilön kykyyn tehdä työtä. Vajaakuntoinen tai vammaisen henkilö voi olla täysin työkykyinen. (Paanetoja 2021, 5–6.) Oivo ja Kerätär (2018, 13–

14) määrittelevät osatyökykyisten työllistymistä käsitelleessä raportissaan osatyökykyisiksi sellaiset henkilöt, joiden mahdollisuus tehdä työtä tai työllistyä on alentunut terveydentilasta tai vammasta johtuen. Työkykyohjelman 2019–2023 loppuraportissa (Keyriläinen & Lappalainen 2023,12) käytetään samaa määritelmää.

Osatyökykyisen henkilön työkyky on alentunut osittain ja työssä jatkaminen edellyttää toimenpiteitä, kuten työajan vähennystä, työtehtävien muokkausta, tehtävien vaihtamista, tai ammatin vaihtamista. (Forma 2023, 36.) Osatyökykyinen henkilö voi olla täysin työkykyinen hänelle soveltuvassa tehtävässä. Myös erilaiset tukitoimet vaikuttavat koettuun työkykyyn ja työssä pärjäämiseen. Henkilön työkykyisyyttä voidaan edistää niin yhteiskunnan, kuin organisaation ja yhteisön tasolla erilaisin työkykyä edistävien keinoin ja käytäntein. (Järvikoski ym. 2018, 69–70.) Työkykyohjelman 2019–2023 loppuraportissa todetaan osatyökykyisyyden olevan yksilöllistä, sekä yhteydessä sen aiheuttajaan ja tehtävään työhön. Osatyökykyisyys voi myös olla väliaikaista. (Keyriläinen & Lappalainen (2023, 13.)

Osatyökykyisyyden suorana englanninkielisenä käännoksenä voitaneen pitää ilmaisua ”partial work ability”, joka on käytössä esimerkiksi Sosiaali- ja Terveysministeriön englanninkielisillä Työkykyohjelmaa (2019–2023) kuvaavilla www-sivuilla (engl. Ministry of Social Affairs and Health 2023). Ohjelman loppuraportin sisältämässä englanninkielisessä tiivistelmässä osatyökykyisistä käytetään ilmaisua ”people with impaired capacity to work” mikä osaltaan viestii osatyökykyisyydestä käytettyjen englanninkielisten käsitteiden moninaisuudesta (Keyriläinen & Lappalainen 2023). Lapin korkeakoulukirjaston hakupalvelu LUC-Finnaan 18.5.2023 tehdyssä tiedonhaussa sanayhdistelmä ”partial work ability” esiintyy kyseisessä muodossa neljän kansainvälisen englanninkielisen (uutiskirje)artikkelin otsikossa. Uutiskirjeiden sisältö käsittelee osatyökykyisten työllistämiseen liittyviä Suomen tapahtumia, kuten osatyökykyisiä työllistävän yhteiskunnallisen yrityksen, Työkanavan, perustamista Suomeen (Mena Report 2021). Laajennettaessa hakua englanninkielisiin kirjoihin, lehtiin ja muuhun aineistoon, on sanayhdistelmän ”partial work ability” hakutulosten painopiste edelleen vahvasti osatyökykyisyyttä käsittelevissä suomalaisissa julkaisuissa. Vaikuttaakin siltä, että

englanninkielinen ilmaisu ”partial work ability” on käänös osatyökykyinen -käsitteestä, eikä toisinpäin.

Hakusanat ”impaired work capacity” eivät tuottaneet relevantteja otsikkotason osumia kansainvälisiin artikkeleihin. Haku tehtiin Lapin korkeakoulukirjaston hakupalvelu LUC-Finnassa 18.5.2023. Hakusanojen ”work capacity impairment” tuottamasta 15 kansainvälisestä artikkeliosumasta osassa käsitellään osatyökykyisyyteen liittyviä teemoja (esim. Muschalla 2016; Syngle, Singh & Verma 2020). Muschallan (2016) tutkimuksessa käsitellään sitä, millaisin tavoin työkyvyn heikkeneminen ilmenee sellaisilla potilailla, jotka kärsivät työhön liittyvistä ahdistuneisuushäiriöistä. Syngle, Singh ja Verma (2020) tutkivat nivelreuman vaikutuksia työkykyyn. Työkyvyn heikkeneminen määritellään tutkimuksessa nivelreumasta aiheutuvan työajan lyhentymisen, tehtävien vaihdoksen tai ennenaikaisen eläköitymisen kautta (Syngle, Singh & Verma 2020, 1101–1102). Muschallan (2016, 610) käyttämässä työkyvyn heikkenemisen määritelmässä viitataan henkilön alentuneeseen kykyyn suorittaa määrättyjä työtehtäviä. Kun osatyökykyisyyttä tarkastellaan tämän, sekä edellisen kappaleen englanninkielisten käsitteiden kautta, vaikuttaisi osatyökykyisyys -käsitteen kansainvälisen käytön olevan vähäistä. Kansainvälisesti toimintarajoitteisiin henkilöihin viitataan usein ”disability” -sanaa käyttäen, kuten ”people with disabilities in the workplace” (esim. Zaluska, Grześkowiak, Kozyra & Kwiatkowska-Ciotucha 2020).

Nevala ym. (2015, 10, 26.) sijoittavat osatyökykyisten työelämän osallisuuteen vaikuttavat tekijät kolmeen pääkategoriaan; yksilötason tekijät, organisaatiotason tekijät ja yhteiskuntatason tekijät. Yksilötasolla osatyökykyisten työllistymistä ja työntekoa tukevat, tai sitä haittaavat tekijät eivät eroa tutkimuksessa haastateltujen asiantuntijoiden näkemysten mukaan muusta väestöstä. Haastatellut henkilöt työskentelivät TE-toimistossa, henkilöstöhallinnossa yksityisellä tai julkisella sektorilla, työterveyshuollossa ja oppilaitoksissa. Tärkeäksi koettiin osatyökykyisen ammattitaito, koulutus, kielitaito ja työskentelymotivaatio. Myös halu uuden oppimiseen ja luottamus omiin mahdollisuuksiin oppia uutta on tärkeää. Työelämän osallisuuteen negatiivisesti vaikuttavia tekijöitä ovat puutteet ammatillisessa koulutuksessa, osaamisessa ja kielitaidossa. Kielitaidolla viitataan myös suomen kielen. Myös vähäinen motivaatio opiskella tai työskennellä vaikuttavat

negatiivisesti, kuten myös omien oppimismahdollisuuksien arviointi todellista huonommiksi.

Nevalan ym. (2015, 26.) tutkimuksessa haastatellut asiantuntijat pitivät osatyökykyisten työntekijöiden tärkeimpänä organisaatiotason tukena esihenkilöitä, joiden tuki voi liittyä esim. työolosuhteiden mukauttamiseen. Organisaatiotason tekijöistä osatyökykyisten työelämän osallisuuteen vaikuttavista asioista esille nousi myös mm. avoimuus, erilaisuuteen suhtautuminen, osatyökykyisyyteen liittyvä osaaminen, työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö, johdon tuki ja sitoutuminen sekä työkykyjohtaminen. Yhteiskunnan tasolla vaikuttaa mm. asenteet erilaisuutta ja osatyökykyisiä kohtaan, sekä lainsäädäntö, työmarkkinatilanne ja palvelujärjestelmän selkeys.

Suomen vammaispoliittisen ohjelman VAMPO 2010-2015 kirjauksen myötä luovuttiin termin vajaakuntoinen käyttämisestä vammaisista. Perusteena oli termin leimaavuus. Se ei myöskään vastannut tämän päivän käsitystä vammaisten henkilöiden työkyvystä. (Sjöblom 2016, 93–94.) Ennen terminologian päivittymistä, on vajaakuntoisuus ollut Suomessa laajalti käytössä kuvattaessa henkilöä, jonka työkyky on alentunut (Vedenkannas ym. 2011). Nykyään suositellaan korvaamaan termi vajaakuntoinen työntekijä osatyökykyisellä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020, 38). Osatyökykyinen -ilmaisulle ei ole vakiintunutta käyttötapaa. Termissä korostuu puutteet työntekijän työkyvyssä, mikä on ristiriidassa työmarkkinoilla vallitsevien työssä suoriutumisen vaatimusten kanssa. Myönteistä on jäljellä olevan työkyvyn esille tuominen ilmaisussa. (Paanetoja 2021, 5–6.) Työkykyohjelman 2019–2023 loppuraportissa todetaan termin ”täsmätyökykyinen” yleistyneen ja olevan TE-palveluiden asiantuntijoiden käytössä. Termi viittaa sekä jäljellä olevaan työkykyyn, että myös työkyvyn oikeaan kohdentamiseen, jolloin voidaan puhua täsmätyökyvystä. Ilmaisuuksien välillä viestii osatyökykyisyyttä lähestyttävän henkilön vahvuuksien eikä työhön vaikuttavien rajoitteiden kautta. (Keyriläinen & Lappalainen (2023, 13, 57–58.)

3 OSAAMISEN JOHTAMINEN ESIHENKILÖTYÖSSÄ

3.1 Osaamisen johtaminen ja menetelmät esihenkilötyössä

Viitalan (2021, 102) mukaan osaamisen johtaminen on yleiskäsite yrityksen liiketoiminnalliseen suoriutumiseen vaikuttavan osaamis- ja suorituskypääoman hallinnalle ja sen kehittämiseksi. Osaamisen johtamista voidaan tarkastella organisaation strategiaan laajemmin keskittyen (Vuorenmaa 2012), sekä yksilön toimijuutta arvioiden (Viitala 2002). Hyrkäs (2009, 25, 93) toteaa, että osaamisen johtaminen on muutakin kuin ”kompetenssien ja kyvykkyyksien johtamista” ja ulottaa osaamisen johtamisen käsittämään henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen lisäksi myös organisaation osaamisen kehittämisen, sen yhteistyö- ja tiedonkäsittelyvalmiudet ja kyvyn uudistua ja innovoida. Viitalan (2021, 117.) mukaan yksilön osaamisen kehittämisestä käytetään joskus ilmaisua kyvykkyyksien johtaminen. Tavallisesti kyvykkyyksien johtamisella kuitenkin viitataan osaavan työvoiman löytämisen ja säilyttämiseen prosessiin kokonaisuudessaan, vaikka kyvykkyyksien johtaminen pitää sisällään myös osaamisen johtamista ja sen kehittämistä.

Osaamisen johtamista esihenkilötyössä tutkinut Viitala (2002) havaitsi tutkimuksessaan, miten osaamisen johtaminen näyttäytyi esihenkilöiden työssä kokonaisvaltaisena työskentelytapana. Tutkimustuloksissa korostui esihenkilön roolin tärkeys työyhteisön ilmapiiriin vaikuttamisessa oppimisen edistämisen kontekstissa. Osaamisen johtamisessa keskeinen merkitys oli työyhteisössä käytävillä oppimista tukevilla keskusteluilla ja esihenkilöllä tärkeä rooli niitä mahdollistavien rakenteiden ja toimintamallien luomisessa. Viitala (2002, 189, 192.) määrittää osaamisen johtamiselle esihenkilötyössä kolme päätehtävää, jotka ovat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen ja oppimisprosessien tukeminen. Työyhteisössä käytävät keskustelut luovat pohjaa näiden tehtävien toteuttamiselle.

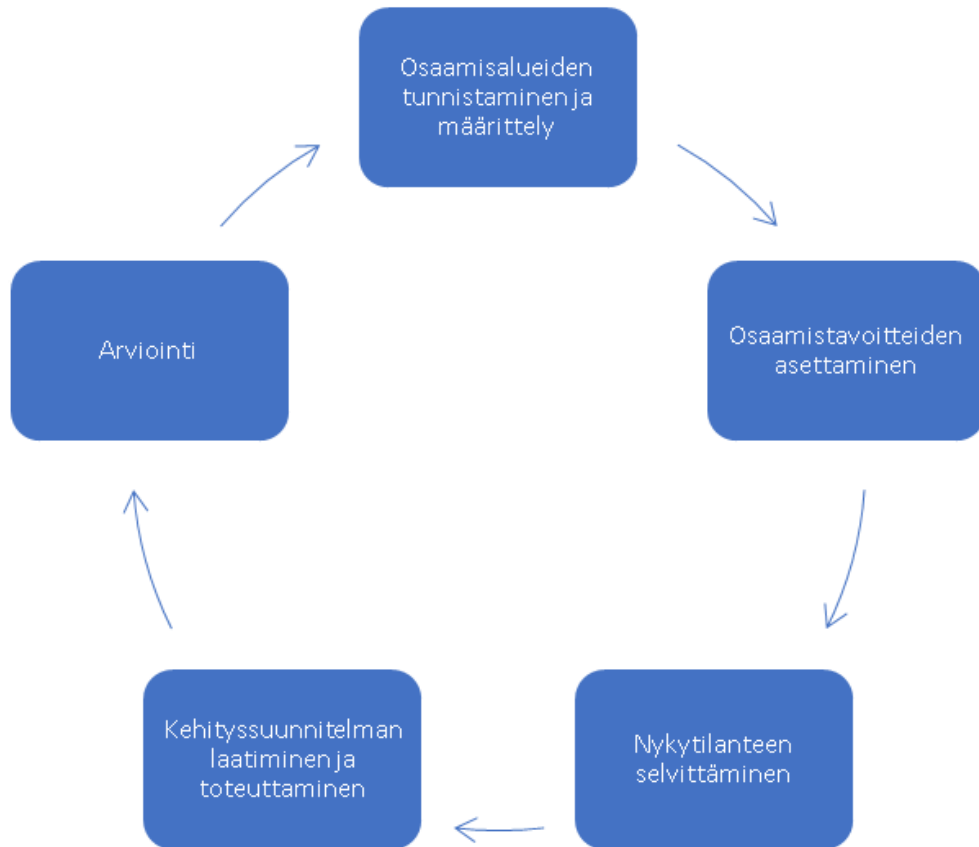
Esihenkilöiden osaamisen johtamisen työvälineitä ovat erilaiset henkilöstön kehittämisen työkalut, kuten kehitys- ja arviointikeskustelut ja yhteiset suunnittelu-palaverit (Viitala 2002, 192). Osaamisen johtamisessa kehittämisen toimenpiteitä voidaan kohdistaa henkilökohtaiseen osaamiseen kouluttamisen,

osaamiskartoitusten, ydinosaamisalueiden määrittelyn, tuloskeskusteluiden ja mentoroinnin välinein. Kehittämistä voidaan kohdentaa myös johtamiseen. (Hyrkäs 2009, 82.) Viitalan (2021, 101) mukaan hyvässä suoriutumisen- ja suorituksen johtamisessa ei tule keskittyä ainoastaan suorituksen seurantaan ja arviointiin, vaan siinä tulee huomioida myös suoriutumista auttavat tekijät, kuten osaaminen ja työhyvinvointi. Suoriutumisen ja suorituksen johtamisessa on näin ollen paljon yhtäläisyyksiä osaamisen johtamiseen.

Tässä opinnäytetyössä, osatyökykyisen työssä selviytymisen viitekehyksessä, osaamisen johtamisen menetelmät määritellään sellaisiksi kehittämisen työkaluiksi, toimintatavoiksi ja menetelmiksi, joilla esihenkilö voi tukea organisaatiossa työskentelevän osatyökykyisen työssä selviytymistä.

3.2 Osaamisen johtamisen prosessi

Osaamisen johtamisen prosessi on esitetty kuviossa 1. Osaamisen johtamisen prosessin aluksi määritellään mitä osaamisella tarkoitetaan organisaation eri tasoilla ja millaista osaamista organisaatiossa tarvitaan sen tehtävän toteuttamiseksi. Tarvittava osaaminen voidaan jakaa laajempiin osaamisalueisiin ja niiden alle sijoittuviin tarkemmin määriteltyihin osaamisiin. Tärkeää on tunnistaa osaaminen, mikä on organisaation toiminnan kannalta keskeistä, mutta jota ei ole riittävästi. Osaamisella ei tarkoiteta ainoastaan yksilötason osaamista, vaan osaamistarpeita voidaan tarkastella ja määrittää kaikille organisaatiotasolle, kuten tehtäviin, tiimeihin ja prosesseihin. (Hyppänen 2013, 98–99.) Organisaation toiminnalle oleellisen osaamisen ennakointi on tärkeää: Se tulee huomioida organisaation strategiassa ja toiminnassa, suunnitelmallisesti ja organisaation toimintaa läpileikkaavana asiana (International Labour Organization. Skills and Employability Branch 2015, 3).



Kuvio 1. Osaamisen johtamisen prosessi mukailen Hyppänen (2013, 98–100)

Seuraavassa vaiheessa selvitetään millaista osaamista organisaatiossa on suhteessa määriteltyihin osaamisalueisiin ja niille asetettuihin tavoitteisiin. Osaamista voidaan kartoittaa eri menetelmin. Usein osaamiskartoitus toteutetaan osana esihenkilön ja alaisen välisiä kehityskeskusteluita. Kehityskeskustelussa osaamisalueiden hallintaa voidaan arvioida numeerisesti sekä työntekijän, että esihenkilön toimesta. Työntekijän omat toiveet osaamisensa kehittämiseksi ovat osa osaamisen arviointia. Jos esihenkilön ja alaisen näkemykset osaamisen tasosta tai osaamistavoitteista ovat erilaiset, tulee asiasta keskustella yhteisen näkemyksen muodostamiseksi. (Hyppänen 2013, 99–100.) Työntekijän ja esihenkilön välinen avoin vuoropuhelu työntekijän osaamiseen ja tämän työssä suoriutumiseen kohdistuviin molemminpuolisiin odotuksiin on tärkeää. Jos asioista ei keskustella avoimesti, voi myös sellaista osaamista jäädä tunnistamatta, josta olisi työnantajalle hyötyä.

Gallup Reportin (2017) mukaan tilanne, jossa henkilö tunnistaa oman osaamisensa on monellakin tapaa hyödyllinen ja tavoiteltava. Vahvuuksiaan käyttävä

työntekijä on työssään motivoituneempi. Vahvuuksien hyödyntämiseen liittyy myös kuulluksi ja huomioiduksi tulemisen kokemus, mikä lisää työhön sitoutumista. Työntekijä, jonka osaaminen on tehtävän edellyttämällä tasolla, selviää työssään pienemmällä ponnistelulla kuin osaamistaan epäilevä ja sitä kovalla työnteolla paikkaava kollegansa. Raataminen ei ole synonyymi tuottavuudelle ja työskentelymotivaatiolle. Työntekijä, jonka mielipiteitä kuunnellaan, on itsenäisempi, mikä on yhteydessä organisaation eduksi toimimiseen, koska samalla tämä kokee saavansa itsekin hyötyä työpanoksestaan. (Gallup Report 2017, 9–10.)

Sen jälkeen kun osaamisen nykytila on kartoitettu, laaditaan osaamisen kehittämissuunnitelma, mikä voi kohdistua yksilöön tai laajempaan joukkoon ihmisiä. Osaamisen kehittämissuunnitelman tekeminen edellyttää esihenkilöltä tietoa erilaisista kehittämismenetelmistä, jotta tämä osaa valita kyseiseen tilanteeseen parhaiten sopivan menetelmän. Yksilöllisten motivaatiotekijöiden vaikutus osaamisen kehittämisessä on tärkeää huomioida. Suunnitelmassa kuvataan ne toimenpiteet, joiden avulla osaamistavoitteet pyritään saavuttamaan. Kehittämissuunnitelmaan määritetään myös muut tehtävään olennaisesti vaikuttavat asiat, kuten kehittämistyölle varattu aikataulu, käytössä oleva budjetti, vastuhenkilöt, sekä se, miten suunnitelman toteutumista arvioidaan. Osaamisen kehittämissuunnitelman toteuttamisen jälkeen saavutettua osaamisen tasoa arvioidaan. Arviointia voidaan tehdä eri näkökulmista, kuten yksilön osaamista mitaten, tai tarkastelemalla asioita, jotka ovat yhteydessä osaamiseen. Tällaisia ovat esimerkiksi organisaation talouden tunnusluvut, asiakkailta saatu palaute, osaamisella tuotetut asiat, sekä henkilöstön työtyytyväisyys. (Hyppänen 2013, 98–101.)

4 MENETELMÄLLINEN TOTEUTUS

4.1 Tarkoitus, tavoitteet ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää miten esihenkilö voi tukea osatyökykyisen työntekijän työssä selviytymistä erityisesti osaamisen johtamisen menetelmin. Tavoitteena oli myös selvittää tekijöitä, jotka vaikuttavat osatyökykyisen henkilön työssä selviytymiseen. Opinnäytetyössä kartoitettiin lisäksi työnantajien ja esihenkilöiden valmiuksia työllistää ja johtaa heitä. Tutkimuskysymykset olivat: Miten työnantajan edustajat määrittelevät osatyökykyisyyttä? Miten osatyökykyisen työssä selviytymistä tuetaan osaamisen johtamisella? Mitkä tekijät vaikuttavat osatyökykyisen työssä selviytymiseen?

4.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Laadullisessa tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita siitä, millaisia kokemuksia, näkemyksiä ja ajatuksia tutkimuksen kohteena olevalla henkilöllä on tutkittavasta asiasta. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteenä voidaan pitää johtopäätösten tekemistä aineistosta käsin, sekä tiedon hankkimista luonnollisissa ympäristöissä toimivilta ihmisiltä. (Juuti & Puusa 2020, 9–10.) Tutkimuksen lähestymistapaan vaikuttivat OSTE -hankeen asiantuntijan kanssa käydyt keskustelut. Hankeessa on jo toteutettu laaja osatyökykyisten työllistymisen edellytyksiä selvittänyt työnantajakysely, joten tässä opinnäytetyössä haluttiin laadullisen aineiston kautta syventävää tietoa työnantajien näkökulmista osatyökykyisyys -käsitteeseen, ja työssä selviytymisen tukemiseen osaamisen johtamisella. Eskolan ja Suorannan (1998, 15) mukaan laadullisessa tutkimuksessa otos on tyypillisesti lukumäärältään pieni ja tarkkaan valittu. Hirsjärvi ja Hurme (2022, 26) toteavat laadullisten menetelmien olevan tarkoituksenmukaisia silloin, kun halutaan tietoa tutkittavien ”tajunnan sisällöistä”.

Esihenkilöt ovat keskeisessä asemassa osatyökykyisten työntekijöiden työnteossa. Organisaatiosta ja tehtävästä riippuen, heillä voi olla paljonkin vaikutusta siihen, miten osatyökykyinen henkilö selviää työssään. Tutkimuksessa haluttiinkin kuulla sellaisten henkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia, joilla on

keskeinen rooli osatyökykyisten henkilöiden työnteossa. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää henkilökohtaisia ja yksityiskohtaisia kokemuksia kokonaiskuvan muodostamiseen tutkittavasta asiasta (Vilkka 2021, 17–22; Juuti & Puusa 2020; Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Juuti ja Puusa (2020, 13.) korostavat tutkijan sosiaalisten taitojen merkitystä tiedon hankkimisessa. Koska tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden toivotaan kertovan avoimesti kokemuksistaan, tulee tutkijan tuleen näyttäytyä neutraalina ja luotettavana toimijana.

4.3 Aineistonkeruu, käsittely ja analyysi

Tutkimukseen kerättiin aineistoa viidessä haastattelussa. Haastattelut toteutettiin Teams sovelluksella verkon välityksellä. Haastattelut toteutettiin loka- ja marraskuussa 2022. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluja, jotta valituilta informanteilta saataisiin mahdollisimman kattavasti tietoa tutkimuskysymyksiin. Haastattelurunko on nähtävissä liitteessä 1. Haastattelut lisäsivät yksi kerrallaan tutkijan kumulatiivisesti kasvavaa ymmärrystä tutkimuksen aihepiiristä. Haastattelut ovat vuorovaikutteisia kohtaamisia (Hirsjärvi & Hurme 2022, 41), mikä teki niistä haastattelijalle innostavia ja mielenkiintoisia tapahtumia.

Aineistonkeruu aloitettiin lähettämällä haastattelukutsuja kahteenkymmeneen Lapin alueella toimivaan pk-yritykseen ja yhteen suuryritykseen. Ensimmäinen yhteydenotto tapahtui kolmentoista yrityksen osalta tekstiviestillä. Viestissä kerrottiin lyhyesti tutkimuksen temasta ja esitettiin toive mahdollisuudesta esitellä asiaa enemmän puhelimitse tai sähköpostitse lähetettävällä tiedotteella, jotta vastaanottaja voisi arvioida löytyisikö yrityksestä esihenkilöä haastateltavaksi. Kahdeksan yrityksen kohdalla ensimmäinen yhteydenotto toteutui suoraan tutkimusta joko kattavasti, tai suppeammin esittelevällä sähköpostiviestillä. Tekstiviestillä kontaktoidut henkilöt, jotka osoittivat kiinnostusta tutkimukseen osallistumiseen, saivat sähköpostitse lisätietoa tutkimuksesta ja siihen osallistumisesta.

Haastattelun yhtenä etuna on tiedonhankinnan joustavuus; kysymyksiä voidaan tarvittaessa täsmentää ja avata haastateltavalle (Hirsjärvi & Hurme 2022, 34–35), jotta tämän vastaukset lisäisivät aineiston tietopääomaa tutkittavasta asiasta.

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina, joista käytetään myös nimitystä teemahaastattelu (esim. Tuomi & Sarajärvi 2018, 87; Vilka 2021, 124; Hirsjärvi & Hurme 2022, 47). Haastattelut toteutettiin käytännöllisistä syistä verkon välityksellä käyttäen Microsoft Teams -sovellusta. Haastattelut voitiin näin toteuttaa riippumatta haastattelijan ja haastateltavan sijainnista. Tämä oli perusteltua sekä taloudellisesta että ajankäytön näkökulmasta.

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 47) mukaan puolistrukturoidulle haastattelulle ei ole vain yhtä määritelmää, mutta tyypillisesti kysymysten esittäminen on vakioitu joiltain, muttei kaikilta osin. Tässä tutkimuksessa haastattelun runkona toimivat ennalta laaditut, tutkimuskysymysten pohjalta laaditut kysymykset. Valittu haastattelumenetelmä mahdollisti tarkentavien kysymysten tekemisen haastateltavalle mahdollisimman kattavien vastausten saamiseksi (esim. Tuomi & Sarajärvi 2018, 88; Belotto 2018, 2623). Laadullisen tutkimuksen analysointimenetelmiä käsitelleessä tutkimuksessaan Belotto (2018, 2623) piti yhtenä menetelmän etuna myös mahdollisuutta antaa haastateltavan ikään kuin viedä keskustelua eteenpäin sen sijaan, että tutkija johtaisi tilannetta. Itse koin myös tämänkaltaisen joustavuuden etuna tilanteissa, joissa haastateltava käsitteli oma-aloitteisesti kysymysrungossa olleita asioita.

Kaikkien haastateltujen osalta ei ollut ennen haastattelua täyttä varmuutta siitä, onko heillä tutkimuksen aihepiiristä riittävästi kokemuseräistä tietoa, jotta haastatteluaineisto tuottaisi lisäarvoa tutkimukselle. Jokaisen haastatellun henkilön soveltuvuus haastateltavaksi varmistui kuitenkin viimeistään haastattelutilanteen alussa, jossa heitä pyydettiin kertomaan tehtävänkuvastaan ja työhistoriastaan, sekä kokemuksistaan osatyökykyisistä työntekijöistä. Oikeiden informanttien haastattelemineen on keskeistä aineistonkeruun onnistumiselle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98).

Kysymyksenasettelua ja kysymysten järjestystä muutettiin tarvittaessa haastattelun aikana. Kaikkia kysymyksiä ei ollut tarkoituksenmukaista esittää jos tieto saatiin haastatellun muista vastauksista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.) Haastateltaville lähetettiin ennen haastattelua sähköpostitse haastattelukutsu, josta he saivat tietoa tutkimuksen tavoitteista ja tarkoituksesta. Lisäksi haastateltavilla oli mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksesta ennen haastatteluita.

Haastateltavilla oli näin ollen ennakkotieto haastattelun aiheista. Tällä pyrittiin valmistamaan heitä haastatteluun mahdollisimman kattavien vastausten saamiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86). Jälkeenpäin ajatellen olisi ollut myös perusteltua lähettää haastateltaville haastattelun runkona toimineet kysymykset etukäteen. Toisaalta on kuitenkin huomioitava, että valittu tiedonkeruumenetelmä mahdollisti tarvittaessa kysymysten selittämisen haastattelun aikana. Viidennen haastattelun toteutuksen myötä todettiin, että haastatteluilla tuotettu aineisto alkoi toistaa itseään. Tällöin saavutettiin saturaatiopiste ja aineistonkeruu päätettiin lopettaa (Eskola & Suoranta 1998, 61–64).

Aineiston keruun jälkeen haastattelut litteroitiin. Litteroinnissa hyödynnettiin Microsoft Word Online työkalua. Hirsjärvi ja Hurme (2022, 147) toteavat litteroinnin olevan hidasta, kun se tehdään sanatarkasti. Käytetty työkalu nopeutti litterointia huomattavasti, koska se muutti haastattelut automaattisesti tekstimuotoon. Ohjelma ei kuitenkaan toimi virheettömästi, joten tutkijalta edellytettiin haastatteluiden kuuntelemista ja tarvittavien korjausten tekemistä tekstiin. Aineistoa luettiin useampaan kertaan, jotta sitä voitiin ryhtyä analysoimaan (Hirsjärvi & Hurme 2022, 151).

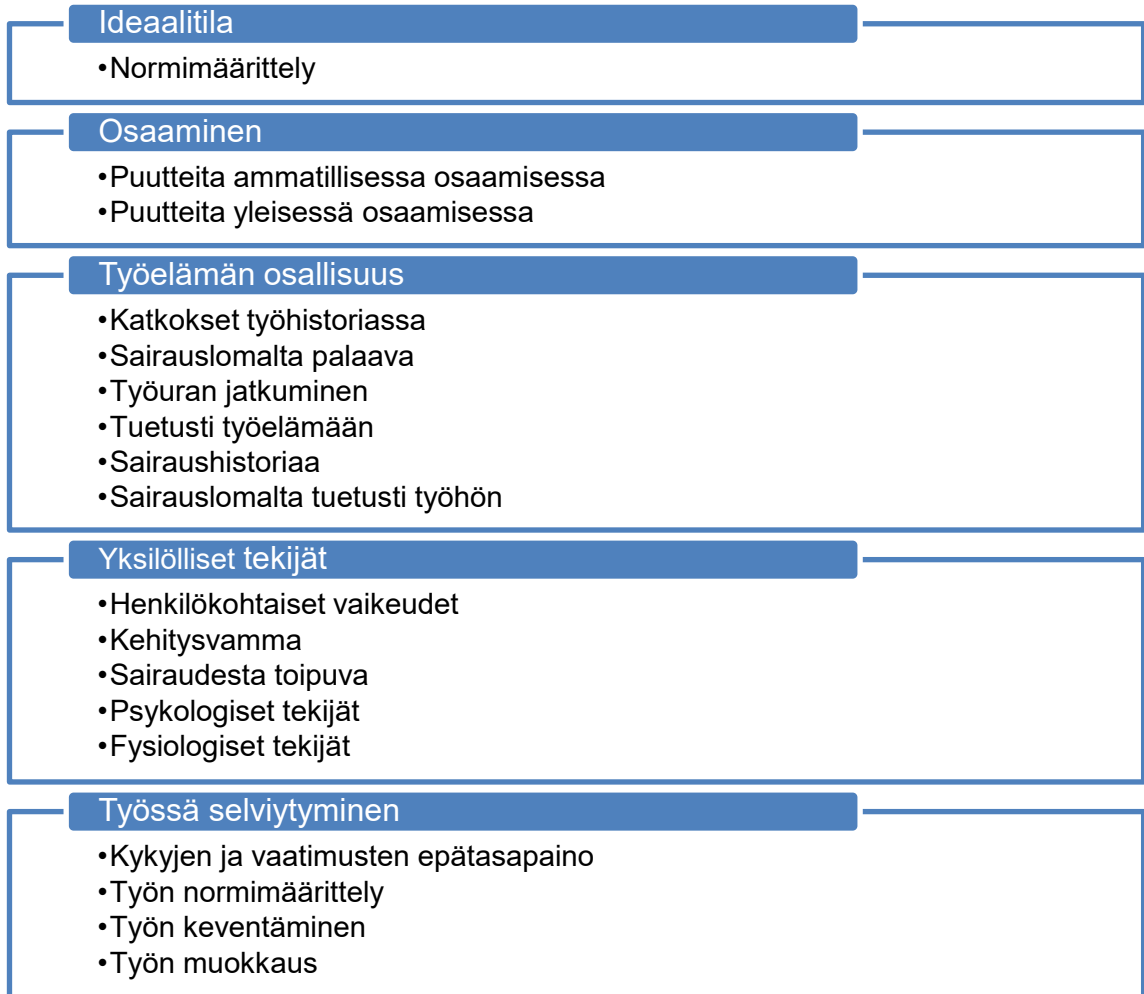
Aukikirjoitetun aineisto analysoitiin aineistolähteisesti. Aineisto pelkistettiin muodostamalla siitä pelkistettyjä ilmaisuja, jotka sijoitettiin alaluokkiin, eli klusteroitiin. Tämän jälkeen alaluokista muodostettiin yläluokkia. Yläluokat muodostuivat aineistolähteisesti. Analyysi rakentuu aineistosta käsin, joten luokkien määrää ei määritellä ennakkoon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 218–220.)

5 TULOKSET

Tulosten esittämisperiaatteena on sisällönanalyysiin perustuva luokittelu (Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 223). Tutkimuksen tulokset esitetään vastauksina tutkimuskysymyksiin. Elo ym. (2022, 223) suosittelevat kyseistä raportointitapaa tulosten esittämisessä. Taulukoiden selitteissä käytetään termejä yläluokka ja alaluokka havainnollistamisen tukena. Tutkimuskysymykset muodostavat kappaleen pääotsikot. Niiden alle on kuvattu analyysin alaluokat, sekä niistä muodostetut yläluokat. Tulosten yhteyteen on poimittu haastatteluaineistosta haastateltavien lainauksia tutkimuksen läpinäkyvyyden tueksi (esim. Merriam & Grenier 2019, 23). Lainauksissa haastateltavat on nimetty tunnisteilla H1-H5.

5.1 Osatyökykyisen määrittely

Kysymyksellä ”Mitä mielestäsi tarkoitetaan osatyökykyisellä työntekijällä” haluttiin selvittää haastateltujen näkemyksiä ja mielipiteitä osatyökykyisyydestä. Osatyökykyisen käsite ymmärrettiin laaja-alaisesti, ei vain sairaudesta tai vammasta johtuvana työkyvyn alenemana. Haastateltujen näkemysten sijoittuminen ylä- ja alaluokkiin on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 2. Osatyökykyisen määrittely

Haastatteluiden analyysissä osatyökykyisen määritelmän yläluokiksi muodostuivat ideaalitila, osaaminen, työelämän osallisuus, yksilölliset tekijät ja työssä selviytyminen. Osatyökykyinen määriteltiin haastateltujen toimesta henkilöksi, joka ei selviydy samalla tavalla työtehtävästään kuin henkilö, joka on täysin työkykyinen. Aineiston analyysissä nousi esiin näkemys työssä suoriutumisen ideaalitulasta. Sen saavuttaakseen henkilön on suoriuduttava työtehtävistään vallitsevien työn- teon normien mukaisesti, jotka vaikuttavat työntekijään kohdistuviin odotuksiin. Vastauksista heijastui täyden työkyvyn, työssä suoriutumisen ja työn vaatimusta- son arvioinnin abstraktion olemassaolo, johon myös osatyökykyisten työssä suo- riutumista – ja selviytymistä verrattiin.

”No se, että se työkyky on alentunut.” (H1)

”Mutta että se osatyökykyisyys, niin mä ajattelen, että se voi olla tietyllä ta- valla sitä, että on täysin tai hyvin paljon työkkyvyyden ajallisesti rajatun ajan.” (H4)

”Esimerkiksi kehitysvammaiset ihmiset, joilla on joku vamma ettei pysty ihan kaikkeen mitä se työnkuva käsittää, mutta että on hyvä vaikka jossakin ihan perustyössä.” (H2)

Osatyökykyisen työkyky voi olla alentunut osaamisen puutteiden takia. Osaamisen puutteet voivat liittyä tehtävässä edellytettävään ammatilliseen osaamiseen, tai yleiseen osaamiseen, kuten kielitaidon puutteeseen. Myös oppimisvaikeudet nousivat esiin vastauksissa.

”Ei välttämättä se osaaminen riitä niihin kyseessä oleviin tehtäviin,” (H1)

”Siellä voi olla ulkomaalaistaustaisia, jotka kielimuurin takia tarvitsevat erityistä tukea,” (H5)

Osatyökykyisen osallisuus työelämässä eroaa haastatteluiden perusteella usein niin sanotusta tavallisesta työnteosta ja työssä pysymisestä. Osatyökykyisen työhistoria voi olla katkonainen esim. sairauksien takia. Usein osatyökykyisyys liittyy henkilön kykyyn työskennellä sairausloman jälkeen. Henkilöt, joiden työhön palaaminen ja työuran jatkuminen edellyttää työnantajalta ja esihenkilöiltä erityisiä tukitoimenpiteitä ja erityishuomiota, miellettiin osatyökykyisiksi. Myös henkilöt, jotka tarvitsevat erityisjärjestelyjä ja tukea työpaikalla työelämään päästäkseen, määriteltiin osatyökykyisiksi.

”Voi olla vaikka joku jonkun operaation jälkeinen tilanne.” (H3)

”Sitten mulla on myös opiskelijoita, joilla on esimerkiksi neuropsykiatrisia haasteita, ja sitten siitä näkökulmasta, että hekin pääsisi työelämään, niin he on sitten tuettuna harjoitteluissa.” (H4)

Haastatellut nostivat esiin useita yksilöllisiä tekijöitä, jotka he liittivät osatyökykyisiin. Työkykyyn voivat vaikuttaa henkilökohtaiset työelämän ulkopuolisen elämän vaikeudet, kuten päihteiden käyttö. Huomioitavaa kuitenkin on, että vain yksi vastaaja nosti esiin päihdeongelman mahdollisena työkykyä alentavana tekijänä. Yksilöllisinä tekijöinä tuotiin esiin myös työkykyyn vaikuttavat kehitykselliset häiriöt. Osatyökykyisen määritelmään liittyi vastaajilla mielikuvia psykologisista tekijöistä, kuten mielenterveyssyistä työhönsä tukea tarvitsevasta henkilöstä, sekä työkyvyn alenemisesta henkisen kuormituksen takia. Vastaajat yhdistivät osatyökykyisyyteen myös fysiologisia työkykyyn vaikuttavia tekijöitä, erityisesti tuki- ja liikuntaelimestön sairauksia ja vaivoja.

”Voi olla vaikka henkisesti kuormittunut.” (H3)

”Työnantajana näen sen ehkä enemmän nyt, että meillä ne näkyvät eniten ehkä just kaikki TULES – ongelmat ja sellaiset.” (H4)

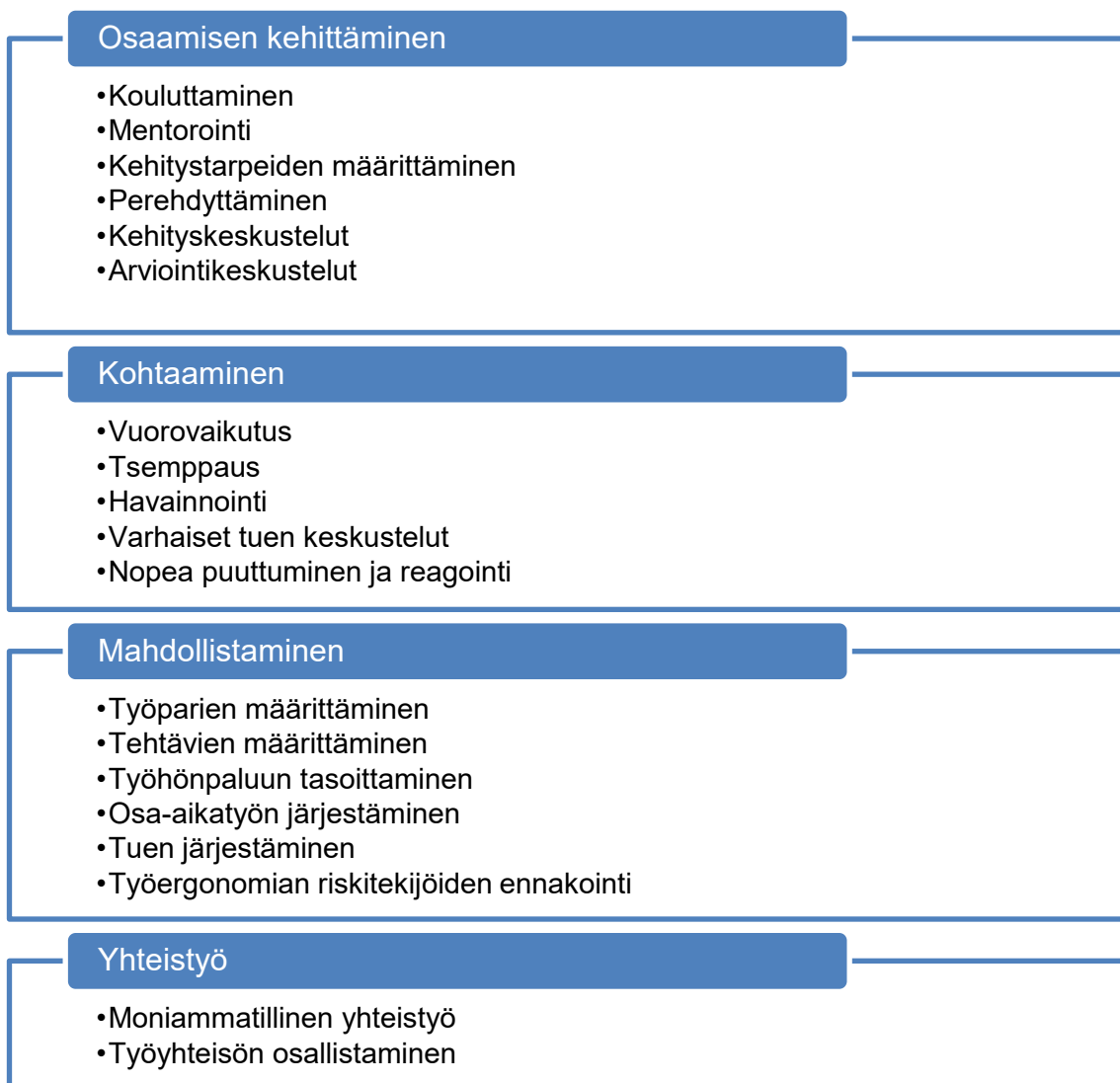
Osatyökykyisyyteen yhdistettiin osatyökykyisen henkilön henkilökohtaisten ominaisuuksien ja kykyjen, sekä työn asettamien vaatimusten välinen epätasapaino. Osatyökykyisten henkilöiden työskentelyyn yhdistettiin usein tarve työn keventämiselle ja työtehtävien muokkaamiselle vastaamaan paremmin henkilön toimintakykyä ja osaamista. Tästä puhuttiin usein työn räätälöintinä. Työn fyysistä ja taidollista vaativuutta voidaan keventää ja muokata. Työn keventämisen yhteydessä puhuttiin myös osatyökykyisen työntekijän työajan lyhentämisestä ja siirroista vuorotyöstä päivävuoroon. Työtehtävien hoitaminen edellyttää työntekijältä tiettyjä taitoja ja riittävän korkeaa suoriutumista. Osatyökykyisten osalta nämä asiat eivät haastateltavien mielikuvissa kohtaa samalla tavalla, mitä täysin työkykyisten työntekijöiden osalta.

”Se voi olla ikään kuin työntekijä, joka ei ilman tukea taikka ilman erityisjärjestelyjä selviä siitä tehtävästä mikä hänelle on ajateltu. Voi olla jotain tällaisia ihmisillä olevia esteitä. Jonkun sairauden taikka jonkun poikkeavuuden takia ei suoriudu siitä tehtävästä sillä lailla normaalisti, että tarvitsee siihen jotain erityistä tukea.” (H5)

Haastatelluilla henkilöillä oli laaja-alainen ja avarakatseinen näkemys siitä, mitä osatyökykyisellä henkilöllä tarkoitetaan. Haastatellut eivät nähneet osatyökykyisyyttä ominaisuutena, joka henkilöllä kategorisesti joko on, tai ei ole, vaan työtehtäviin kytkeytyvänä kokonaisuutena. Positiivinen ja empaattinen suhtautuminen työyhteisön moninaisuuteen heijastui vahvasti haastateltujen vastauksista. Käsitystä osatyökykyisyydestä kysyttiin haastattelun alussa.

5.2 Osatyökykyisen työssä selviytymisen tuki

Haastatteluiden avulla selvitettiin myös haastateltujen näkemyksiä ja kokemuksia osatyökykyisten työssä selviytymisen tukemisesta esihenkilötyössä. Erityisenä kiinnostuksen kohteena tutkimuksessa olivat osaamisen johtaminen, sekä siinä käytetyt menetelmät. Aineiston analyysin tuloksien sijoittuminen ylä- ja alaluokkiin on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Esihenkilöiden tuki osatyökykyisten työssä selviytymiselle

Termi osaamisen johtaminen ei ollut kaikille haastatelluille ennestään tuttu, tai se ei haastattelutilanteessa muistunut mieleen. Osa yhdisti osaamisen johtamisen pääasiassa ammatillisen osaamisen kehittämiseen kouluttamalla. Haastattelun edetessä selvisi, että esihenkilötyössä yleisimmin käytetyt osaamisen johtamisen menetelmät, kuten kehitys- ja arviointikeskustelut olivat haastatelluille tuttuja ja käytössä. Haastatellut eivät kertoneet tietoisesti käyttävänsä mitään tiettyä osaamisen johtamisen menetelmää tai -toimintamallia nimenomaan niiden työntekijöiden kanssa, jotka ovat osatyökykyisiä.

”Onhan se tavallaan, että ei ehkä tietoisesti käytä mitään semmoista menetelmää, että ehkä se on semmoista enemmänkin ihmistuntemusta ja semmoista kokemuksen tuomaa näkemystä.” (H1)

Osatyökykyiset työntekijät ovat heterogeeninen joukko, jonka kyky suoriutua erilaista työtehtävistä vaihtelee, kuten muullakin väestöllä. Tämä näkyi myös haastateltavien kokemuksissa ja näkemyksissä. Osaamista johdetaan yksilön lähtökohdat huomioiden. Tämä tarkoittaa usein työpaikalla tapahtuvaa kouluttamista, ohjaamista, osaamisen seuranta ja -arviointia. Työntekijöihin suhtaudutaan yksilöinä ja tehtäviin opetetaan tarvittaessa kädestä pitäen.

”Joku tykkää että asioita tehdään ihan käsi kädessä, että joku hankala juttu tai mikä se sitten ikinä onkin, niin se katsotaan ihan rinnatusten, mutta sitten taas joku ihan eri tavalla käsittelee samoja asioita, että ei mulla ole mitään semmoista selkeää.” (H4)

Jos uudella, tai uusiin tehtäviin sijoitettavalla työntekijällä on oppimisvaikeuksia, panostaa osa haastatelluista erityisesti tehtävissä vaadittavan osaamisen kehittämiseen ja varmistamiseen. Osaamista kehitetään myös joko toimimalla itse mentorina, tai sopimalla erillisestä mentorityöntekijästä, joka tukee niin kauan kuin sille on tarvetta. Työntekijöiden perehdytys koettiin tärkeäksi. Osatyökykyisten perehdytys ei aina eroa muiden työntekijöiden perehdytyksestä, mutta siihen voidaan myös käyttää enemmän aikaa. Jos uudella työntekijällä tiedetään olevan oppimisvaikeuksia, tämä voi olla tarpeen. Perehdytyksellä tuetaan myös sopeutumista työyhteisöön.

”Kun tulee uusia, ja jos on puutteita osaamisessa ja työkyvyssä, niin mones-tihan on vähän vaikea sopeutua siihen työyhteisöön, niin tuetaan sitä ja ko-keillaan saada sopeutumaan työyhteisöön perehdytyksestä ja tutustumisesta alkaen.” (H1)

”Se ei ole vain tietynä päivänä viikosta, että nyt perehdytään näin, vaan se on aina, se on siinä työyhteisössä se tyylitöitä.” (H2)

Työntekijän aitoon kohtaamiseen liittyvä kanssakäyminen tuli esiin kaikissa haastatteluissa. Tärkeäksi koettiin esihenkilön ja alaisen välinen avoin ja rehellinen vuorovaikutus. Työntekijöiden toivottiin ilmoittavan esihenkilölle, jos työkyky on alentunut tilapäisesti esimerkiksi äkillisen tuki- ja liikuntaelinsairauden vuoksi. Kun esihenkilö tietää että tietyt fyysiset työsuoritteet tuottavat vaikeuksia työntekijälle, voi hän etsiä keinoja työn keventämiseen. Työssä selviytymistä tuetaan myös tsemppaamalla ja aidosti kuuntelemalla työntekijää. Myös oman olemuksen vaikutusta keskusteluyhteyden syntymiseen ja säilymiseen pohditaan.

”No kyllähän se mun oma oleminen on se, että miten ihminen kokee mut ja mitä mä haluan hänelle viestittää, niin kyllähän se on se, että väylä pysyy

auki koko ajan. Niin kyllä se minun ja hänen välinen avoimuus ja semmoinen. Se on se juttu.” (H2)

Osaamisen johtaminen näyttäytyi kokonaisvaltaisena työskentelyn tapana, jossa keskeistä on vuorovaikutus alaisen ja esihenkilön välillä. Jonkun tietyn menetelmän sijaan työssä selviytymisen tukemisessa painottuivat taidot kohdata ja huomioida alainen yksilönä. Esihenkilön ja alaisen avoimet välit oleellisia työssä selviytymisessä erityisesti sellaisten työntekijöiden kohdalla, joilla on oppimisvaikeuksia, tai joiden työkyky on hetkellisesti alentunut tuki- ja liikuntaelinsairauksien takia.

Työkykyä uhkaaviin ongelmiin halutaan puuttua ja reagoida mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Kun ongelmiin tartutaan nopeasti, voidaan usein vaikuttaa työolosuhteisiin ja tapoihin tehdä työtä. Haastatteluiden perustella muodostui kuva, että yksittäinen esihenkilö voi vaikuttaa paljonkin edellä mainittuihin asioihin.

”Mä en voi olla korostamatta sitä, että mun mielestä Ihan kautta linjan tärkeintä on se välitön puuttuminen.” (H3)

Esihenkilön työskentely alaista lähellä helpottaa varhaista puuttumista. Työkyvyssä tapahtuvia muutoksia on tällöin helpompi havaita. Varhaisen tuen keskusteluita voidaan järjestää matalalla kynnyksellä, jos esihenkilöllä herää huoli alaisesta.

”Sitten tulee myös työntekijälle se tunne, että niitä asioita seurataan ja hänestä välitetään, kun siitä ei tehdä semmoista negatiivista ja kauhea virallista.” (H4)

Esihenkilöt ovat mahdollistamassa osatyökykyisten alaistensa parempaa työssä selviytymistä. Työtehtävät pyritään katsomaan sellaisiksi, että niistä selviää. Työssä selviytymisen tukeminen on myös osa-aikatyön mahdollisuuksien järjestämistä, vaikka aina siihen ei ole mahdollisuutta. Työntekoa tuetaan myös työparien määrittämisen avulla. Sairauslomalta palaavan työn fyysistä kuormittavuutta voidaan keventää. Myös sosiaalisten tilanteiden aiheuttamaan kuormitukseen kiinnitetään huomiota, jos sairausloman syyt liittyvät henkiseen kuormittuneisuuteen.

”Kun tullaan tämmöiseltä henkiseltä sairauslomalta, niin ei heti laiteta asiakaspalvelutehtäviin jotka saattaa kuormittaa kovastikin, ja sitten että saa laskeutua tavallaan siihen työympäristöön rauhassa, ja ottaa sen sosiaalisen sitten

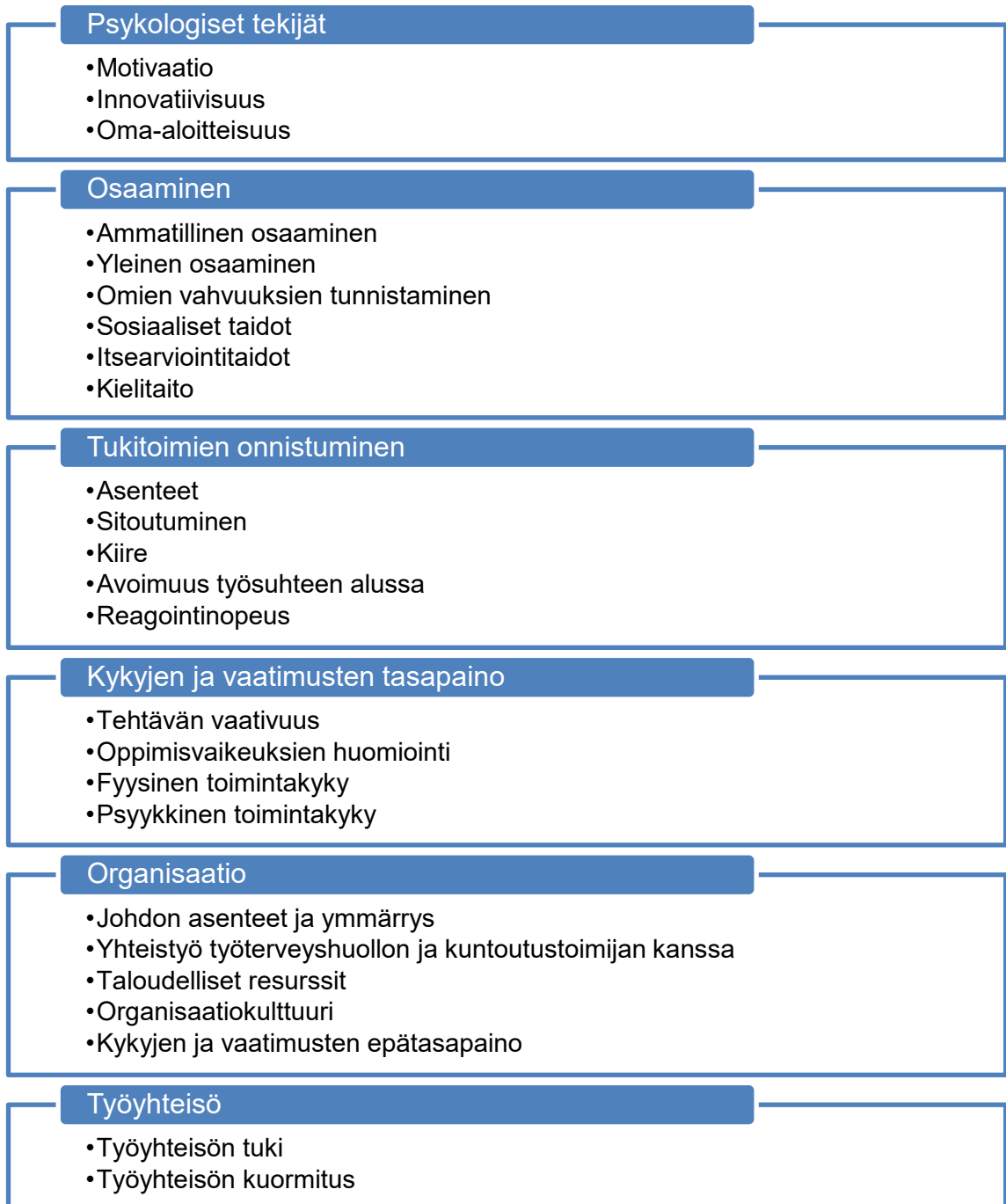
sieltä omaan tahtiin. Minusta tuo on hirveän tärkeää, ettei laiteta sellaisiin tilanteisiin jotka voi olla henkisesti raskaita.” (H2)

Työntekijän tukemisessa tehdään yhteistyötä työterveyshuollon kanssa. Työterveyshuollon ohjeistuksiin ja suosituksiin suhtaudutaan vakavasti. Yhteistyöhön liittyy olennaisena osana myös työyhteisön tuki. Osatyökykyisen avoimuus työkyvystään koetaan hyvänä asiana. Työkaverit auttavat usein fyysisesti kuormittavissa työtehtävissä, sekä tukevat muutenkin, jos he tietävät että joku työyhteisössä ei välttämättä suoriudu kaikista työtehtävistä tavalliseksi katsotulla tavalla.

”Työnantaja voi aina suosittaa työntekijää, että kerrot työkavereille, että on tällainen osatyökykyisyys. että työkaverilla on helpompi ymmärtää, mutta sehän jää sitten työntekijän päätettäväksi, että minkä verran kertoo ja mitä kertoo.” (H5)

5.3 Osatyökykyisen työssä selviytymiseen vaikuttavia tekijöitä

Haastatteluilla haluttiin myös selvittää haastateltujen näkemyksiä osatyökykyisten työssä selviytymiseen vaikuttavista asioista. Aineiston analyysin tuloksien sijoittuminen ylä- ja alaluokkiin on esitetty kuviossa 4.



Kuvio 4. Osatyökykyisten työssä selviytymiseen vaikuttavia tekijöitä

Aineiston analyysin perusteella osatyökykyisten työssä selviytymiseen vaikuttavat psykologiset tekijät, osaaminen, tukitoimien onnistuminen, tehtävien vaatimusten ja kykyjen tasapaino, organisaatio ja työyhteisö.

Osatyökykyisen oma motivaatio tehdä työtä on edellytys tämän työssä selviytymiselle. Haastatteluissa painotettiin motivaation yhteyttä työskentelyyn

onnistumisessa. Työntekijä voi kompensoida alentunutta työkykyään hyvällä työskentelymotivaatiolla ja suoriutua tehtävästään hyvin. Jos motivaatio työntekoon puuttuu, on tilanne esihenkilöiden näkökulmasta hankala. Henkilö ei välttämättä ole motivoitunut vaihtamaan tehtäviä, vaikka tuki- ja liikuntaelinvaivat haittaisivat työskentelyä, tai vuorotyö kuormittaisi häntä liikaa. Päätöksentekoon voi vaikuttaa, jos työtehtävien vaihtaminen johtaisi ansiotason alenemiseen.

”Vaikka se työkyky olisi huonokin, että jos oikeasti on motivaatiota tehdä, niin silloin selviää. Mutta sitten jos sitä motivaatiota ei ole, niin sitten se tuntuu että ei oikein mikään onnistu ja mikään ei ole sopiva.” (H1)

”Toki tämä motivaatio tällä henkilöllä itsellään, niin täytyy tietystikin olla, että haluaa työskennellä ja haluaa kehittyä. Kyllähän se on se ykkösjuttu siellä.” (H2)

”Semmoinen henkilön oma halu, miten tärkeitä hänelle se työssä selviämisen ja työssä pysyminen on.” (H3)

Myös oma-aloitteisuus ja innovatiivisuus ovat toivottuja ominaisuuksia. Jos työntekijä miettii itse millaisia työtehtäviä hän voisi suorittaa, voi lopputulos olla parempi, kuin jos yksinomaan esihenkilö määrittää työtehtävät. Innovatiivinen työntekijä puolestaan voi keksiä omaa työskentelyä helpottavia työn keventämisen ratkaisuja, omista yksilöllisistä lähtökohdistaan. Tilanteissa, joissa työkyky on alentunut, eikä henkilö suoriudu vanhasta tehtävästään enää samalla tavalla kuin ennen, toivottiin aktiivista roolia.

Haastateltujen kertomuksista nousseet osaamiseen liittyvät asiat muodostivat yhden työssä selviytymiseen vaikuttavan kokonaisuuden. Merkittävät ammatillisen osaamisen puutteet ovat iso haaste, vaikkakin osaamisen kehittämiseen suhtaudutaan myönteisesti. Yleisen osaamisen puutteista erityisesti tieto- ja viestintätekniisten taitojen puuttuminen voi vaikeuttaa merkittävästi työskentelyä. On tärkeää että työntekijä tunnistaa vahvuutensa, ja että ne tulee huomioiduksi myös esihenkilön taholta. Sosiaaliset taidot ovat tärkeitä erityisesti työskenneltäessä pienissä tiimeissä vuorotyössä. Jos kielitaidossa on puutteita, on käytetty tulkkia tarpeen mukaan. Työntekijän on helpompi edistää hyvinvointiaan, jos hänellä on kykyä ja taitoa arvioida työtään oman hyvinvoinnin näkökulmasta.

Esihenkilöiden asenteet vaikuttavat siihen, miten työssä selviytymisen tukitoimet toteutuvat ja onnistuvat. Onnistumista tukee myös esihenkilöiden luovuus keksiä työn keventämisen tapoja ja rohkeus puuttua asioihin tilanteissa, joissa huoli

alaisesta herää. Sekä esihenkilöiden, että työntekijän sitoutuminen tehtyihin suunnitelmiin koettiin tärkeäksi. Suunnitelma voi koskea esimerkiksi ammatillisen osaamisen kehittämistä tai sairauslomalta asteittain vanhaan tehtävään palautumista.

Työntekijä voi kiireessä tehdä terveydelleen potentiaalisesti haitallisia työsuoritteita, koska ei halua jäädä odottamaan työkaverin apua. Työterveyslääkäri voi kieltää fyysisesti raskaat työsuoritteet, mutta omaehtoista työkyvyn vaarantamista on vaikea estää. Ratkaisuna voi olla sijoittaminen fyysisesti kevyempiin tehtäviin ja kokonaan toisenlaiseen työympäristöön, joissa työntekijä ei voi valinnoillaan vaarantaa terveyttään. Kiire voi näkyä myös työntekijöiden suoriutumiseen kohdistuvina odotuksina. Jos organisaatiossa tiedetään hyvissä ajoin, että uudella työntekijällä voi olla vaikeuksia suoriutua hektisessä työssä, voidaan tehtävät suunnitella etukäteen aikataulultaan joustavammiksi.

”Nyt on esimerkiksi ensi kaudelle tulossa tällainen yksi osatyökykyinen, joka me tiedetään nyt hyvissä ajoin etukäteen, niin me on mietitty niitä hänen tehtäviä, ja kun tiedämme että tulee kohtuu paljon poissaoloja, niin mietimme mihin tehtäviin voi sijoittaa, missä on vähän joustavampi aikataulu.” (H1)

Uudelle työntekijälle voi olla eduksi kertoa jo työhaastattelussa avoimesti oppimisvaikeuksistaan. Liian vaativiin tehtäviin sijoittaminen voi pahimmassa tapauksessa johtaa työsuhteen päättämiseen. Kun mahdolliset työssä suoriutumisen vaikeudet ovat työnantajan tiedossa, niiden huomioiminen on mahdollista, ja tehtävien vaativuustasoa voidaan nostaa osaamisen kehittyessä. Tehtävien vaatimusten ja kykyjen tasapainoon pyrkimys tuli esiin kaikissa haastatteluissa. Tasapainoon vaikuttavista tekijöistä keskeisiä olivat oppimisvaikeuksien huomioiminen, sekä henkilön fyysisen- ja psyykkisen toimintakyvyn vastaaminen työtehtävien vaatimuksiin.

”Jos sitten olisi tiedossa se jokin haaste mikä siinä on, niin siinä voisi lähtöjään jo lähteä auttamaan ja tukemaan.” (H5)

Työssä selviytymiseen vaikuttaviksi organisaatiotason tekijöiksi haastatteluissa nousivat esiin johdon asenteet ja ymmärrys osatyökykyisyyttä kohtaan. Ne vaikuttavat myös organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin; haastatteluista välittyi tunne myönteisestä suhtautumisesta työyhteisön moninaisuuteen. Työterveyshuollon ja kuntoutustoimijoiden kanssa tehtävä yhteistyö koettiin tärkeäksi.

Työterveyshuollon suosituksiin kerrottiin reagoitavan esimerkiksi työolosuhteisiin vaikuttamalla ja uusiin tehtäviin sijoittamalla. Jos työvuoroon on resursoitava tavallista enemmän henkilöstöä, kuormittaa se yrityksen taloutta. Tällainen tilanne voi tulla vastaan, jos samaan aikaan työskentelee useampi henkilö, jonka työtehtäviä on päädytty keventämään.

Työyhteisö voi tukea työssä selviytymistä merkittävästi. Työkaverit voivat helpottaa toistensa työtä, kannustaa ja tukea. Asialla on myös varjopuoli. Muu työyhteisö voi kuormittaa, jos fyysisesti raskaat työtehtävät kasaantuvat suunniteltua pienemmälle osalle työntekijöitä. Kuormitus voi johtaa tuki- ja liikuntaelinvaivoista johtuviin sairauslomiin, ellei asiaan kiinnitetä huomioita. Tilanne voi olla haasteellinen myös tehtäviä jakavalle esihenkilölle, sekä vaikuttaa työilmapiiriin.

”Se kuormituksen siirtyminen toisille työntekijöille. Se on aina se haaste. Että miten se ratkaistaan, että se ei sitten ala kuormittaa muita.” (H5)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

6.1 Yhteenveto tuloksista

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, miten esihenkilö voi tukea osatyökykyisen työntekijän työssä selviytymistä ja mitkä asiat vaikuttavat osatyökykyisten työssä selviytymiseen. Erityisenä kiinnostuksen kohteena olivat osaamisen johtamisen menetelmät osatyökykyisen työssä selviytymisen tukemisessa. Lisäksi kartoitettiin työnantajien ja esihenkilöiden valmiuksia työllistää ja johtaa osatyökykyisiä työntekijöitä. Tutkimuskysymykset olivat 1) Miten työnantajan edustajat määrittelevät osatyökykyisyyttä? 2) Miten osatyökykyisen työssä selviytymistä tuetaan osaamisen johtamisella? 3) Mitkä tekijät vaikuttavat osatyökykyisen työssä selviytymiseen?

Haastatellut henkilöt määrittelivät osatyökykyisyyden laaja-alaisesti. Osatyökykyisen ei katsottu suoriutuvan työstä tavallisena pidetyllä tavalla. Taustalla nähtiin esimerkiksi katkoksia työhistoriassa, sairaushistoriaa tai muita työelämän osallisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Oivon ja Kerättären (2018, 13–14, 27.) osatyökykyisten palveluita ja tilannetta työmarkkinoilla käsitelleessä selvityksessä osatyökykyisiksi määriteltiin henkilöt, joilla on sairaudesta tai vammasta johtuen työn teon tai työllistymisen vaikeuksia. He toteavat mielenterveyden sairauksien aiheuttavan eniten työkyvyn alentumista. Muita yleisiä työkyvyn alenemisen taustalla olevia sairauksia ovat tuki- ja liikuntaelimestön sairaudet, vammat ja kehitysvammat, sekä riippuvuus päihteistä. Opinnäytetyöhön haastateltujen henkilöiden käytännön kokemuksissa viittaukset päihderiippuvuuteen osatyökykyisyyden taustatekijänä olivat kuitenkin vähäisiä. Työelämän ulkopuolelle jääminen voi olla sekä seurausta heikentyneestä terveydentilasta, että myös henkilön terveyteen negatiivisesti vaikuttava asia (Oivo & Kerätär 2018, 19).

Osatyökykyisyyteen liitettiin tarve keventää tai muokata työtehtäviä vastamaan paremmin henkilön toimintakykyä ja osaamista. Työyhteisön moninaisuuteen suhtauduttiin positiivisesti, eikä esiin noussut negatiivisia ennakoasenteita jotain tiettyä sairautta sairastavia, tai tietyntyyppisen toimintakyvyn rajoitteen omaavia kohtaan. Zaluskan ym. (2020) tutkimuksen mukaan työyhteisön suhtautuminen toimintakyvyltään rajoittuneisiin ihmisiin heijastaakin vahvasti yhteiskunnan

asenteita heitä kohtaan. Myös Järvikoski ym. (2018, 46–47) kirjoittavat kirjallisuuskatsauksessaan asenteiden merkityksestä, toteamalla mielenterveyskuntoutujiin ja kehitysvammaisiin kohdistuvien negatiivisten ennakkoasenteiden vaikeuttavan heidän työllistymistä.

Haastatteluaineiston mukaan osatyökykyisyyden katsottiin olevan myös seurausta ammatillisen tai yleisen osaamisen puutteista. Työelämän osallisuus saattaa poiketa tavallisesta ja työuran jatkuminen voi edellyttää erityisiä järjestelyitä työpaikalla. Työssä selviytymiselle keskeistä on se, että työntekijän kyvyt ja työtehtävien vaatimukset ovat tasapainossa. Osatyökykyisyyden taustalla voi haastateltujen mukaan olla monenlaisia yksilöllisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat työtehtävien hoitamiseen. Työnantajien näkemyksiä osatyökykyisten työllistämiseen tutkineet Ala-Kauhaluoma ym. (2017, 42) toteavat osatyökykyisten palkkaamatta jättämisen yleisimmiksi syiksi ilmoitetun heidän puuttumisensa työnhakijoiden joukosta, sekä sen, ettei yrityksessä ole katsottu olevan osatyökykyisille soveltuvia tehtäviä.

Opinnäytetyön haastatteluissa esiin tullut laaja-alainen osatyökykyisyyden käsitys viittaa ymmärrykseen osatyökykyisyyden monimuotoisuudesta ja siten edesauttaa osatyökykyisten työllistymistä heille soveltuviin työtehtäviin kyseisissä yrityksissä. Ala-Kauhaluoman ym. (2017, 33, 42, 37.) mukaan osatyökykyisiä työllistäneissä yrityksissä palkattavan henkilön persoonallisuus, motivaatio ja sosiaaliset taidot vaikuttavat uusien työntekijöiden palkkaamiseen hieman enemmän verrattuna yrityksiin, joissa ei ole kokemusta osatyökykyisistä työntekijöistä. Molemmissa vastaajaryhmissä uuden työntekijän palkkaamiseen vaikutti eniten tämän työskentelyasenne, minkä jälkeen osaaminen ja motivaatio. Osatyökykyisten kohdalla palkkaukseen vaikuttavina tekijöinä näyttivät Ala-Kauhaluoman ym. mukaan korostuvan motivaatio, työkokemus, persoonallisuus ja joustavuus.

Osatyökykyisten työssä selviytymistä tuetaan esihenkilöiden toimesta monin eri tavoin, osaamisen johtamisen ollessa yksi niistä. Haastattelut tuottivat tietoa osaamisen johtamisesta kokonaisvaltaisena työskentelyn tapana, jossa oli paljon yhtäläisyyksiä osaamisen johtamista esihenkilötyössä tutkineen Viitalan (2002) tutkimustuloksiin. Haastatellut henkilöt eivät kuitenkaan kertoneet käyttävänsä tietoisesti eri osaamisen johtamisen menetelmiä osatyökykyisten kohdalla.

Jonkun tietyn osaamisen johtamisen menetelmän painottamisen sijaan osaamisen johtamisessa korostui esihenkilön ja alaisen välinen vuorovaikutus, mikä kuuluu Viitalan (2002, 188–190.) mukaan oleellisesti osaamisen johtamiseen esihenkilötyössä. Hän painottaa sekä esihenkilöiden ja alaisten välisten keskusteluiden merkitystä, että myös laajemmin työyhteisössä käytäviä keskusteluita osaamisen johtamisen ydintehtävien kannalta, joita ovat oppimisen suuntaaminen, oppimista edistävän ilmapiirin luominen ja oppimisprosessien tukeminen. Viitalan mukaan keskusteluiden merkitys korostuu mahdollisuutena käsitellä virheitä ja ongelmia rakentavasti. Nämä asiat tulivat myös opinnäytetyön haastatteluissa esiin. Viitalan (2002) mukaan juuri esihenkilöt ovat erityisessä asemassa ilmapiiriin kehittämässä myönteiseksi ja oppimista edesauttavaksi. Hän tuo esiin, miten oppimisprosessien tukemisesta eriytyy ryhmän ja yksilön osaamisen tukeminen, joista erityisesti yksilön tukeminen tuli haastatteluissa esiin. Osaamisen johtamisessa oppimista palvelevan keskustelun luominen palveleekin kaikkia osaamisen johtamisen päätehtäväalueita.

Haastatteluidenkin perusteella voidaan todeta avoimen vuorovaikutuksen tukevan työtehtävissä vaadittavien taitojen oppimista. Tehtävien vaativuustaso voidaan asettaa vastaamaan paremmin työntekijän henkilökohtaisia ominaisuuksia, kun asioista voidaan keskustella avoimesti. Esihenkilöt ovat keskeisessä roolissa, joko itse kouluttamassa ja ohjaamassa, tai muutoin mahdollistamassa tehtävissä vaadittavan osaamisen kehittymisen. Osatyökykyisten työntekijöiden osaamista kehitettiin kouluttamalla, mentoroimalla, määrittämällä kehitystarpeet, perehdyttämällä, kehityskeskusteluilla sekä arviointikeskusteluilla.

Esihenkilöiden tuki osatyökykyisen työssä selviytymiselle liittyi haastatteluissa usein tämän aitoon kohtaamiseen. Alaisten kohtaaminen on vuorovaikutusta, tsemppausta, työntekijän havainnointia, varhaisen tuen keskusteluita, sekä nopeaa puuttumista ja reagointia ongelmatilanteissa. Esihenkilöiden tuki on myös paremman työssä suoriutumisen mahdollistamista esimerkiksi määrittämällä työparit ja tehtävät, tasoittamalla työhön paluuta, järjestämällä osa-aikatyötä ja tukea työntekijälle, sekä ennakoimalla työergonomian riskitekijöitä. Yhteistyö työterveydenhuollon kanssa on tärkeä osa kokonaisuutta, kuten myös osatyökykyisen työyhteisöltä saama tuki.

Osatyökykyisen työssä selviytymiseen vaikuttavat haastatteluiden perusteella monet eri tekijät. Niitä ovat psykologiset tekijät, osaaminen, tukitoimien onnistuminen, kykyjen ja vaatimusten tasapaino, organisaatiotason tekijät sekä työyhteisö. Hietala, Sippola, Riipinen, Lampinen ja Nevalainen (2015, 44.) toteavat työyhteisöllä olevan jopa osatyökykyisen henkilön kykyjä suurempi merkitys onnistuneessa työhön paluussa tai uuden osatyökykyisen työntekijän menestyksessä työllistämässä. Henkilökohtaisista ominaisuuksista keskeisimpänä pidettiin työskentelymotivaatiota. Järvikosken ym. (2018, 70) mukaan motivaation liittyy työkykyyn sen yhteys oppimiseen ja kehittymiseen. Työssä selviytymiseen liitetty osaaminen voi olla ammatillista tai yleistä osaamista, sekä kykyä tunnistaa omat vahvuudet. Myös henkilön sosiaaliset taidot, itsearviointitaidot ja kielitaito voivat vaikuttaa työssä selviytymiseen.

Työntekijän tueksi suunniteltujen tukitoimien onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat haastatteluiden perusteella tuettavan henkilön oma asenne, kaikkien osapuolten sitoutuminen laadittuun suunnitelmaan, työn tekemisen aikataulutus, avoimuus työntekoon vaikuttavista asioista työsuhteen alussa ja esihenkilöiden ja työnantajan reagointinopeus tilanteissa, joissa havaitaan merkkejä työkyvyn alenemisen riskeistä. Henkilön kykyjen ja työtehtävien vaatimusten tasapainon kannalta keskeistä on työtehtävien vaativuus, oppimisvaikeuksien huomiointi, fyysinen- ja psyykinen toimintakyky. Organisaatiotason tekijöistä nousi esiin johdon asenteet ja ymmärrys osatyökykyisyyttä kohtaan, yhteistyö kolmannen osapuolen kanssa, taloudelliset resurssit, organisaatiokulttuuri ja kykyjen ja vaatimusten epätasapaino. Työyhteisö voi tukea merkittävästi osatyökykyisen työssä selviytymistä, mutta työn kuormituksen epätasainen jakaantuminen voi myös heikentää muun työyhteisön työkykyä.

Haastatteluaineiston tuottama tieto osatyökykyisten työssä selviytymiseen vaikuttavien tekijöiden moninaisuudesta heijastaa Nevalan ym. (2015, 26–27) tutkimuksen tuloksia, joissa todetut yksilö- ja organisaatiotason osatyökykyisten työelämän osallisuuteen vaikuttavat tekijät välittyivät myös opinnäytetyössä toteutetuista haastatteluista. Nevala ym. (2015, 26) toteavat esihenkilöiden olevan keskeisessä asemassa mitä tulee osatyökykyisten osallisuuteen työelämässä, mikä tuli esiin myös haastatteluaineistossa.

6.2 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuksen eettinen hyväksyttävyyys ja luotettavuus edellyttää, että se tehdään hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012, 6). Tutkimus toteutettiin Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012) tutkimuksen teon eettisiä ohjeita noudattaen rehellisesti ja aineistoa, sekä haastateltavien yksityisyyttä suojaten. Tutkimuksessa haastateltavat on anonymisoitu, eikä heitä voi tunnistaa raportissa esille tulevien tietojen perusteella. Juuti ja Puusa (2020, 167) toteavat eettiseen tutkimusentekoon kuuluvan tutkimuksen kohteena olevien ihmisten eduksi toimimisen niin, ettei heille koidu osallistumisesta haittaa, vaan myönteisiä asioita. Osa haastatelluista henkilöistä totesi haastattelun päätteeksi saaneensa haastattelutilanteesta uutta tietoa osatyökykyisten työnteosta, mitä voidaan pitää tutkimukseen osallistumisen kyseisille henkilöille tuottamana välittömänä lisäarvona. Haastateltavilta tuli myönteistä palautetta myös mahdollisuudesta pysähtyä pohtimaan työskentelytapojaan esihenkilönä.

Juuti ja Puusa (2020, 167.) tiivistävät laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta keskeiseksi tutkimuksen uskottavuuden, luotettavuuden ja eettisyyden. Tutkimusraportti on kirjoitettava uskottavasti, ymmärrettävästi ja tutkimusprosessi kuvattava kattavasti. Tiedonhankinnassa ja tulkintojen tekemisessä tulee olla rehellinen ja läpinäkyvä. Tässä tutkimuksessa käytetyt lähteet on kirjattu lähdeluetteloon ja aineisto pyritty tulkitsemaan ymmärrettävästi. Aaltio ja Puusa (2020, 169–172.) toteavat miten luotettavassa tutkimuksessa tutkija arvioi tietoisesti omaa subjektiivisuuttaan suhteessa tutkimuskohteeseen vähentääkseen oman toimintansa ja oletustensa vaikutuksia tutkimuksen lopputulokseen. Laadullisten tutkimusten luotettavuutta arvioidaan tapauskohtaisesti kokonaisuutena. Arviointia voidaan tehdä tutkimuksen siirrettävyyttä arvioimalla, jolloin tutkimusraportin perusteella lukija muodostaa käsityksen siitä, voisiko tutkimuksen toistaa toisessa tutkimusympäristössä ja saada samat tutkimustulokset. Tämän tutkimuksen tulokset ovat tutkijan näkemyksen mukaan mahdollista toistaa vastaavassa tutkimusympäristössä toteutettavalla uudella tutkimuksella. Tutkimustulosten toistettavuuteen on kuitenkin suhtauduttava varauksella, koska kahden tutkijan päättämistä täysin identtisiin tuloksiin samaakaan tutkimuskohdetta tutkittaessa ei

voida pitää oletusarvona (Hirsjärvi & Hurme 2022, 190; Aaltio & Puusa 2020, 171).

Hirsjärven ja Hurmeen (2022, 189.) mukaan haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta. Laatuun vaikuttavat monet eri tekijät, kuten äänitallenteiden laatu, sekä haastattelurungon toimivuus. Haastatteluiden litterointi pian niiden toteuttamisen jälkeen parantaa niiden laatua. Tutkimuksessa ei menetelty näin, vaan litterointi tehtiin aikataulullisista syistä omana erillisenä työvaiheenaan sen jälkeen, kun kaikki haastattelut oli toteutettu. Jälkeenpäin voidaan todeta, että nopealla aikataululla kunkin haastattelun jälkeen tehty litterointi olisi voinut tuottaa tutkijalle uusia näkökulmia haastattelurungon toimivuuden arviointiin. Haastatteluaineiston luotettavuutta heikentää, jos litteroinnin säännöt vaihtelevat (Hirsjärvi & Hurme 2022, 189). Kaikkien haastatteluiden litterointi omana työvaiheenaan, aineistonkeruun päätyttyä, tuki johdonmukaista ja tasalaatuista litterointityöskentelyä. Äänitallenteet olivat laadultaan kiitettävällä tasolla.

Tutkimuksen tekijä ei ole työsuhteessa haastateltavien edustamiin yrityksiin. Haastattelut toteutettiin ja ne analysoitiin puolueettomasti. Tuomi & Sarajärvi (2018, 118.) muistuttavat kuitenkin täydellisen puolueettomuuden olevan vaikeasti saavutettavissa, koska tutkija on sekä luonut tutkimusasetelman, että myös tulkitsee sitä. Tutkija on heidän mukaansa väistämättä lähtökohtaisesti tarkastelemassa tutkimusasetelmaa jostain tietystä näkökulmasta, johon voi vaikuttaa monet tekijät, kuten tämän ammatillinen tausta ja poliittinen asenne. Haastatteluihin osallistuminen perustui vapaaehtoisuuteen eikä haastattelupalkkioita maksettu. Tutkimukselle ei tarvittu eettistä ennakoarviointia. Tutkimuksessa käsiteltyjen henkilötietojen käsittelyperusteena on sähköpostitse kirjallisena annettu suostumus. Haastateltuja informoitiin henkilötietojen käsittelystä erillisellä tietosuojaselosteella. Aineiston käyttämisestä laadittiin aineistonhallintasuunnitelma, joka sisälsi kuvaukset aineistosta ja sen yhtenäisyyden ja laadun varmistamisesta. Aineistonhallintasuunnitelmaan kirjattiin lisäksi aineistoa koskevat eettisten periaatteiden ja lainsäädännön noudattamisen periaatteet. Äänitiedostot tuhottiin niiden litteroinnin jälkeen. Analysoitu aineisto, joka ei sisällä henkilötietoja, tuhotaan opinnäytetyön arvostelun valmistuttua.

6.3 Oman asiantuntijuuden kehittyminen

Opinnäytetyön aihe syntyi kiinnostuksestani osaamisen johtamiseen ja työkykyyn liittyviin asioihin. Lopullinen aihe muotoutui yhteistyössä opinnäytetyön ohjaajani kanssa. Opinnäytetyötä tehdessäni opin paljon laadullisen tutkimuksen tekemisestä. Osaamiseni tiedonhankinnassa ja raportoinnissa kehittyi opinnäytetyöprosessin myötä paljon. Syvensin työtä tehdessäni tietämystäni koskien työkykyä, osatyökykyisyyttä ja osaamisen johtamista. Opin haastateltavilta paljon esihenkilötyöstä ja siitä, miten työkykyä voidaan tukea ja huomioida osana päivittäistä työarkea. Haastattelut avasivat minulle ikkunan haastateltujen kokemusmaailmaan, josta heijastui työntekijöiden välittävä kohtaaminen ja kunnioittaminen. Haastattelutilanteet olivat minulle innostavia ja mielenkiintoisia kohtaamisia kokeneiden ammattilaisten kanssa. Jaoimme yhteisen kiinnostuksen työkyvyn tukemiseen. Vaikka haastatteluiden pohjana toimi etukäteen laadittu kysymysrunko, koin ne mielenkiintoisiksi keskusteluiksi, joista toivon myös haastateltavien oppineen uutta.

Opinnäytetyöprosessin sisältämistä erillisistä vaiheista erityisen haasteelliseksi koin aineiston analysoinnin. Uudelleen vastaavaan tehtävään ryhtyessä, tehostaisin analysointia keskittymällä tarkemmin tutkimuskysymysten kannalta olennaiseen osaan aineistoa. Oma osaamiseni kehittyi paljon sekä analyysia tehdessä, että myös muilta osin. Aineiston analysointi edellytti minulta Excel -ohjelman osaamiseni syventämistä. Opituista taidoista on ollut paljon hyötyä työelämässä. Haastateltavien löytäminen edellytti paljon työtä, mutta tuotti myös onnistumisen iloa.

Opinnäytetyöprosessia ja oman osaamistani arvioidessani merkittävää on projektinhallinnan taitojeni kehittyminen. Työtä voidaan ajatella projektina, joka sisältää useita pienempiä osaprojekteja. Pienempien osaprojektien jakaminen tehtäviin helpottaa kokonaisuuden hallintaa. Projektinhallinnan työkaluna olen käyttänyt opinnäytetyötä tehdessäni Notion -ohjelmaa. Kun työtä lähestyy projektina, voi muutoin vaikeasti hahmotettavalle kokonaisuudelle luoda työskentelyä helpottavat raamit, jotka ohjaavat keskittymään olennaiseen. Aina tämä ei onnistunut, vaan työn punaista lankaa on toisinaan täytynyt keräillä takaisin.

6.4 Toimenpide-ehdotukset

Tämän opinnäytetyön perusteella esitän seuraavia toimenpide-ehdotuksia.

Osatyökykyisyyden määrittelyä tulisi kehittää edelleen. Kuten tässä opinnäytetyössä on selvitetty, osatyökykyisyydellä on erilaisia määritelmiä. On merkittävä ero, viitataan käsitteellä henkilön terveydentilan tai vamman aiheuttamiin työllistymisen ja työn teon haasteisiin, vai kattaako määritelmä myös esimerkiksi osaamisen puutteet. Opinnäytetyössä viitatuille osatyökykyisen määritelmille on yhteistä se, että niiden alle sijoittuvat henkilöt ovat heterogeeninen joukko ihmisiä, joiden osatyökykyisyyden taustalla olevat syyt ja kyky suoriutua erilaisista työtehtävistä vaihtelevat. Osatyökykyisyyden määrittelyn laaja-alaisuus tuli esiin myös haastatteluaineistosta. Henkilön kykyä suoriutua jotain tietystä työtehtävästä ei voida ilman lisätietoja arvioida yksinomaan osatyökykyisyyden perusteella, mikä on yksilöllistä ja sidoksissa johonkin tiettyyn työtehtävään. Termin ”täsmätyökykyinen” käyttö on yleistymässä. Positiivista siinä on selkeä viittaus siihen, että henkilö voi olla täysin työkykyinen sellaisessa tehtävässä, joka vastaa hänen kykyään tehdä työtä.

Esihenkilöillä on keskeinen rooli osatyökykyisten työntekijöiden työskentelyssä ja heidän tukemisessa. Esihenkilöiden työskentelyä ja osaamista tulisi kehittää niin, että osatyökykyisiä työntekijöitä tuetaan työpaikoilla riittävän laaja-alaisesti ja yksilöllisesti. Julkinen tutkittuun tietoon perustuva osatyökykyisten työllistymiseen ja heidän työelämän osallisuuden tukemiseen liittyvä keskustelu on tärkeää ilmiön näkyväksi tekemisessä. Esihenkilöiden tuki voi olla konkreettisia toimenpiteitä, kuten osaamisen kehittämistä, työtehtävien sisältöön ja työn järjestämiseen vaikuttamista, sekä yhteistyötä työterveydenhuollon kanssa henkilön työkykyä tukevien toimenpiteiden toteuttamiseksi. Tuki voi liittyä myös työntekijän avoimeen kohtaamiseen ja kuulemiseen osana normaalia työarkea, jolloin mahdollisiin työkyvyn riskitekijöihin voidaan pyrkiä vaikuttamaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Esihenkilöiden ja työnantajien laaja-alainen ymmärrys työntekijän työkykyyn vaikuttavista asioista auttaa tunnistamaan työkyvyn riskitekijöiden lisäksi myös omat mahdollisuudet puuttua niihin, sekä myös arvioimaan omaa esihenkilötyötään henkilöstön työkyvyn näkökulmasta.

LÄHTEET

Aaltio, I. & Puusa, A. 2020. Mitä laadullisen tutkimuksen arvioinnissa tulisi ottaa huomioon? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020 (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy. 169–180.

Aaltonen, J. 2021. Sairaana ei tarvitse tehdä työtä -edes etänä. Toimihenkilöliitto Erto. Julkaistu 10.3.2021. Päivitetty 21.3.2023. <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/kolumni/4588-sairaana-ei-tarvitse-tehdae-tyoetae-edes-etanae>.

Ala-Kauhaluoma, M., Kesä, M., Lehikoinen, T., Pitkänen, S. & Ylikojola, P. 2017. Osatyökykyisistä osaavaa työvoimaa. Osatyökykyisten työvoiman kysyntää ja sen kehittämistä koskeva tutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 42/2017. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 2.4.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-252-1>.

Belotto, M. J. 2018. Data Analysis Methods for Qualitative Research: Managing the Challenges of Coding, Interrater Reliability, and Thematic Analysis. The Qualitative Report Vol. 23 No 11, 2622–2633. Viitattu 4.11.2022 <https://doi.org/10.46743/2160-3715/2018.3492>.

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. Hoitotiede 2022, 34 (4), 215–225.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Ferreira, A.I., Mach, M., Martinez, L.F. & Miraglia, M. 2022. Sickness Presenteeism in the Aftermath of COVID-19: Is Presenteeism Remote-Work Behavior the New (Ab)normal? Frontiers in Psychology. Vol. No 12. Article 748053. Viitattu 23.11.2022 <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.748053>.

Forma, P. 2023. Johtajien työkyökirja. Helsinki: Alma Talent Oy. E-kirja. Viitattu 25.4.2023. <https://luc.finna.fi/lapinamk/>, bisneskirjasto-almatalent.

Gallup Report 2017. State of the Global Workplace. Viitattu 11.4.2023 <https://www.slideshare.net/adrianboucek/state-of-the-global-workplace-gallup-report-2017>.

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Yhteenveto ja päätelmät. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006 (toim.). Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos ja Työterveyslaitos. 311–327.

Hietala, O., Sippola, A., Riipinen, M., Lampinen, P. & Nevalainen, M. 2015. Uusi työyhteisölähtöinen toimintamalli. Osatyökykyisten työllistyminen voi onnistua. Kuntoutus 2015, 38 (4), 40–45. Viitattu 22.5.2023 <https://journal.fi/kuntoutus/article/view/120861>.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus Oy.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.

Hyrkäs, E. 2009. Osaamisen johtaminen Suomen kunnissa. Väitöskirja, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 12.9.2022 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-214-717-2>.

Ilmarinen, J., Gould, R., Järvikoski, A. & Järvisalo, J. 2006. Työkyvyn moninaisuus. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006 (toim.). Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos ja Työterveyslaitos. 17–34.

International Labour Organization. Skills and Employability Branch 2015. Anticipating and matching skills and jobs. Guidance Note 2015. Geneva: ILO. Viitattu 5.2.2023 https://labordoc.ilo.org/permalink/41ILO_INST/8s7mv9/alma994893573402676.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Johdanto. Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020 (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy. 9–19.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. 2020 (toim.). Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Tallinna: Gaudeamus Oy. 167.

Järvikoski, A., Takala, E.-P., Juvonen-Posti, P. & Härkäpää, K. 2018. Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännössä. Sosiaali- ja Terveysturvan Raportteja 13/2018. Helsinki: Kela. Viitattu 15.8.2022 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018121050326>.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Ilmarinen 2018. Sopivaa työtä kaikille. Osatyökykyisissä merkittävä hyödyntämätön potentiaali työmarkkinoille. Viitattu 25.4.2023 <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/2018/sopivaa-tyota-kaikille--osatyokykyisissa-merkittava-hyodyntamaton-potentiaali-tyomarkkinoille/>.

Keyriläinen, M. & Lappalainen, K. 2023. Työkykyohjelma 2019–2023. Loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:21. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 25.4.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-637-6>.

Kippola-Pääkkönen, A., Kangastie, H., Heikkala, M., Karhu, S., Karjalainen, J. & Sirviö, J. 2021. Osaamisella työelämään: Osatyökykyisten tuettu osaamisen vahvistaminen. Kuntoutus, 44(4), 61–64. Viitattu 23.10.2022 <https://doi.org/10.37451/kuntoutus.112860>.

Lankinen, T. & Ekholm, V. 2021. Koti, työ ja hyvinvointi – näin koronavuosi muutti elämäämme. Perhe käy hermoille, etätyö tympii ja mielenterveys rakoi-lee. Näinkö se meni? Tutkijat kertovat. Tampereen yliopisto. Viitattu 23.11.2022

<https://www.tuni.fi/unit-magazine/artikkelit/koti-tyo-ja-hyvinvointi-nain-korona-vuosi-muutti-elamaamme>.

MENA Report. 2021. Finland: A new state-owned company to employ the most disadvantaged people with partial work ability. 23 Oct 2021. London: SyndiGate Media Inc. Viitattu 21.5.2023 <https://www.proquest.com/wire-feeds/finland-new-state-owned-company-employ-most/docview/2584869106/se-2>.

Merriam, S. B & Grenier, R.S. 2019. *Qualitative Research in Practice: Examples for Discussion and Analysis*. Toinen painos. San Francisco, California: Jossey-Bass.

Ministry of Social Affairs and Health 2023. Work ability programme. Viitattu 18.5.2023 <https://stm.fi/en/work-ability-programme1>.

Muschalla, B. 2016. Different work capacity impairments in patients with different work-anxieties. *Int Arch Occup Environ Health* 89, 609–619 (2016). Viitattu 20.5.2023 <https://doi.org/10.1007/s00420-015-1099-x>.

Mäkinen, H. 2021. *Selvitys osatyökyisten Suomen mallista*. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2021:8. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 3.4.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-757-1>.

Nevala, N., Turunen, J., Tiainen, R. & Mattila-Wiro, P. 2015. Osatyökykyiset työssä toimintamallin (Osku) toteutuminen ja hyödyt erilaisissa toimintaympäristöissä. *Sosiaali- ja terveysministeriö. Raportteja ja muistioita 2015:48*. Viitattu 14.8.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3689-8>.

Oivo, T. & Kerätär, R. 2018. Osatyökykyisten reitit työllistymiseen -etuudet, palvelut, tukitoimet. *Selvityshenkilöiden raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 43/2018*. Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 8.4.2023 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3997-4>.

Paanetoja, J. 2021. *Työkyky työsuhteessa*. Helsinki: Edita.

Sjöblom, S. 2016. *Suomen vammaispoliittisen ohjelman VAMPO 2010–2015 loppuraportti*. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 10.9.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3706-2>.

Sutela, H. 2020. Etätyö vähentää sairaus-poissaoloja – mutta lisää sairaana työskentelyä. *Tieto ja Trendit -blogi*. Tilastokeskus. Julkaistu 26.10.2020. Viitattu 23.11.2022 <https://www.stat.fi/tietotrendit/blogit/2020/etatyo-vahentaa-sairauspoissaoloja-mutta-lisaa-sairaana-tyoskentelya/>.

Syngle, D., Singh, A. & Verma, A. 2020. Impact of rheumatoid arthritis on work capacity impairment and its predictors. *Clin Rheumatol* 39, 1101–1109 (2020). Viitattu 20.5.2023 <https://doi.org/10.1007/s10067-019-04838-1>.

Tavares, A. I. 2017. Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare* Vol. 3 No. 2 Viitattu 23.11.2022 <https://doi.org/10.5430/ijh.v3n2p30>.

Tieteen termipankki 2022. *Filosofia: käsite*. Viitattu 21.11.2022 <https://tieteentermipankki.fi/wiki/Filosofia:k%C3%A4site>.

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

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 26.3.2023 https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2020. Sosiaali-, terveys- sekä työ- ja elinkeinoalojen yhteisten palvelujen sanasto. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:67. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 13.9.2022 <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-479-2>.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2023a. Työkykyohjelma. Viitattu 3.4.2023 <https://tem.fi/tyokykyohjelma>.

–2023b. Työnvälitystilasto. Työllisyyskatsaus maaliskuu 2023. Viitattu 16.5.2023 <https://www.temtyollisyyskatsaus.fi/>.

Vedenkannas, E., Koskela, T., Tuusa., Jalava, J., Harju, H., Särkelä, M. & Notkola, V. 2011. Vajaakuntainen TE-toimiston asiakkaana. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys 31/2011. Viitattu 9.9.2022 <https://tem.fi/documents/1410877/3346190/Vajaakuntainen+TE-toimiston+asiakkaana+20092011.pdf>.

Viitala, R. 2002. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Väitöskirja, Universitas Wasaensis. Viitattu 11.9.2022 <https://urn.fi/URN:ISBN:951-683-987-8>.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit, 1.–2.painos, Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Vilkkä, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Keuruu: PS-kustannus.

Vuorenmaa, M. 2012. Osaamisen johtaminen PK-yrityksen kansainvälisen kasvun elinkaarella. Väitöskirja, Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Viitattu 12.9.2022 <https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-265-291-1>.

Załoska, U., Grześkowiak, A., Kozyra, C., & Kwiatkowska-Ciotucha, D. 2020. Measurement of factors affecting the perception of people with disabilities in the workplace. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(12), 4455. Viitattu 19.5.2023 <https://doi.org/10.3390/ijerph17124455>.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

Liite 2. Esimerkki aineiston analyysistä. Osatyökykyisen määrittelyä.

Liite 1. Haastattelurunko

- 1) Mitä mielestäsi tarkoitetaan osatyökykyisellä työntekijällä?
- 2) Mitkä tekijät vaikuttavat kokemuksesi mukaan osatyökykyisten työntekijöiden työssä selviytymiseen?
- 3) Miten organisaatiossanne tuetaan osatyökykyisten työntekijöiden työssä selviytymistä?
- 4) Miten tuet esihenkilönä osatyökykyisen työntekijän työssä selviytymistä?
- 5) Käytätkö esihenkilönä joitain tiettyjä osaamisen johtamisen menetelmiä osatyökykyisten työssä selviytymisen edistämiseksi? Minkälaisia menetelmiä?
- 6) Millaisia kokemuksia sinulla on osaamisen johtamisen menetelmien toimivuudesta osatyökykyisen työssä selviytymisen tukemisessa?
- 7) Haluaisitko vielä sanoa jotain liittyen osatyökykyisten esihenkilönä toimimiseen ja osatyökykyisten työssä selviytymisen tukemiseen?

Liite 2. Esimerkki aineiston analyysistä. Osatyökykyisen määrittelyä.

Alkuperäinen ilmaisu	Pelkistetty ilmaus	Alakategoria	Yläkategoria
No se, että se työkyky on alentunut.	Henkilön työkyky on alentunut.	Normi määrittely	Ideaalitila
Voi olla alentunut useammasta syystä. Ei välttämättä se osaaminen riitä niihin kyseessä oleviin tehtäviin,	Osaaminen ei riitä kyseisiin tehtäviin.	Puutteita ammatillisessa osaamisessa	Osaaminen
tai sitten siellä on takana semmoisia pidempiä katkoksia työhistoriassa,	Katkoksia työhistoriassa.	Katkokset työhistoriassa	Työelämän osallisuus
sairauksia ja tämän tyyppisiä asioita.	Sairauksia.	Sairaushistoriaa	Työelämän osallisuus
Ja sitten tää työkykyhän voi olla alentunut esimerkiksi henkilökohtaisten ongelmien takia sitten,	Työkyky alentunut henkilökohtaisten ongelmien takia.	Henkilökohtaiset vaikeudet	Yksilölliset tekijät
että on päihdeongelmaa	Päihdeongelma.	Henkilökohtaiset vaikeudet	Yksilölliset tekijät
ja vapaa ajan suhteen muutakin ongelmaa, niin nekin vaikuttaa sitten työkykyyn.	Vapaa-ajan ongelmat vaikuttaa työkykyyn.	Henkilökohtaiset vaikeudet	Yksilölliset tekijät
No kyllä se monesti tietysti liittyy siihen, kun pitkältä sairauslomalta palataan.	Palataan pitkältä sairauslomalta.	Sairauslomalta palaava	Työelämän osallisuus
Esimerkiksi kehitysvammaiset ihmiset,	Kehitysvammaiset	Kehitysvamma	Yksilölliset tekijät
joilla on joku vamma ettei pysty ihan kaikkeen mitä se työnkuva käsittää,	Ihminen joka ei pysty kaikkeen mitä työnkuva käsittää.	Kykyjen ja vaatimusten epätasapaino	Työssä selviytyminen
mutta että on hyvä vaikka jossakin ihan perustyössä.	Hyvä perustyössä.	Työn normimäärittely	Työssä selviytyminen
Voi olla vaikka joku jonkun operaation jälkeinen tilanne.	Operaation jälkeinen tilanne.	Sairaudesta/vammasta toipuva	Yksilölliset tekijät
Voi olla vaikka henkisesti kuormittunut.	Henkisesti kuormittunut.	Psykologiset tekijät	Yksilölliset tekijät