

Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalous Lappeenranta  
Liiketalouden ylempi AMK-tutkinto

Marianna Olkkonen

## **Muokatun työn mallin kehittäminen**

Opinnäytetyö 2019

## Tiivistelmä

Marianna Olkkonen

Muokatun työn mallin kehittäminen, 59 sivua, 6 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden ylempi AMK-koulutus

Opinnäytetyö 2019

Ohjaajat: lehtori Heli Korpinen, Saimaan ammattikorkeakoulu, HR-asiantuntija ja työsuojelupäällikkö Minna Puroharju, Etelä-Karjalan Osuuskauppa

Työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen ovat Suomessa yhteiskunnallisia tavoitteita. Henkilöitä, joilla sairaus tai vamma rajoittaa työn tekoa, ei tulisi enää lähtökohtaisesti luokitella työkyvyttömiksi. Usein osatyökykyisellä on työntekorajoitteista huolimatta vielä paljon työkykyä jäljellä. Työn muokkaus on keino ottaa työntekijän jäljellä oleva työkyky käyttöön. Pitkän työuran tavoittelu hyödyttää niin työnantajaa, työntekijää kuin yhteiskuntaakin.

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on kehittää Etelä-Karjalan Osuuskaupassa käytössä olevaa muokatun työn mallia. Kehittämistyön tavoitteena on kehittää työkalu kaupanalan esimiesten työkykyjohtamisen ja työterveyshuollon toiminnan tueksi. Työkalulla pyritään yhtenäistämään muokatun työn toimintamallia ja edistämään sen käyttöä osatyökykyisten työssä selviytymisen tukemiseksi sairausloman sijaan.

Kehittämistyö on tehty toiminnallisena tutkimuksena laadullisin menetelmin. Toimintatutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty osallistavassa työpajatoiminnassa Ratko-menetelmän avulla. Ratko-menetelmä on Vammaisten nuorten ja lasten -tukisäätiön kehittämä työyhteisölähtöinen ja osallistava valmennusmalli, jota organisaatiot voivat hyödyntää mm. osatyökykyisten työllistymisen, työssä selviytymisen ja töihin palaamisen tukemisessa. Tutkimuksen teoriatausta koostuu työkyvystä, jäljellä olevan työkyvyn hyödyntämisestä, työn muokkauksesta ja työpajatyöskentelystä toiminnan kehittämisessä.

Kehittämistyön tuloksena syntyi muokatun työn työkalu kohdeorganisaation kaupanalan esimiehille ja työterveyshuoltoon. Tutkimuksen tulosten perusteella S-marketeissa on paljon kuormittavuudeltaan kevyitä työtehtäviä, joista voidaan rakentaa osatyökykyiselle tehtäväkokonaisuus hänen jäljellä olevaan työkykynsä sopivaksi.

Avainsanat: työkyky, jäljellä olevan työkyvyn hyödyntäminen, muokattu työ, Ratko-menetelmä, osallistava työpaja

## **Abstract**

Marianna Olkkonen

Development of work modification model, 59 Pages, 6 Appendices

Saimaa University of Applied Sciences

Business economics Lappeenranta

Masters Degree in Business Administration

Masters Thesis 2019

Instructors: Ms Heli Korpinen, Lecturer, Saimaa University of Applied Sciences and Ms Minna Puroharju, HR Specialist and Occupational Safety and Health Manager, South Karelia Cooperative

Maintaining and advancing working ability are social objectives in Finland. People who have illness or disability limiting their working ability should no longer be classified as incapacitated. Despite of work restrictions, often a worker with limited ability to work still has a lot of work capacity left. Modifying work is a way of making the employee's remaining work capacity available. The pursuit of a long career will benefit the employer, the employee and society.

The purpose of this development task is to develop the model of work modification used in South Karelia Cooperative. The goal of the development work is to build a tool to support the management of the market managers and work of the occupational health care. The tool aims to standardise the working pattern of work modification and advance its use to support the worker with limited capacity to continue working instead of being on a sick leave.

This development work has been implemented as an action research by qualitative methods. The empirical data of the action research has been collected in participatory workshop using the Ratko method. The Ratko method is a collaborative and participatory coaching model developed by the Foundation for Disabled Young People and Children, which can be used by organizations to support employment, coping and return to work for people with limited work ability. The theoretical part of the research consists of work ability, the utilization of the remaining working capacity, modification of work and workshops in development work.

The result of the development work was a creation of the work modification tool for the target organizations market managers and occupational health care. Based on the results of the study, S-Markets have a lot of light-weight tasks that can be put together to a set of tasks to fit the workers remaining work capacity.

Keywords: work ability, remaining work capacity, work modification, Ratko method, participatory workshop

## Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset .....	8
1.2	Tutkimuskysymykset.....	9
1.3	Tutkimusstrategia .....	10
1.4	Tutkimuksen rakenne .....	12
1.5	Kohdeorganisaation esittely.....	12
2	Työkyky ja työn muokkaus työssä selviytymisen tukena .....	14
2.1	Työkyvyn ulottuvuudet.....	14
2.2	Työkyvyn hallinta varhaisen tuen mallin avulla .....	16
2.3	Työn muokkaus osatyökykyisen työssä selviytymisen tukena.....	19
2.4	Yhteistyö työn muokkaamisessa .....	22
2.5	Juridinen näkökulma työn muokkauksesta .....	24
3	Ratko-menetelmä .....	26
4	Fasilitointi toiminnan kehittämisessä.....	29
4.1	Suunnittelu.....	29
4.2	Toteuttaminen.....	30
4.3	Fasilitaattori .....	32
5	Toiminnallisen kehittämistyön toteutus .....	33
5.1	Aineiston hankinta .....	33
5.2	Aineiston analysointi .....	35
5.3	Työpajan toteuttaminen ja keskeiset tulokset .....	35
5.3.1	Työpajan aloitus ja aiheen esittely.....	36
5.3.2	Työn pilkkominen työpajassa .....	38
5.3.3	Tehtävien luokittelu työpajassa .....	39
5.3.4	Ryhmähaastattelun tulokset .....	45
5.3.5	Uuden työkalun kehittäminen .....	49
6	Pohdinta.....	50
6.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	54
6.2	Jatkotutkimusehdotukset .....	55
	Kuvat.....	56
	Kuviot.....	56
	Lähdeluettelo .....	57

## Liitteet

- Liite 1 S-market, myyjän tehtävät ja kuormittavuusarvioinnit (tyhjä)
- Liite 2 S-market, myyjän tehtävät ja kuormittavuusarvioinnit (polvi)
- Liite 3 S-market, myyjän tehtävät ja kuormittavuusarvioinnit (olkapää)
- Liite 4 S-market, myyjän tehtävät ja kuormittavuusarvioinnit (selkä)
- Liite 5 S-market, myyjän tehtävät ja kuormittavuusarvioinnit (työterveys)
- Liite 6 Työpajan esitysmateriaali

# 1 Johdanto

Työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen ovat Suomessa yhteiskunnallisia tavoitteita. Hyvän työkyvyn merkitys korostuu lähitulevaisuudessa, kun väestönkehitys aiheuttaa haasteita työvoiman saatavuudelle ja sosiaaliturvan rahoitukselle. Työmarkkinoilla tarvitaan entistä enemmän kaikkien työkäisten työpanosta. (Gould, Ilmarinen, Järvisalo & Koskinen 2006, 13.) Tästä syystä myös osatyökykyisten tilannetta työmarkkinoilla on pyritty aktiivisesti edistämään viime vuosina. Osatyökykyisten työllistyminen, työskentelymahdollisuuksien edistäminen ja työssä jatkamisen tukeminen nähdään tärkeinä kehityskohteina Suomessa ja muualla Euroopassa. Suomessa työkyvyttömyyden ehkäisy ja osatyökykyisten työskentelymahdollisuuksien parantaminen ovat osa sosiaali- ja terveystieteiden strategiaa ja hallitusohjelmaa. (Vuorento & Terävä 2014, 7.) Osatyökykyisille tie työelämään eli OTE-kärkihankkeen (2016-2018) tavoitteena on muutos osatyökykyisten aseman parantamiseksi työmarkkinoilla. Hankkeen laajan kehittämistyön ja työkykykoordinaattoreiden kouluttamisen avulla pyritään vahvistamaan osatyökykyisten asemaa siten, että he joko pysyvät työelämässä tai työllistyvät nykyistä huomattavasti paremmin. (Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö.)

Todennäköisesti juuri uhkaavan työvoimapulan ja suurten ikäluokkien eläköitymisen seurauksena syntyvä raskas huoltosuhde on 2000-luvulla hiljalleen avannut keskustelua sairauspoissaoloista ja niiden vaikutuksista. Suomessa sairauspoissaolojen kustannukset ovat kansantaloudelle noin 3,4 miljardia euroa vuodessa (Kess & Laurila 2016, 1). Sairauspoissaolot ennustavat eläköitymistä ja etenkin pitkittyessään työhön paluu vaikeutuu ja todennäköisyys pysyvään työkyvyttömyyteen kasvaa. Vuoden 2005 eläkeuudistus merkitsi sitä, että pitkä työura on jatkossa etu niin työntekijälle, työnantajalle kuin yhteiskunnalle. Se mahdollistaa työntekijälle paremman eläkkeen, työnantajalle alennettuja eläkekustannuksia ja valtiolle parempaa huoltosuhdetta. Kaikki osapuolet siis hyötyvät pitkän työuran tavoittelusta. (Seuri & Suominen 2010, 23, 106.)

Henkilöitä, joilla sairaus tai vamma rajoittaa työn tekoa, ei tulisi enää lähtökohteisesti luokitella työkyvyttömieksi. Usein osatyökykyisellä on työntekorajoitteista huolimatta vielä paljon työkykyä jäljellä. Työkyvyttömyyden sijaan ajattelu on

suuntautunut kohti kyvykkyyttä. Työkykyyn tulisi suhtautua voimavaralähtöisesti, jossa korostetaan henkilön vahvuuksia ja jäljellä olevan työkyvyn mahdollisuuksia sen sijaan, että keskitytään tehtäviin, mistä osatyökykyinen ei enää selviydy. (Vuorento & Terävä 2014, 7, 54.)

Jäljellä olevan työkyvyn hyödyntäminen on tullut työelämään keinoksi pysäyttää sairauspoissaolojen määrän kasvu ja vastata työelämän tarpeisiin (Kess & Laurila 2016, 1). Sairauspoissaolon hallinnan keinot eivät heikennä sosiaaliturvaa tai työehtosopimusta, vaan niiden tarkoituksena on parantaa työntekijän työhyvinvointia niin, että tarve sairauspoissaoloille olisi mahdollisimman pieni (Seiri & Suominen 2010, 127.)

Työpaikoilla on yleistynyt erilaiset keinot, joilla osatyökykyisten jäljellä oleva työkyky saadaan käyttöön (Porttila, R. 2017). Työlainsäädännön viimeaikaiset muutokset sairastamiseen liittyen ovat lisänneet työpaikoille mahdollisuuden luoda enemmän käytäntöjä, joissa työntekijä työskentelee osa-aikaisesti tai hänen työkykynsä sovelletuissa työtehtävissä sairausloman sijaan. Sairausloma on suositus, jonka lähtökohtana on työntekijän oikeus sairauslomaan silloin, kun hän ei sairauden tai tapaturman vuoksi ole työkykyinen. Lääkäri voi kuitenkin joissain tapauksissa todeta, että työntekijä voi tietyin rajoituksin tehdä työtä (Palvelualojen ammattiliitto 2017). Kevennetystä/muokatusta/korvaavasta työstä on kyse silloin, kun työntekijä työskentelee työkykynsä sovelletuissa, terveystään vaarantamattomissa tehtävissä. Tällöin työssä selviytymistä ja jaksamista tuetaan työn vaatimuksia keventämällä (Työterveyslaitos).

Muokatun työn tavoitteena on pienentää työnantajan maksamia sairauslomakustannuksia ja ennen kaikkea ylläpitää työntekijän toiminta- ja työkykyä. Useissa kirjallisuuskatsauksissa ja tutkimuksissa on todettu, että työn muokkaus on hyödyllinen keino edistää osatyökykyisen henkilön työssä selviytymistä ja aikaistaa työhön paluuta pitkältä poissaololta (Vuorento & Terävä 2014, 26). Työn muokkaamisen keinoja työpaikalla ovat mm. työjärjestelyt, työaikajärjestelyt, työnkierto, apuvälineiden käyttö, lomien jaksottaminen, osa-aikatyö, osaaikaeläke, opintovapaa ja vuorotteluvapaa (Jalava & Salomäki 2008, 5).

Henkilön työkyky muodostuu siitä, miten hyvin hän selviää työssään nyt ja lähitulevaisuudessa hänen käytössä olevien fyysisten ja psyykkisten voimavarojensa sekä työn vaativuuden kannalta. Työkyky kuvaa työntekijän voimavarojen ja työn välistä yhteensopivuutta ja tasapainoa. (Ilmarinen 2006, 79.) Osittaisesta työkyvystä on kyse silloin, kun henkilön iän, sairauden tai tapaturman aiheuttama haitta ei estä kokonaan työntekoa, vaan hän pystyy suoriutumaan tehtävistään tietyin rajoituksin. Osatyökykyisyys on aina yksilöllistä ja siihen liittyy osatyökykyisyyden syy, työ ja työn vaatimukset. Osatyökykyisiä on monenlaisia, kuten vammaiset, pitkäaikaissairaat, sairaudesta toipuvat, elämänkriisin kokeneet tai pitkäaikaistyöttömät, joiden toimintakyky on alentunut. Osatyökykyisellä henkilöllä on käytössä osa työkyvystään ja myös halu tämän kyvyn käyttämiseen (Rauramo & Simberg 2018).

Työn vaatimuksia voidaan sovittaa osatyökykyisen työkykyyn sopiviksi. Silloin puhutaan kevennetystä, mukautetusta, muokatusta tai korvaavasta työstä, kun työntekijä työskentelee osittaisen työkykynsä mukaisissa, terveyttään vaarantamattomissa tehtävissä määräaikaaisesti (Palvelualojen ammattiliitto 2018, 63). Näiden käsitteiden käyttö on kirjavaa, mutta tavallisesti korvaavasta työstä on kyse silloin, kun työntekijä tekee määräaikaaisesti sairausloman sijaan jotain muuta kuin vakiintunutta, työsopimuksen mukaista työtä. Työntekijän työntekovelvoite koskee vain sopimuksen mukaista työtä, joten korvaavasta työstä on aina sovittava erikseen ja se edellyttää työntekijän suostumusta. (Kess & Laurila 2016, 35-38; Palvelualojen ammattiliitto 2018, 63.) Korvaavan työn malli ei ole käytössä kehittämistyön kohdeorganisaatiossa.

Kevennetty, muokattu tai mukautettu työ tarkoittaa työntekijän sopimuksen mukaista työtä, jonka vaatimuksia kevennetään määräaikaaisesti. Osatyökykyisen työssä selviytymistä voidaan tukea muokkaamalla työn vaatimuksia osatyökykyisen työkykyyn sopiviksi. (Myllynen 2018.) Sairausloman sijaan kevennettyyn, muokattuun tai mukautettuun työn teettämiseen voidaan saada työterveydestä lausunto, jonka perusteella osatyökykyinen voidaan velvoittaa työn tekemiseen. Selvyiden vuoksi tässä opinnäytetyössä käytetään kevennetystä, muokatusta tai mukautetusta työstä yhtä käsitettä: muokattu työ. Sama käsite on käytössä myös kohdeorganisaatiossa.

Työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen sekä jäljellä olevan työkyvyn hyödyntäminen ovat olleet paljon esillä mediassa viime vuosina. Opinnäytetyön aihe kehittyi omasta mielenkiinnostani aiheeseen sekä työnantajani ja opinnäytetyön toimeksiantajan Etelä-Karjalan Osuuskaupan tavoitteesta kehittää muokatun työn mallia. Etelä-Karjalan Osuuskaupan käytössä on paljon työhyvinvointia ja työkykyä edistäviä ja tukevia käytäntöjä. Myös kehitystarpeita on tunnistettu ja kohdeorganisaation tarkoituksena onkin kehittää toimintamalleja, jotka edistävät osatyökykyisen työssä jaksamista ja mahdollisuuksia selvitä työssä sairausloman sijaan. Kohdeorganisaation HR-asiantuntija ja työsuojelupäällikkö Minna Puroharju oli tutustunut Ratko-menetelmään SOK:n Työn muotoilu osatyökykyiselle -koulutuksessa. Ratko-menetelmä on Vammaisten nuorten ja lasten -tukisäätiön kehittämä työyhteisölähtöinen ja osallistava valmennusmalli, jota organisaatiot voivat hyödyntää mm. osatyökykyisten työllistymisen, työssä selviytymisen ja töihin palaamisen tukemisessa (Vamlas). Tässä kehittämistyössä Etelä-Karjalan Osuuskaupan muokatun työn mallia kehitetään Ratko-menetelmän avulla.

### **1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset**

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaatio Etelä-Karjalan Osuuskaupan käytössä olevaa muokatun työn mallia. Kehittämistyön tavoitteena on kehittää työkalu esimiesten työkykyjohtamisen ja työterveyshuollon toiminnan tueksi. Työkalu on tarkoitettu kehittämään Ratko-menetelmän avulla. Muokatun työn työkalun avulla pyritään parantamaan ja yhtenäistämään toimintakäytäntöjä, kun osatyökykyisen työn teon mahdollisuuksia selvitetään ja jäljellä oleva työkyky otetaan käyttöön.

Tutkimustyön aiheen rajaus mahdollistaa tutkimuksen hallinnan ja helpottaa ratkaisun löytymistä tutkimusongelmaan. Rajaaminen kuvaa sitä, mitä tutkimustyöhön sisällytetään ja mitä jätetään sen ulkopuolelle. (Kananen 2017, 57-58.) Tämä tutkimustyö rajataan käsittelemään fyysistä työkykyä ja Ratko-menetelmän käyttöä silloin, kun työkyvyn rajoitteet ovat fyysisiä. Fyysisellä työkyvyllä tarkoitetaan henkilön fyysisen toimintakyvyn edellytyksiä selviytyä työtehtävistä. Fyysiseen toimintakykyyn vaikuttavat henkilön fyysinen kunto, fyysinen suorituskyky ja terveystunto. (Rauramo & Simberg 2018.)



Kehittämistyön empiirisessä aineiston hankinnassa keskitytään löytämään ratkaisuja muokattuun työhön kaupanalalla, erityisesti S-marketketjussa työskenteleville osatyökykyisille myyjille. Kohdeorganisaatio toimii usealla toimialalla, mutta päivittäistavarakauppa on Eekoon päätoimiala ja suurin osa sen henkilöstöstä on myyjä. S-marketketju taas valikoitui kehittämistyön kohteeksi, koska S-marketeissa työskentelevien myyjien työ on monipuolista ja suurin osa heistä työskentelee niin kassalla kuin myymälässä. Lisäksi toimin itse S-market Lauritsalassa marketpäällikkönä. Osaamiseni ja ymmärrys kaupanalalla toimimisesta helpottavat kehittämistyön toteutusta työpajassa ja tulosten analysointia työkalun kehittämisessä.

Tässä kehittämistyön raportissa osatyökykyisellä tarkoitetaan kohdeorganisaatiossa työskentelevää henkilöä, jonka työkyky on alentunut iän, sairauden tai tapaturman aiheuttaman haitan vuoksi.

## **1.2 Tutkimuskysymykset**

Tutkimuksen tavoite on kehittää kohdeorganisaatio Etelä-Karjalan Osuuskaupan osatyökykyisten työssä selviytymistä työn muokkauksen keinoin, tarkemmin Ratko-menetelmän avulla. Tutkimuskysymykset muodostuvat työn tavoitteista. Tutkimuskysymykset ohjaavat ja rajaavat työn toteutusta, ja niihin pyritään löytämään vastaus tutkimustuloksia analysoimalla. (Vilka 2015, 60; Kananen 2017, 60-61.) Toimintatutkimuksessa pyritään saamaan aikaan muutos, joka ohjaa myös kysymysten asettelua (Kananen 2014, 32). Tämän tutkimustyön päätutkimuskysymys on:

- Millainen muokatun työn työkalu Ratko-menetelmän avulla voidaan kehittää kohdeorganisaatioon?

Tämän toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää kohdeorganisaation muokatun työn mallia ja lisätä osatyökykyisten työssä selviytymisen mahdollisuuksia. Tutkimuksen tavoitteena on kehittää muokatun työn työkalu esimiesten työkykyjohtamisen ja työterveyshuollon toiminnan tueksi.

Apututkimuskysymysten tarkoituksena on auttaa päätutkimuskysymykseen vastaamista (Kananen 2017, 60.) Apututkimuskysymykset ovat seuraavat:

- Miten työtä muokkaamalla voidaan tukea osatyökykyisten työssä selviytymistä?
- Miten työpajatyöskentelyä voidaan hyödyntää kehittämistyössä?
- Mitä asioita tulee huomioida, kun uusi muokatun työn työkalu otetaan käyttöön?

Vastaus apututkimuskysymyksiin on tarkoitus löytää kehittämistyöhön sisällytystä teoriataustasta, joka helpottaa empiirisen tutkimuksen suunnittelua ja toteuttamista sekä vastaamisen saamista päätutkimuskysymykseen.

### 1.3 Tutkimusstrategia

Toimintatutkimusta voidaan pitää tutkimusstrategiana tai lähestymistapana, jossa tutkimus yhdistetään toiminnan kehittämiseen. Toimintatutkimuksen strategiasa määritellään, miten tutkimusongelmaa lähestytään ja kerätään tietoa ilmiöstä muutoksen toteuttamiseksi. Tässä opinnäytetyössä toimintatutkimus sopii hyvin tutkimusstrategiaksi, koska tarkoituksena on kehittää käytännön työelämää. Toimintatutkimus lähtee liikkeelle käytännön ongelmasta, joka pyritään tutkimuksen ja toiminnan avulla ratkaisemaan. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on parantaa käytäntöjä ja aikaansaada pysyvä muutos työelämän ongelman ratkaisemiseksi. Toimintatutkimuksen tarkoitus ja vahvuus ovat siinä, että ongelman ratkaisuun osallistetaan henkilöt, joita ongelma koskee. Osallistamalla henkilöt ongelman ratkaisuun, sitoutuvat he samalla ratkaisun aikaansaamaan muutokseen. Toimintatutkimuksessa muutosprosessiin liittyy toiminnan kautta tavoitettu hiljainen tieto, jota ei välttämättä saada näkyväksi ilman tutkittavien osallistumista prosessiin. (Kananen 2014, 11-13.) Toimintatutkimuksen edellytyksiä ovat:

- muutoksen aikaansaaminen
- tutkimuksellinen ote
- yhteistoiminta
- tutkijan mukana olo muutoksessa (Kananen 2014, 119.)

Toimintatutkimuksen edellytykset täyttyvät silloin, kun omaa työtä kehittämällä saadaan aikaan pysyvä muutos. Toimintatutkimuksessa tulee käyttää yleisesti

hyväksytyjä tutkimusmenetelmiä, jotta tieteellisyyden vaatimukset toteutuvat. Toimintatutkimuksessa muutos toteutetaan yhteistyöllä ja osallistamalla tutkittavat ongelman ratkaisuun. Perinteisistä tutkimuksista poiketen toimintatutkimuksessa tutkija osallistuu muutoksen toteutukseen aktiivisena toimijana muutoksen läpiviemisessä. Toimintatutkimus on yhteistyötä ja tutkijan rooliin kuuluu usein ryhmän vetäminen, jonka vuoksi ryhmäkäyttäytymisen ja vuorovaikutustaitojen hallinnasta on hyötyä. Usein katsotaan myös eduksi, jos toimintatutkija tuntee tai on tekemisissä tutkittavan ilmiön kanssa. (Kananen 2014, 68, 117-119.)

Toimintatutkimus on laadullisen tutkimuksen muoto, jonka tutkimusmenetelmät voivat olla kvalitatiivisia (laadullisia) tai kvantitatiivisia (määrällisiä). Tutkimusmenetelmiä tarvitaan aineiston käsittelyssä ja analyysissä. Määrällisessä tutkimuksessa tutkimusongelmaan etsitään vastaus käyttämällä tilastollisia tai muita määrällisiä keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa käytetään mitä tahansa muita kuin määrällisiä keinoja. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan, ymmärtämään ja selittämään tapaus sanoin. Laadullinen tutkimus on prosessi, jossa aineiston keruu ja analyysi vuorottelevat keskenään. Tutkimusongelman luonne määrittelee tutkimusmenetelmän valinnan. (Kananen 2014, 20-22.) Tässä kehittämistyössä tutkimusaineisto kerätään, käsitellään ja analysoidaan kvalitatiivisin eli laadullisin tutkimusmenetelmin, koska tavoitteena on kerätä syvälistä tietoa pienestä tutkimusnäytteestä ja lisätä ymmärrystä.

Toimintatutkimus voi pitää sisällään laadullisen tutkimuksen vaiheet, joka lähtee liikkeelle tutkimusongelmasta ja etenee tiedon hankinnan avulla sisällönanalyysiin. Tosin toimintatutkimukselle ei ole kehitetty omia tutkimusmenetelmiä vaan ne voivat olla laadullisia tai määrällisiä menetelmiä. Toimintatutkimus kuitenkin alkaa tai jatkuu siitä, mihin laadullinen tutkimus päättyy. Toimintatutkimuksessa ei riitä tulosten toteaminen, vaan siinä pyritään toiminnan avulla ratkaisemaan ongelma, vaikuttamaan ja toteuttamaan pysyvä muutos työelämän kehittämiseksi. Toimintatutkimuksen perusvaiheita ovat ongelman määrittely, ratkaisun esitys, ratkaisun kokeilu ja arviointi. (Kananen 2014, 26-27, 34.)

Perinteisistä tutkimuksista poiketen toimintatutkimus ei pyri luomaan uutta teoriaa tai yleistyksiin. Toimintatutkimus ja sen tulokset kohdistuvat tiettyyn tapauk-

seen ja pitävät paikkansa vain kyseisen tapauksen kohdalla. (Kananen 2014, 11-12.)

#### **1.4 Tutkimuksen rakenne**

Tässä kappaleessa kuvataan tutkimuksen kirjallisen raportin rakenne. Toiminnallinen kehittämistyö tulee sitoa johonkin teoriaan, joka täsmentää aihealuetta ja tukee kehittämistyön etenemistä kohti tavoitteita (Kananen 2014, 98). Tämän kehittämistyön tietoperusta muodostuu työkyvystä ja siihen liittyvistä osa-alueista sekä osatyökykyisen työkyvyn tukemisesta työn muokkauksen keinoin. Työkykyä, työkyvyn hallintaa varhaisten tuen mallin avulla ja työn muokkausta käsitellään luvussa kaksi. Luvussa kaksi on esitetty myös eri toimijoiden roolit ja joitakin työn muokkaukseen liittyviä keskeisiä juridisia näkökulmia. Luvussa kolme esitellään työn muotoilun työkalu Ratko-menetelmä, jonka avulla tutkimuksen empiirinen osa toteutetaan. Kehittämistyön suunnittelu ja toteuttaminen nojautuu työpajatoiminnan ja fasilitoinnin teorioihin, joita käsitellään luvussa neljä.

Kehittämistyön toteuttaminen kuvataan ja tulokset esitellään luvussa viisi. Luku kuusi sisältää kehittämistyön johtopäätökset ja pohdintaa. Luvussa kuusi arvioidaan myös tutkimuksen luotettavuutta ja onnistumista tutkimuksen tavoitteisiin nähden sekä esitetään jatkotutkimusehdotukset.

#### **1.5 Kohdeorganisaation esittely**

Tämän tutkimuksen toimeksiantaja ja kohdeorganisaatio on Etelä-Karjalan Osuuskauppa (Eekoo). Tässä luvussa esitellään kohdeorganisaatio lyhyesti.

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualojen yritysverkosto. S-ryhmän muodostavat osuuskaupat, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) ja sen tytäryhtiöt. S-ryhmä on perustettu vuonna 1904 ja sen omistavat asiakasomistajat. Nykyisin S-ryhmä työllistää noin 38 000 henkilöä ja sen 20 itsenäistä alueosuuskauppaa ja kahdeksan paikallisosuuskauppaa verkostoituvat ympäri koko Suomen. Osuustoiminnassa liiketoiminnan tarkoituksena on taloudellinen kannattavuus ja yhteiskunnallinen vastuullisuus. S-ryhmän toimin-

nan tavoitteena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille kannattavasti. (S-ryhmä 2019.)

Osuuskauppojen omistama SOK on osuuskauppojen oma keskusliike, joka tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. Lisäksi SOK:ssa vastataan S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja eri ketjujen kehittämisestä. SOK ja sen tytäryhtiöt muodostavat puolestaan SOK-yhtymän. SOK:illa on marketkaupan sekä matkailu- ja ravitsemiskaupan toimintaa myös Baltian alueella ja Pietarissa. (S-ryhmä 2019.)

Etelä-Karjalan Osuuskauppa (lyhyemmin Eekoo) on yksi S-ryhmän alueosuuskaupoista. Eekoo on yli 67 000 asiakasomistajan omistama palvelualan yritys, joka toimii 11 kunnan alueella Etelä-Karjalassa. Eekoon toimialoja ovat päivittäis- ja erikoistavarakauppa, hotelli- ja ravintolakauppa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppa sekä autokauppa. Eekoon myynti oli 384 miljoonaa euroa vuonna 2018, joka on 4,1 % enemmän kuin edellisenä vuonna. Eekoo on merkittävä työnantaja Etelä-Karjalassa ja työllistää noin tuhat henkilöä (2018). (S-kanava 2019.)

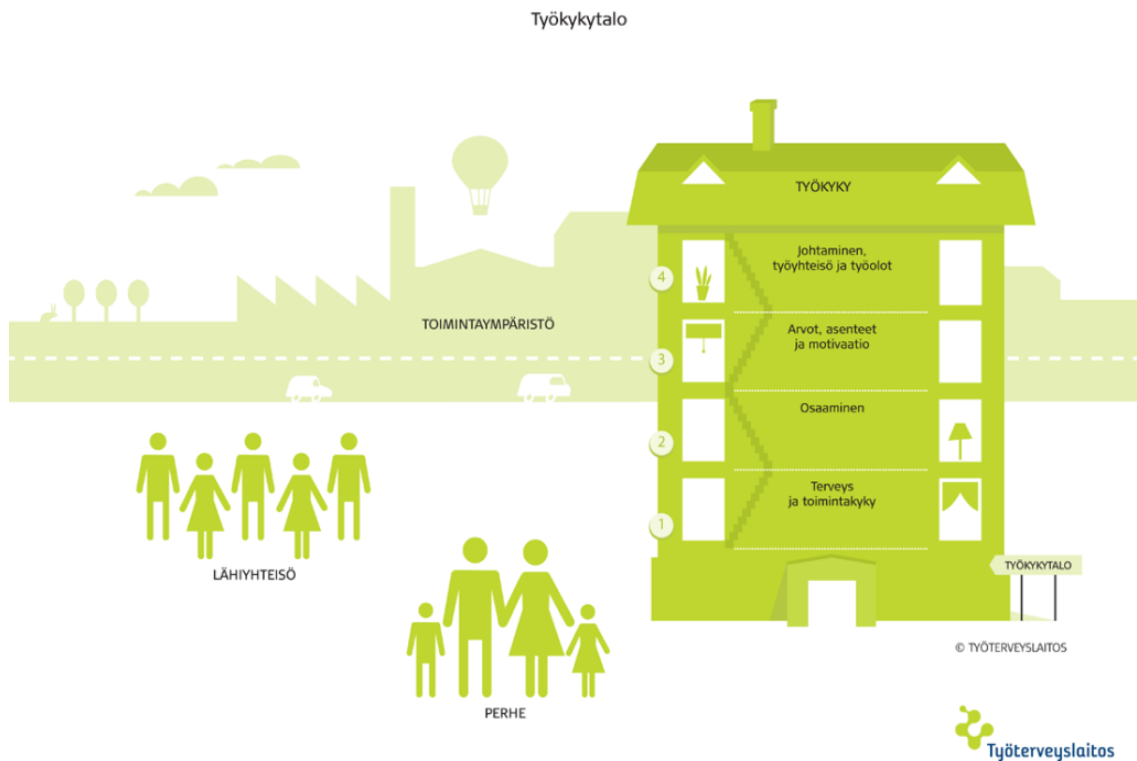
Päivittäistavarakauppa on Eekoon päätoimiala. Etelä-Karjalan alueella on kaksi Prismaa, 16 S-markettia ja viisi Sale-myyymälää (S-kanava 2019). Enemmistö Eekoon henkilökunnasta on myyjiä. Myyjän työnkuva vaihtelee hieman työpaikan koosta riippuen. Prismat ovat hypermarketteja, jossa suurin osa myyjistä työskentelee joko kassalinjastolla, päivittäistavara- tai käyttötavaraosastoilla. Sale-pienmyymälöissä työskennellään usein yksin, jolloin myyjän työtehtäviin kuuluu kaikki myymälän päivittäistoiminnot. S-marketeissa myyjän tehtävänkuva vaihtelee hieman myymälän koosta riippuen, mutta suurin osa työskentelee monipuolisesti kassalla sekä myymälän puolella. S-marketissa työskentelevän myyjän työaika kuluu pääasiassa asiakaspalveluun ja rahastukseen kassalla sekä myymälässä tuotteiden esillepanoon eli hyllytystyöhön. Myyjän työ on melko fyysistä ja siinä tehdään paljon toistoja. Myymälässä ollaan paljon liikkeessä ja tehdään painaviakin nostoja. Kassatyö ei ole yhtä fyysistä, mutta siinäkin tehdään paljon toistuvaa liikettä. Suurin osa työvuoroista sisältää sekä kassa- että myymälätyötä.

## **2 Työkyky ja työn muokkaus työssä selviytymisen tukena**

Käsitteenä työkyky ei ole yksiselitteinen ja se voidaan määritellä useilla eri tavoilla. Ajan ja kehityksen myötä työkyvyn määritelmä on muuttunut yksilön fyysisten ominaisuuksien arvioinnista moniulotteisemmiksi työkykykäsitteiksi. Yhteistä kokonaisvaltaisissa työkykykäsitteissä on, että työkykyyn nähdään vaikuttavan kaikki työelämään kytkeytyvät tekijät kuten yksilö, hänen työnsä ja työpaikkansa sekä ympäristö. (Gould ym. 2006, 17; Ilmarinen 2006, 79; Vuorento & Terävä 2014, 9.)

### **2.1 Työkyvyn ulottuvuudet**

Professori Juhani Ilmarisen (2006, 79) työkykykäsitteen mukaan työkyky kuvaa sitä, miten hyvin työntekijä selviää työssään nyt ja lähitulevaisuudessa hänen käytössä olevien fyysisten ja psyykkisten voimavarojensa sekä työn vaatimuksen kannalta. Työkyky voidaan määritellä työntekijän voimavarojen ja työn välisenä yhteensopivuutena ja tasapainona. Ilmarisen kehittämän työkyvyn malli perustuu niihin tekijöihin, jotka tutkimusten mukaan vaikuttavat keskeisesti työkykyyn. Ilmarisen työkyvyn määritelmä on myös Työterveyslaitoksen käytössä. Tässä opinnäytetyössä työkyky ja sen ulottuvuudet esitellään Ilmarisen työkykytalo-mallia hyödyntäen. Kuviossa 1 on esitetty Työterveyslaitoksen työkykytalo, joka pohjautuu Ilmarisen kehittämään työkykytaloon. Työkykytalo kuvaa työkyvyn ulottuvuuksia.



Kuvio 1. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät (Työterveyslaitos)

Työkyky muodostuu työn ja ihmisen voimavarojen suhteesta. Työkykytaloissa ihmisen voimavaroja kuvaa kolme alinta kerrosta. Työkykytalon perustana on työntekijän henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka muodostavat fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ja terveys. Pohjakerroksen varaan rakentuu kaikki muut työkykyyn vaikuttavat tekijät. Mitä vankempi perusta työkyvyllä on, sitä paremmin ja pidempään se kestää ylempien kerrosten rasitukset ja turvaa henkilön toimintakyvyn ja terveyden. Työkyvyn ensimmäistä kerrosta voidaan vahvistaa mm. terveellisillä elämäntavoilla. Työkykytalon toisessa kerroksessa vaikuttavat henkilön ammatillinen osaaminen eli koulutus, osaaminen ja ammatitaito. Toista kerrosta voidaan vahvistaa mm. lisäkoulutuksilla ja työssä oppimisella. Työelämän haasteista ja muutoksista selviäminen edellyttää elinikäistä oppimista ja osaamisen päivittämistä. Työkykytalon kolmannessa kerroksessa vaikuttavat työntekijän arvot, asenteet ja motivaatio työtä kohtaan. Kolmas kerros rakentuu henkilön voimavarojen, työn ja muun elämän suhteista. Siihen vaikuttavat henkilön näkemykset mm. yrityksen arvoista ja niiden näkymisestä käytännöissä sekä arvostuksen, luottamuksen ja tuen saamisen kokemukset työssä. Henkilön suhde omaan työhön vaikuttaa hänen työmotivaatioonsa ja työhön sitoutumiseen. Työkykytalon kolmas kerros on altis erilaisille vaikutteille, erityi-

sesti kokemukset työssä heijastuvat ennen pitkää kolmannen kerroksen ”lataukseen”. Henkilökohtaisten ominaisuuksien lisäksi työkykyyn vaikuttavat neljännessä kerroksessa itse työ ja siihen liittyvät tekijät kuten työolot, työn sisältö ja vaatimukset, työyhteisö ja johtaminen. Neljäs kerros on ns. työkykytalon raskain kerros, joka painaa muita kerroksia. Neljännessä kerroksessa esimiestyöllä ja johtamisella on merkittävä rooli ja vastuu työjärjestelyiden ja työyhteisön toimivuuden kannalta. (Ilmarinen 2006, 79-80; Työturvallisuuskeskus 2012, 5-6.)

Työkykytalon ympärillä vaikuttavat henkilön perhe ja lähiyhteisö. Ympäröivällä elämällä on myös vaikutusta henkilön työkykyyn. Tärkeää työkyvyn kannalta on työ- ja perhe-elämän yhteensovittaminen. Perhe ja läheiset ihmiset voivat vaikuttaa osaltaan henkilön elämäntapavalintoihin sekä arvojen ja asenteiden muodostumiseen. Tapahtumat ja muutokset perheessä ja lähiyhteisössä voivat joko vahvistaa tai heikentää henkilön kokemaa tasapainoa työssä. (Ilmarinen 2006, 81; Työturvallisuuskeskus 2012, 6.)

Työkykytalo sijaitsee toimintaympäristössä. Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset, kuten globalisaatio, teknologian kehitys, kuluttajakäyttäytyminen ja -tottumukset, aiheuttavat jatkuvia muutostarpeita neljänteen, työn kerrokseen (Työturvallisuuskeskus 2012, 6).

Muutokset työkykytalon kerroksissa vaikuttavat toinen toisiinsa. Eri kerroksissa tapahtuvia muutoksia tulee seurata ja kehittää koko työelämän ajan. Työkykytalo pysyy pystyssä ja toimivana, kun eri kerrokset tukevat toisiaan. Työkykytalon kantavuutta voivat heikentää mm. iän tai toimintakyvyn tuomat muutokset alimmissa kerroksissa tai neljännessä kerroksessa tapahtuvat työelämän muutokset silloin, kun työntekijän edellytyksiä vastata niihin ei huomioida tarpeeksi. (Ilmarinen 2006, 79-80; Työturvallisuuskeskus 2012, 6.)

## **2.2 Työkyvyn hallinta varhaisen tuen mallin avulla**

Työkyvyn hallinnalla tarkoitetaan organisaation toimintatapoja, joilla se huolehtii henkilöstön työkyvyn edistämisestä, seurannasta ja varhaisesta tukemisesta. Työkyvyn hallinnalla tavoitellaan hyvää työkykyä läpi työuran ja työkyvyttömyyden ehkäisyä. Työkyvyn hallinnan malli perustuu organisaation tarpeisiin. Malli sisältää organisaation käytännöt työkyvyn tukemiseksi ja työterveyshuollon



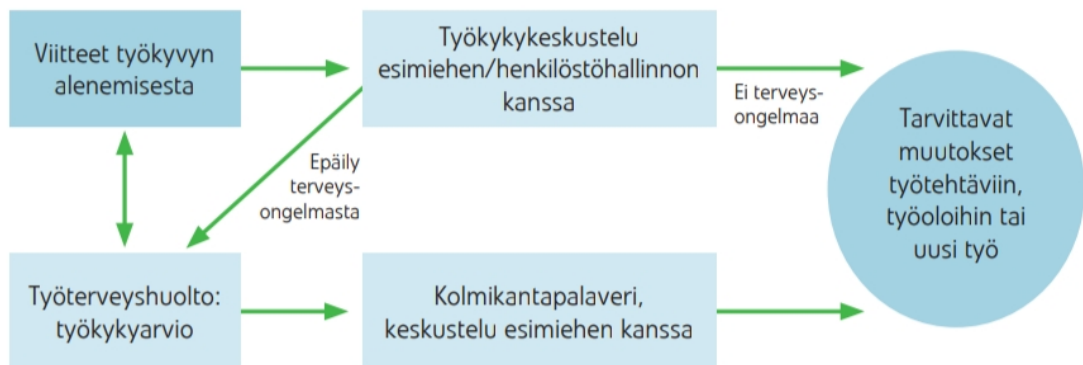
kanssa yhteistyössä sovitut toimenpiteet. Käytännöistä on tehtävä kirjallinen selvitys, jonka laajuus riippuu organisaation henkilöstön määrästä. (Mattila & Rauramo 2015, 2; Työterveyslaitos.)

Varhaisen tuen malli on monissa organisaatioissa käytössä oleva työkyvyn tukemisen keino ja osa työkyvyn hallintaa. Varhaisen tuen malli tunnetaan myös nimillä varhaisen välittämisen malli ja varhaisen puuttumisen malli. Malli pitää sisällään organisaation työkykyjohtamiseen liittyvät käytännöt ja ohjeistukset, joiden käyttöönotto parantaa henkilöstön työkykyä ja työhyvinvointia. Varhaisen tuen mallin perusajatuksena on työkykyongelmien havaitseminen ja niihin puuttuminen jo varhaisessa vaiheessa. Varhaisen puuttumisen tarkoituksena on työkykyongelmia aiheuttavien haittojen oikea-aikaisen hoidon ja kuntoutustoimien käynnistäminen sekä mahdollisuudet työolojen tai työn muokkaamiseen hyvissä ajoin. Kun varhaisen tuen mallin säännöistä ja puuttumisrajoista on sovittu yhdessä, ja ne koskevat koko henkilöstöä, on toiminta tasavertaista. Varhaisen tuen malli tarjoaa työkaluja ennen kaikkea välittämiseen, avun tarjoamiseen ja yhdenvertaiseen kohteluun. (Mattila & Rauramo 2015, 5-6.) Varhaisen tuen malli sisältää usein ainakin seuraavat työkyvyn hallintaan liittyvät toimintakäytännön ohjeistukset:

- ohjeet ja lomake varhaisen tuen keskustelun käymiseksi
- sairauspoissaolojen ilmoitus- ja seurantakäytännöt sekä sairauspoissaoloille määritetyt hälytysrajat
- ohjeet yhteydenpitoon pitkän sairausloman aikana
- ohjeet työhön paluun tukemiseksi pitkän poissaolon jälkeen
- esimiehen, henkilöstöhallinnon, työsuojeluhenkilöstön sekä työterveyshuollon roolit mallin toteuttamisessa (Tie työelämään 2016.)

Työkyky ja työssä suoriutuminen vaihtelevat työuran aikana. Varhaisen tuen mallin lähtökohdiana on työkykyongelman havaitseminen. Työkyvyn alenemisen syitä voivat olla fyysiset ja psyykkiset sairaudet, ikääntymisen vaikutukset, pitkäaikainen ja haitallinen kuormittuminen työssä sekä huonot elintavat ja haastavat elämäntilanteet yksityiselämässä (Rauramo & Simberg 2018). Työkyvyn muutokset huomaa usein työntekijä itse, lähiesimies, työyhteisön jäsenet tai

asia ilmenee työterveyshuollossa. On tärkeää seurata työntekijän työkykyä ja muutoksia työkyvyssä työuran aikana, koska merkit työssä selviytymisen haasteista voidaan havaita jo paljon ennen sairauspoissaolojen syntymistä. Organisaatiossa laaditut käytännön ohjeet ja sairauspoissaoloille määritetyt hälytysrajat toimivat esimiesten apuna ja helpottavat asian puheeksi ottamista ja käsitteilyä. (Pratsch & Savolainen 2014; Mattila & Rauramo 2015, 5-7.) Kuviossa 2 on esitetty varhaisen tuen prosessin etenemisen vaiheet.



Kuvio 2. Varhaisen tuen prosessi (Mattila & Rauramo 2015, 5)

Kun työkyvyn uhka tai alentuminen on havaittu, esimies järjestää varhaisen tuen keskustelun työntekijän kanssa. Varhaisen tuen keskustelussa pyritään selvittämään, mitkä työhön liittyvät tekijät vaikuttavat työssä selviytymisen ongelmiin. Työkykyyn liittyvien voimavarojen ja työhön liittyvien kuormittavuustekijöiden yhteensopivuutta arvioidaan työn näkökulmasta. Työkyvyn ongelmien takana voivat olla esimerkiksi tyytymättömyys työhön, puutteellinen osaaminen tai ristiriitatilanteet työyhteisössä. Keskustelussa kartoitetaan eri ratkaisuvaihtoehtoja ja konkreettisia toimenpiteitä, joilla voidaan parantaa työoloja. Joskus pienet parannukset riittävät ratkaisuksi. Toimenpiteiden jälkeen työkykyä ja muutosten vaikuttavuutta seurataan. Mikäli työkyvyn uhka häviää tai sairauspoissaolot vähenevät, ratkaisu on löytynyt ja jatkossa työkykyä ylläpidetään. Jos ongelma taas jatkuu, täytyy järjestää uusi keskustelu ja arvioida muita ratkaisuvaihtoehtoja. Mikäli työkyvyn ongelman syyksi osoittautuvat muut kuin työstä johtuvat tekijät tai esiin tulee terveysongelma, on työterveyshuollon asiantuntemus hyvä ottaa mukaan ratkaisun löytämiseksi. (Mattila & Rauramo 2015.)

Työkyky ongelmien ratkaisu edellyttää yhteisesti sovittujen toimintatapojen lisäksi usein hyvää yhteistyötä työnantajan, henkilöstön ja työterveyshuollon vä-

lillä. Työterveyshuollon tehtävänä on sairauden hoidon lisäksi työntekijän toimintakyvyn arviointi. Työterveyshuollossa selvitetään työntekijän työn teon rajoitteet ja jäljellä oleva työkyky. Työntekijän luvalla voidaan järjestää hänen työkykyään koskeva yhteisneuvottelu. Yhteisneuvottelusta, johon osallistuvat työnantaja, työntekijä ja työterveyshuollon edustaja, käytetään usein nimitystä kolmikantakeskustelu tai työterveysneuvottelu. Paikalle voidaan kutsua tarvittaessa ja työntekijän suostumuksella luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu tai henkilöstöhallinnon edustaja. Työkykyneuvottelun tarkoituksena on selvittää yhteistyössä työntekijän mahdollisuudet jatkaa töissä. Osatyökykyinen työntekijä voi selviytyä hyvinkin töissä, kun työnteon esteitä poistetaan tai työntekoa kevennetään. Työnantajan keinoja osatyökykyisen työssä selviytymisen tukemiseksi ovat käytännön järjestelyt työpaikalla. Työpaikalla voidaan mm. organisoida töitä uudelleen ja muokata työtä työntekijän työkykyyn sopiviksi. Mikäli työssä tehtävät muutokset eivät tue riittävästi työkykyä, tulee muita vaihtoehtoja pohtia. Muita ratkaisuja ovat ammatillinen kuntoutus, uudelleen koulutus tai sijoittuminen uusiin tehtäviin. (Mattila & Rauramo 2015, 7; Martimo 2016, 31-32.)

### **2.3 Työn muokkaus osatyökykyisen työssä selviytymisen tukena**

Työkyky on osa ihmisen toimintakykyä. Sairaus voi alentaa toimintakykyä, mutta se ei välttämättä merkitse työkyvyttömyyttä. Työkyvyn määrittäminen riippuu jäljellä olevan toimintakyvyn lisäksi työn luonteesta sekä mahdollisuuksista muokata työn vaatimuksia. Lääkäri toteaa sairauspoissaolon tarpeen silloin, kun työntekijän toimintakyky on heikentynyt niin, että työnteko ei onnistu, sairaus pahenee työssä, työnantajalla ei ole vaihtoehtoja työtä tarjolla tai poissaolo on osa sairauden hoitoa. Sairaudesta toipumista voidaan tukea ja poissaoloja vähentää mm. mitoittamalla työn vaatimukset työntekijän osittaiseen työkykyyn sopiviksi. (Suomen Lääkäriliitto; Työterveyslaitos).

Suomessa yleisimmät työkykyä uhkaavat sairaudet ovat tuki- ja liikuntaelinvaiat ja mielenterveysongelmat. Juuri näiden sairauksien tiedetään paranevan huonosti pelkällä sairauslomalla. Usein mahdollisimman normaalin elämän ja työnteon jatkaminen nopeuttaa paranemista, kun pahimmasta sairauden vaiheesta on selvitty. Sairausloman pitkittymistä tulee välttää, koska se vaikeuttaa työhön paluuta ja voi aiheuttaa ”työntekokyvyttömyyttä”. (Mehiläinen.)

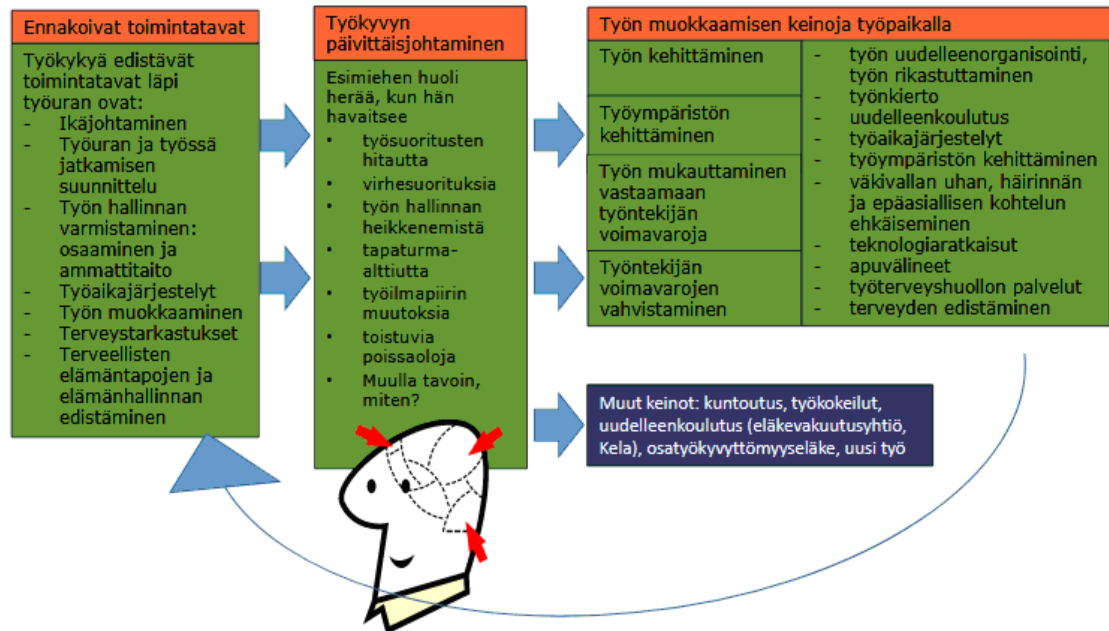
Nykyisin työpaikoilla on käytössä työkyvyn edistämiseksi erilaisia toimintamalleja, joiden tarkoituksena on vähentää sairauspoissaolojen tarvetta mm. tukemalla työssä jaksamista työn vaatimuksia keventämällä ja helpottamalla työhön paluuta pitkän poissaolon jälkeen. Varhainen työhön paluu on tärkeä osa toimintakyvyn ylläpitämistä ja paranemisen tukemista. (Suomen lääkäriliitto.)

Osatyökyisellä tarkoitetaan henkilöä, jolla on käytössään osa työkyvystään ja halu käyttää tätä jäljellä olevaa työkykyä. Osatyökykyisyyttä on monenlaista ja se on aina yksilöllistä. Siihen vaikuttavat osatyökykyisyyden syy, työ ja työn vaatimukset. Työn vaatimuksia keventämällä osatyökykyisen työpanos voidaan saada käyttöön eikä alentunut työkyky välttämättä vaikuta työpanokseen. (Rauramo & Simberg 2018.) On hyvä huomioida, että työkyky voi vaihdella elämän eri vaiheissa ja osatyökykyisyys voi olla vain tilapäistä (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus).

Työkyvyn muutoksia tulee seurata, jotta työtä ja työoloja voidaan muokata jo varhaisessa vaiheessa työssä selviytymisen tukemiseksi. Muutoksia työkyvyssä voivat olla mm. hitaus työsuorituksissa, virheiden määrän lisääntyminen, työilmapiiriin heikkeneminen tai poissaolojen lisääntyminen. Kun työssä selviytymisen haasteita havaitaan, tulee niihin puuttua mahdollisimman pian. Varhaisen tuen mallin ohjeet ja käytännöt helpottavat asian puheeksi ottamista. (Pratsch & Savolainen 2014.) Työn kuormittavuutta voidaan keventää erilaisilla joustoilla määräajaksi, jolla pyritään varmistamaan esimerkiksi onnistunut työhön paluu pitkän sairauspoissaolon jälkeen tai estämään pitkän poissaolon syntyminen. Työn jouston on oltava tavoitteellista eikä muodostua tavaksi, koska muutoin työyhteisö voi kokea sen epäreiluksi. (Ranta-aho, Närvä & Heikkilä 2018.) Työterveyshuollon asiantuntemusta voi hyödyntää, kun arvioidaan muokatun työn kestoa ja määritetään seurantalaverin ajankohdan (Työsuojelu.fi).

Useissa kirjallisuuskatsauksissa ja tutkimuksissa on todettu, että työn muokkaus on hyödyllinen keino edistää osatyökykyisen henkilön työssä jaksamista ja aikaistaa työhön paluuta pitkältä poissaololta (Vuorento & Terävä 2014, 26). Kun kyseessä on osatyökykyinen henkilö, työn muokkauksen tavoitteena on varmistaa hänelle yhtäläiset työn tekemisen mahdollisuudet kuin muille helpottamalla työtehtäviä tai poistamalla työnteon esteitä. Onnistunut työn muokkaus

mahdollistaa työssä selviytymisen ja lisää työtyytyväisyyttä. (Myllynen 2018.) Kuviossa 3 on esitetty Työturvallisuuskeskuksen kartoittamia työkyvyn tuen ja työn muokkaamisen keinoja työpaikalla.



Kuvio 3. Työkyvyn tuki ja työn muokkaamisen keinot työpaikalla (Pratsch & Savolainen 2014)

Työn muokkaamisen lähtökohtana on työntekijän työkyvyn kannalta kriittisten työn vaatimuksien tai kuormitustekijöiden tunnistaminen. Työpaikoilla on ennakkoivia toimintatapoja, joiden tarkoituksena on edistää ja tukea työkykyä läpi työuran. Näitä ovat mm. ikäjohtaminen, työnhallinnan kannalta tarvittavan osaamisen ja ammattitaidon varmistaminen, työaikajärjestelyt ja työterveyshuollon työpaikkaselvitys ja terveystarkastukset. Esimiehen tehtävä on tukea ja seurata työkykyä päivittäisessä johtamisessa. Jos huoli työntekijän työkyvystä herää, työtä voidaan muokata työtä tai työympäristöä kehittämällä, sovittamalla työn vaatimuksia vastaamaan työntekijän voimavaroja tai vahvistamalla työntekijän voimavaroja. Työn muokkaamisen keinoja yksilön jäljellä olevaan työkykyyn sopiviksi ovat mm. työn uudelleenorganisointi ja työn sisällön rikastuttaminen, työjärjestelyt kuten siirtyminen parityöskentelyyn (yksintyöskentelyyn sijaan), työnkierto, työaikajärjestelyt työvuorosuunnittelussa ja osaamisen lisääminen eli kouluttaminen tai perehdyttäminen. Työtä voidaan muokata kehittämällä työympäristöä ja -ilmapiiriä sekä ehkäisemällä epäasiallista käytöstä ja kohtelua. Li-

säksi työtä voidaan keventää apuvälineiden käytöllä tai lyhentämällä työaika. Muita keinoja ovat kuntoutus, työkokeilu, uudelleen kouluttautuminen ja osatyökyvyttömyyseläke. Joskus paras ratkaisu voi olla uusi työ. Ratkaisut sovitaan tapauskohtaisesti ja yksilön työkykylähtöisesti. Yksilöllinen työn muokkaus on usein mahdollista, kun yksilöllä on halu tehdä työtä ja esimiehillä taito muokata sitä. (Pratsch & Savolainen 2014.)

Sairauspoissaoloja voidaan vähentää ja jäljellä olevaa työkykyä hyödyntää mm. varmistamalla, että kynnyksellä tulla töihin on matala. Se tarkoittaa, että työpaikalla on hyvä vastaanotto eli töihin tuleminen on helppoa, esimies on kannustava ja työyhteisö ymmärtäväinen. On tärkeää tunnistaa myös työjärjestelyiden ja stressin aiheuttamat kuormitustekijät, jotta niitä voidaan kehittää. Lisäksi työnantajan tai lähiesimiehen on syytä haastaa työntekijää avoimeen keskusteluun siitä, kohtaako työntekijän osaaminen ja työn vaatimukset. Joskus keskustelemalla huomataan, että työntekijän osaaminen ja intressit eivät kohtaa työn luonteen ja vaatimusten kanssa. Silloin työ ei välttämättä ole sopiva työntekijälle ja täytyy pohtia, onko sen jatkaminen mahdollista myös tulevaisuudessa. (Rantaha ym. 2018.)

Työn muokkaamisesta hyötyvät niin työnantaja kuin työntekijäkin. Työn muokkaus mahdollistaa työntekijälle pidemmän työuran ja sitä kautta paremman toimintakyvyn, paremman ansio- ja eläketason sekä paremman elämänlaadun. Työnantaja taas hyötyy kustannuksissa, kun työn tuottavuus paranee, sairauspoissaolot ja työkyvyttömyys vähenevät sekä eläkekustannukset ja sivukulut pienenevät. Sen lisäksi työt sujuvat ja maine vastuullisena työnantajana paranee. (Pratsch & Savolainen 2014.)

## **2.4 Yhteistyö työn muokkaamisessa**

Yhteistyön merkitys osapuolten välillä korostuu, kun osatyökykyisen henkilön työssä selviytymisen mahdollisuuksia selvitetään. Työnjaon ja vastuiden selkiyttäminen niin työntekijän, työnantajan, työterveyshuollon ja muiden mahdollisten toimijoiden välillä on tärkeää prosessin onnistumisten kannalta. (Vuorento & Terävä 2014, 30.)

Työntekijä huolehtii omasta terveydestään ja työkyvystään. Hänen tulee omalla toiminnallaan varmistaa, että työpaikalla noudatetaan työnantajan määräyksiä, ohjeistuksia ja sovittuja pelisääntöjä. Työntekijällä on oikeus saada apua työkyyn liittyvissä asioissa työnantajalta, esimieheltä ja työterveyshuollolta. (Rauramo & Simberg 2018.) Työn muokkaus ja työssä jatkaminen onnistuvat sitä paremmin, mitä enemmän työntekijä, jonka työkyky on heikentynyt, voi itse vaikuttaa työtahtiin ja -järjestelyihin (Mehiläinen).

Työnantaja vastaa työpaikan terveellisyydestä ja turvallisuudesta. Työnantaja voi ylläpitää työkykyä ja ennaltaehkäistä työkyvyttömyyttä mm. kartoittamalla riskejä ja tekemällä työpaikkaselvityksiä. Työnantajan tehtäviin kuuluu myös henkilöstölle tiedottaminen työpaikan työkyvyn tuen toimintatavoista ja huolehtia esimiesten riittävästä osaamisesta työkyvyn tukemisessa. Työnantajan vastuulla on työkyvyn tuen käytäntöjen toteuttaminen ja vaikutuksien seuraaminen. (Rauramo & Simberg 2018.)

Esimiehen tehtävä on seurata työn vaikutuksia työkyvylle ja huolehtia työturvallisten toimintatapojen toteutumisesta. Esimies havainnoi työkyvyn heikkenemisen varhaisia merkkejä, seuraa työssä selviytymistä ja puuttuu ajoissa työkykyongelmiin. Esimiehen vastuulla on työjärjestelyt osatyökykyisen työssä selviytymisen ja pitkän poissaolon jälkeen töihin palaamisen tukemiseksi. Hänen tulee tiedottaa muuta työyhteisöä uusista työjärjestelyistä, perehdyttää tarvittaessa ja huolehtia työn sujuvuudesta. (Rauramo & Simberg 2018.)

Työyhteisön tuella on suuri merkitys osatyökykyiselle työntekijälle. Työntekijän kanssa sovitaan, mitä hänen tilanteestaan kerrotaan yhteisölle. Työyhteisöä tulee tiedottaa heitä koskevista työjärjestelyistä ja niihin liittyvistä muutoksista. On myös tärkeää, että työyhteisö ymmärtää osatyökykyisen työn tukemisen tarpeellisuuden. (Rauramo & Simberg 2018.) Osatyökykyiselle räätälöidyt työn muokkauksen järjestelyt eivät saisi rasittaa liikaa työkaveria tai muuta työyhteisöä. Työn muokkaus on epäonnistunut, jos osatyökykyisen työkaverit ylikuormittuvat järjestelyjen vuoksi. Työyhteisön kuormittuminen usein vahvistaa osatyökykyisen alemmuuden tunnetta ja lisää uuden sairausloman syntymisen riskiä. (Vuorento & Terävä 2014, 59.)

Työterveyshuollon ero muuhun terveydenhuoltoon on yhteistyö työpaikan kanssa (Seiri & Suominen 2010, 262). Työterveyshuollon tehtäviin kuuluu henkilöstön työkyvyn arviointi, tukeminen ja seuranta sekä työnantajan ohjaus ja tukeminen työkykyasioissa (Rauramo & Simberg 2018). Työterveyshuollon on tärkeää tuntea työn luonne ja työpaikan työolosuhteet, jotta osatyökykyisen auttaminen helpottuu. Osatyökykyisen kohdalla, jolla työnteon rajoitteet ovat fyysisiä, on tuntemusta syvennettävä koettujen haittojen osalta. Silloin esimerkiksi ergonomian tuntemus ja osaaminen korostuvat. (Seiri & Suominen 2010, 260.) Työn muokkauksessa työterveyshuolto arvioi työntekijän jäljellä olevan työkyvyn yhdessä työntekijän ja työnantajan kanssa selvittäessä työntekijän mahdollisuuksia jatkaa työssä (Martimo 2016). Olisi suotavaa, että työntekijän työkyvyttömyyttä koskevaan lääkärintodistukseen kirjataan sairauden tai vamman aiheuttamat työn teon rajoitteet ja lausunto muokatun työn mahdollisuudesta (Rauramo & Simberg 2018).

Työsuojeluvaltuutetut ja luottamusmiehet osallistuvat työpaikan työkyvyn tukemisen käytäntöjen suunnitteluun ja toteuttamiseen henkilöstön edustajina. Työntekijän niin halutessa he voivat olla mukana yksittäisen työntekijän työkyvyn tukemisessa ja työtilanteen selvittelyssä. (Rauramo & Simberg 2018.)

Henkilöstöhallinto palvelee organisaation toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista. Mm. lakisääteiset ja vapaaehtoiset toimet, joilla tuetaan henkilöstön turvallisuutta, terveyttä ja hyvinvointia, ovat osa henkilöstöhallinnon tehtäväkokonaisuutta. Henkilöstöhallinto on mukana laatimassa henkilöstövoimavarojen käyttöä ja kehittämistä koskevia malleja työpaikalle yhteistoiminnassa. Näitä ovat esimerkiksi varhaisen tuen malli ja muokattu työ. (Rauramo & Simberg 2018.)

## **2.5 Juridinen näkökulma työn muokkauksesta**

Lainsäädännössä tai työehtosopimuksissa ei ole esteitä muokatun työn käytölle. Päinvastoin työlainsäädäntö ja työterveyshuoltolaki mahdollistavat ja suorastaan velvoittavat työnantajaa hyödyntämään työntekijän jäljellä olevaa työkykyä. Osatyökykyisyys ei ole irtisanomisperuste ellei työntekijän työkyky ole sairauden, vamman tai tapaturman vuoksi oleellisesti ja pitkäaikaisesti alentunut (Martimo 2016). On siis perusteltua, että osatyökykyisen työkyky otetaan käyttöön.



Muokatun työn teettäminen tulee perustua työpaikalla yhdessä sovittuihin toimintakäytäntöihin ja työterveyslääkärin suositukseen tai hyväksyntään (Rauramo & Simberg 2018). Tässä on esitelty muutamia keskeisiä säädöksiä, jotka liittyvät työn muokkaukseen.

Työsopimuslain ja sairausvakuutuslain mukaan työntekijä on oikeutettu sairauspoissaoloon silloin, kun hän on sairauden tai tapaturman vuoksi estynyt tekemästä työtään. Sairaus ei siis automaattisesti tarkoita työkyvyttömyyttä, vaan sairauspoissaolon tarve arvioidaan aina työntekokykylähtöisesti. (Kess & Laurila 2016, 14.)

Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta työssä. Laki pitää sisällään myös yksilöllisten tekijöiden huomioimisen. Jos työnantaja saa tiedon työntekijän kuormittumisesta työssä hänen terveyttään vaarantavalla tavalla, on työnantajan ryhdyttävä toimiin käytettävissään olevin keinoin, jotta kuormitustekijät saadaan selvitettyä ja vaara vältettyä tai vähennettyä. (Rauramo & Simberg 2018.)

Työterveyshuoltolain mukaan työterveyshuoltoon kuuluu työn terveellisyyttä ja turvallisuutta koskevien parannusehdotusten tekeminen ja seuranta. Tämä sisältää toimenpide-ehdotukset työntekijöiden työ- ja toimintakyvyn edistämiseksi sekä tarvittaessa työn vaatimusten sopeuttamiseksi työntekijän edellytyksiin sopiviksi. Työterveyshuollon tulee arvioida työntekijän jäljellä oleva työkyky ja mahdollisuudesta jatkaa työssä. (Martimo 2016.) Työnantajan taas tulee arvioida, onko työtä mahdollisuus muokata osatyökykyisen työkykyyn sopivaksi.

Sairausvakuutuslaissa edellytetään työkyvyttömyyden pitkittymisen ehkäisemiseksi lausuntoa ennen kuin sairauspoissaolo on kestänyt 90 päivää. Lausunto pitää sisällään työterveyshuollon laatiman arvioinnin työntekijän jäljellä olevasta työkyvystä sekä työterveyshuollon, työnantajan ja työntekijän yhteisesti laaditun selvityksen työssä jatkamisen mahdollisuuksista. (Rauramo & Simberg 2018.) Työnantajan tulee siis arvioida, onko työtä mahdollisuus muokata osatyökykyisen työkykyyn sopivaksi.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä suojaa työntekijän henkilökohtaisia tietoja. Työntekijän sairaudet ja vammat ovat tällaisia arkaluonteisia tietoja, joita

työnantaja saa käsitellä vain, jos se on työsuhteen kannalta välttämätöntä (kuten todistus sairauspoissaolosta). Työntekijän itse antamalla luvalla voidaan puhua hänen työkyvystään tai työn teon rajoitteista esimerkiksi kolmikantaneuvottelussa. Muutoin neuvottelu on käytävä yleisellä tasolla siitä, miten sairaus vaikuttaa työkykyyn. Työntekijä saa pääosin itse päättää, mitä hänen tietojansa saa käsitellä. (Työsuojelu.fi.) Yksityisyyden suoja tulee huomioida myös silloin, kun muokatun työn aiheuttamista muutoksista työyhteisölle viestitään työpaikalla (Rauramo & Simberg 2018).

Yhdenvertaisuuslaki velvoittaa yhdenvertaiseen kohteluun ja kieltää syrjinnän koskien kaikkia laissa mainittuja syrjintäperusteita. Kiellettyjä syrjintäperusteita ovat ikä, etninen tai kansallinen alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakuutus, mielipide, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuneisuus tai muu henkilöön liittyvä syy. (Rauramo & Simberg 2018.) Osatyökykyisyys on syrjintäperuste ja osatyökykyisiä suojaa siten yhdenvertaisuuslaki.

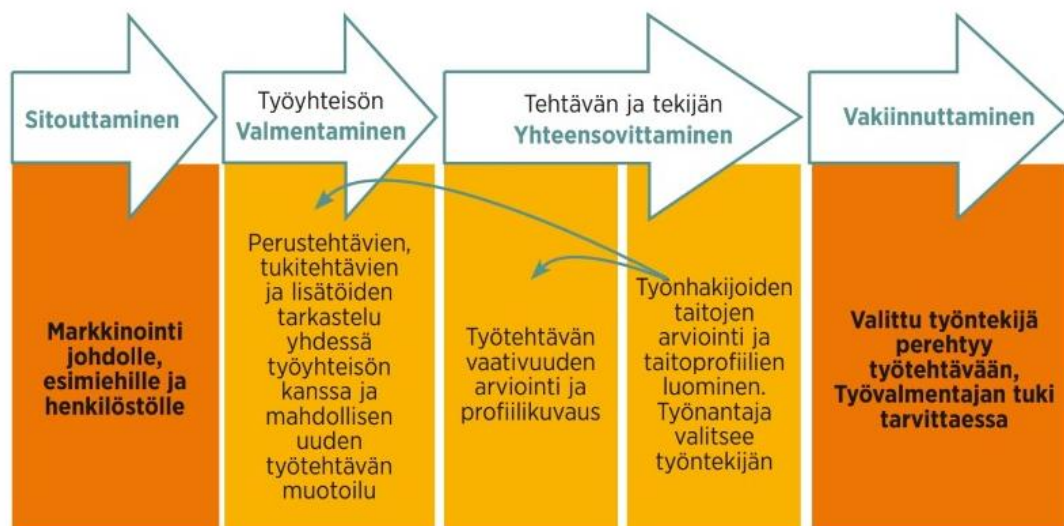
Palvelualojen ammattiliiton uusimmassa kaupan työehtosopimuksessa (2018) huomioidaan jäljellä olevan työkyvyn hyödyntämisen mahdollisuudet. Sen mukaan osatyökykyisen työntekijän omaa työtä voidaan muokata tai keventää silloin, kun työnteko ei haittaa paranemista. (Palvelualojen ammattiliitto 2018, 63.)

### **3 Ratko-menetelmä**

Ratko-menetelmä on kehitetty Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiön (Vammas) toimesta. Ratko-menetelmä syntyi kehityshankkeessa vuosina 2012-2016, jonka tarkoituksena oli kehittää uusi toimintamalli vammaisten ja osatyökykyisten nuorten työllistymisen tukemiseksi. Perinteisestä työllistymisestä poiketen, jossa tietylle osatyökykyiselle henkilölle etsitään sopivaa työtä eri työyhteisöistä, hankkeen lähtökohtana oli osatyökykyisen nopea integroiminen työelämän luonnollisiin rakenteisiin ja työyhteisön osallistaminen prosessiin. Tutkimusten mukaan tämä edesauttaa työllistymisen ja työssä pysymisen onnistumista. Kehityshankkeen keskeiset tavoitteet olivat työllistymisen tukeminen tuottamalla työyhteisöille lisäarvoa työtehtävälähtöisten ratkaisujen avulla sekä parempien käytäntöjen kehittäminen työhönvalmennukseen. Kehittämishankkeen tuloksena syntyi Ratko, joka on työyhteisölähtöinen ja osallistava valmennusmalli. Toi-

mintamallissa kehitetään työpajatyöskentelyssä työyhteisön jäsenten avulla työpaikoille uusia tehtäväkuvia, jotka arvioidaan työn vaativuuden arviointimenetelmien (IMBA ja Melba) avulla. Sen jälkeen haetaan työhön sopivin tekijä, jonka työkyky ja osaaminen on arvioitu samoja menetelmiä käyttäen. Ratko-mallia on esitelty monille toimijoille valtakunnallisesti ja se on otettu käyttöön useissa organisaatioissa. (Hietala, Sippola, Riipinen, Lampinen & Nevalainen 2015, 23-24.)

Ratko-menetelmän periaatteina ovat työn muotoilu ja yksilölliset työyhteisö- ja työtehtävälähtöiset ratkaisut. Menetelmä tarjoaa työkalut työn analysointiin, järjestelyyn ja muotoiluun. Työkalujen avulla työyhteisöissä voidaan tarkastella työtä perustehtävän näkökulmasta. Työn tarkastelussa saatetaan huomata työtehtävien välillä päällekkäisyyksiä tai perustehtävän ympärille kertyneitä lisätehtäviä, joista voidaan mahdollisesti luopua. Luovutettavista tai uudelleen jaotelluista tehtävistä voi löytyä uusia tehtäväkuvia, jotka voidaan sovittaa esimerkiksi osatyökykyiselle työntekijälle. Ratko-menetelmän perusvaiheita ovat työn pilkkominen, tehtävien jaottelu ja valinta sekä uuden työnkuvan kokoaminen. (Vamlas.) Kuviossa 4 on kuvattu Ratko-mallin prosessit, joita ovat sitouttaminen, valmentaminen, yhteensovittaminen ja vakiinnuttaminen.



Kuvio 4. Ratko-mallin prosessit (Hietala ym. 2015, 26)

Ratko-malli toteutuu parhaimmillaan useammalla organisaation tasolla. Prosessi lähtee liikkeelle siitä, että Ratko-malli markkinoidaan johdolle ja johto sitoutetaan mallin käyttöön. Organisaation johdon tulee toiminnallaan varmistaa mallin

käyttöönotto ja mahdollistaa sen toteuttaminen arjessa. Sen lisäksi malli pitää viestiä ja markkinoida esimiehille ja koko työyhteisölle, jotta he sitoutuvat prosessiin ja voivat valmistautua osatyökykyisen kanssa työskentelyyn. Osa tai kaikki työyhteisöstä valmennetaan mallin käyttöön ja osallistetaan Ratko-menetelmän mukaiseen työpajatyöskentelyyn. Ratko-menetelmään kuuluu olennaisena työn analyysi eli työn pilkkominen. Työn pilkkomisvaiheessa pohditaan perustehtävän näkökulmasta, mihin työaika kuluu ja työtehtävät puretaan sen perusteella osiin. Kun työ on pilkottu osiin, työtehtävät luokitellaan niiden vaativuuden mukaan. Jaottelun jälkeen päätetään, mistä työtehtävistä työntekijät ovat valmiita luopumaan. Näistä luovutettavista työtehtävistä muotoillaan uusi työnkuva. Sen jälkeen työlle etsitään tekijä. Työnantaja valitsee osatyökykyisistä työnhakijoista työntekijän, jonka osaamisprofiili sopii parhaiten työn vaativuusprofiiliin. Kun tehtävä ja tekijä on saatu sovitettua yhteen, valittu työntekijä perehdytetään uuteen työtehtävään. (Hietala ym. 2015, 26-27; Vamlas.)

Ratko-menetelmää voidaan soveltaa moneen käyttötarkoitukseen. Ratkon käytömahdollisuuksia ovat:

- rekrytoinnit
- työssä jaksamisen tukeminen
- työhön palaamisen järjestelyt
- töiden räätälöinti ja muotoilu
- yrityksen monimuotoisuuden kehittäminen (Vamlas.)

Ratko-menetelmä on toimiva väline organisaation monimuotoisuuden johtamisessa ja lisäämisessä. Vaikka Ratko on kehitetty vammaisten ja osatyökykyisten nuorten työllistymisen ja työssä pysymisen tukemiseksi, voidaan Ratko-mallia hyödyntää kaiken ikäisten osatyökykyisten työssä selviytymisen tukemiseksi. Organisaatiot voivat soveltaa Ratko-mallin käyttöä mm. työn muokkaamisessa tai työhön palaamisen järjestelyissä esimerkiksi pitkän sairauspoissaolon jälkeen. Ratko-malli mahdollistaa työtehtävien tarkastelun ja luokittelun eri kriteerien kuten kuormittavuuden mukaan. Pilkotut ja jaotellut tehtävät toimivat apuna, kun osatyökykyiselle henkilölle kootaan tehtäväkokonaisuus, jonka vaativuudet soveltuvat hänen työkykyynsä ja mahdollistavat työssä selviytymisen.

## 4 Fasilitointi toiminnan kehittämisessä

Kehittämistyön kolmas teoreettinen tietoperusta käsittelee työpajatyöskentelyä toiminnan kehittämisessä. Tässä luvussa käsitellään työpajatoimintaa, sen järjestämisen suunnittelua, käytännön toteuttamista ja fasilitointia. Fasilitoinnilla tarkoitetaan melko laajasti yhteistoiminnan ja ryhmäprosessien suunnittelua ja toteuttamista. Suppeimmillaan se on kokouksen pitämistä ja laajimmillaan ihmisryhmiin vaikuttamista (Fasilitointi areena). Tässä kehitystyössä fasilitointi rajataan koskemaan ryhmätyöskentelyä ja fasilitoinnilla tarkoitetaan työpajan suunnittelua, toteuttamista ja ryhmän ohjaamista tavoitteiden saavuttamiseksi.

Fasilitointi on osallistava ryhmätyöskentelytapa, jossa ryhmän voimavaroja ja jo olemassa olevaa osaamista korostetaan työn kehittymisen varmistamiseksi. Fasilitoinnin perusajatus onkin, että itse ryhmä on paras asiantuntija. Termi fasilitointi tulee latinankielen sanasta *facil*, joka tarkoittaa helppoa. Fasilitoinnin tarkoituksena on siis helpottaa ryhmän työskentelyä. Ryhmän työskentelyn helpottamiseksi on luotu erilaisia menetelmiä, joiden avulla ryhmän jäsenet saadaan osallistumaan aktiivisesti ja siten saamaan heidän asiantuntemuksensa yhteiseen käyttöön. Fasilitoinnin työkaluiksi on kehitetty tuhansia menetelmiä, joista voidaan valita tai yhdistellä käyttötarkoitukseen sopivimpia. Menetelmiä voidaan hyödyntää niin ideoinnissa, ideoinnin työstämisessä kuin arvioinnissa. Fasilitoinnin menetelmät edistävät tehokasta ajankäytön hallintaa ja päämäärän saavuttamista. Ryhmälähtöisen työskentelyn ryhmänvetäjästä käytetään nimitystä fasilitaattori. (Summa & Tuominen 2009, 8-9, 14.)

### 4.1 Suunnittelu

Työpajan huolellinen suunnittelu mahdollistaa onnistuneen tilaisuuden. Ryhmätyöskentelyn suunnittelun lähtökohtana on käytettävissä oleva aika, osallistujien määrä, tavoitteet ja menetelmät. Ne ovat kaikki riippuvaisia toisistaan ja muodostavat raamit suunnittelulle. (Summa & Tuominen 2009, 16; *Seeds for change* 2012, 6.) Suunnittelu on hyvä aloittaa määrittelemällä työpajan tavoite. Tavoite on se tilanne, mihin halutaan päästä työpajan päätteeksi. Seuraavaksi määritellään keinot asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Työskentelymenetelmät valitaan tavoitelähtöisesti - jos menetelmä tukee tavoitteen saavuttamista,

se kannattaa ottaa käyttöön. Monipuolisten ja oppimisen kannalta loogisesti etenevien menetelmien käyttö lisää ryhmän jäsenten mielenkiintoa ja aktiivista osallistumista. Ajankäytön suunnittelun suhteen tulee olla realistinen. Liiallista materiaalien tulvaa ja kiirettä tulee välttää. Työpajan aktiviteeteille ja niiden siirtymiin kannattaa varata riittävästi aikaa. Myös riittävä määrä taukoja tulee muistaa aikatauluttaa. Aikataulussa pysymisen varmistamiseksi on hyvä suunnitella etukäteen, mitä vähemmän tärkeitä asioita voi jättää tarvittaessa väliin tai lisätä tarpeen mukaan. Fasilitaattorin tulee vielä käydä läpi valinnat, suunnitella pienryhmien koot, suunnitella ja tehdä materiaalit ja ohjeistukset sekä suunnitella omaa toimintaa (esim. ohjaus, tarkentavat kysymykset, vinkit) työpajassa tavoitteiden saavuttamiseksi ja mahdollisten ongelmien ehkäisemiseksi. (Seeds for change 2012, 6-7.)

Ryhmän vetäjän on hyvä tuntea ryhmän tausta ja sen toiminnan pääpiirteet, jotta sopivien menetelmien valinta ja prosessin ohjaaminen helpottuvat. Voi-daankin sanoa, että mitä paremmin fasilitaattori tuntee osallistujien tavan toimia, sitä paremmin onnistuu sopivimpien menetelmien valinta ja prosessin ohjaus. Yhteydenpito ryhmään tai sen jäseniin ennen tilaisuutta mahdollistaa ryhmään ja sen toimintaan tutustumisen sekä viestii osallistujille läsnäolon merkitystä ja arvostuksen tunnetta. (Summa & Tuominen 2009, 16.)

Ryhmätyöskentelyn käytännön valmistelu kannattaa tehdä hyvissä ajoin. Tapaamispaikka tulee varata ajoissa ja se kannattaa käydä tarkistamassa ennen menetelmien suunnittelua. Aineistojen ja välineiden valmistelu ja varaaminen etukäteen mahdollistaa itse tilaisuuden sisältöön keskittymisen ja antaa hyvän vaikutelman osallistujille. (Summa & Tuominen 2009, 16-17.)

## **4.2 Toteuttaminen**

Työpajan ensimmäinen vaihe on *selvä aloitus*. Fasilitaattori toivottaa kaikki tervetulleiksi ja esittelee itsensä sekä työpajan aiheen, tarkoituksen ja tavoitteet. Sen jälkeen käydään läpi työpajan ohjelma, aikataulu ja mahdolliset säännöt, kuten puhelimien käyttö vain tauon aikana. Monissa työpajoissa pidetään esittelykierros, jotta osallistujat aktivoituvat ja pääsevät osallistumaan heti aluksi. Esittelyn menetelmän valintaan vaikuttaa ryhmän koko. Isommissa ryhmissä

osallistujia voi pyytää esittäytymään parille tai esittely toteutetaan muulla tavoin. Pienemmissä ryhmissä (3-20 henkilöä) voidaan toteuttaa persoonallisempi esittelykierron, jossa jokainen esittelee itsensä koko ryhmälle. Lisäksi jokainen voi kertoa itsestään jonkin tiedon, mikä voi olla hyödyllistä työskentelyn aiheen tai ilmapiirin kannalta. (Palvelun tuotteistamisen käsikirja; Seeds for change 2019, 16-17.)

Usein osallistuvissa työpajoissa tavoitteena on tiedon jakaminen ja oppiminen. Jos ryhmällä ei ole ennestään tietoa aiheesta, fasilitaattori esittelee aiheen, jonka jälkeen osallistujat pääsevät soveltamaan oppimaansa. Fasilitoiduissa työpajoissa tieto voi tulla myös osallistujilta. Silloin fasilitaattorin tehtävänä on käyttää eri työskentelymenetelmiä, jotka mahdollistavat tiedon jakamisen ja ryhmän oppimisen toisiltaan. (Seeds for change 2012, 1.) *Osallistujien stimulointi ja ajatusten ravistelun* tavoitteena on saada osallistujat fokusoitua työpajan teemaan (Palvelun tuotteistamisen käsikirja).

*Prosessointi* on työpajan varsinainen työskentelyosuus. Fasilitaattorin tulee huolehtia, että kaikille on kokoajan selvää, mitä on tarkoitus tehdä. Selvät tehtävänannot ja hyvin suunniteltu aikataulu pitävät ryhmän fokusoituina aiheeseen ja aktiivisuutta yllä. (Palvelun tuotteistamisen käsikirja.) Nyt valitut työskentelymenetelmät otetaan käyttöön. Iso ryhmä on hyvä jakaa pienempiin ryhmiin. Isoissa ryhmissä muutama aktiivinen keskustelija voi viedä liikaa tilaa ja osa jää seuraajan rooliin. Pieni ryhmä mahdollistaa useamman aktiivisen osallistumisen. Pienissä ryhmissä aiheiden käsittely on tehokkaampaa ja se säästää aikaa. (Seeds for change 2012, 7.)

Työskentelyn päätteeksi on hyvä tehdä *yhteenvedo* yhdessä. Yhteenvedossa kerrataan vielä, mitä ryhmä on saavuttanut ja keskeiset tulokset. Samalla osallistujilla on vielä mahdollisuus esittää tilaisuuden aikana hyvin kypsyneet ajatukset. *Selkeä päätös* lopettaa työpajan, kun osallistujia kiitetään ja hyvästellään. (Palvelun tuotteistajan käsikirja.) Palautteen kerääminen on tärkeää työpajan onnistumisen arvioinnin, tulevien työpajojen suunnittelun ja toteutuksen sekä fasilitaattorin taitojen kehittämisen kannalta (Seeds for change 2012, 15).

### 4.3 Fasilitaattori

Ryhmälähtöinen työskentely tarvitsee ryhmänvetäjän, jota kutsutaan fasilitaattoriksi. Fasilitaattorin tehtävänä on valmistella ryhmätyöskentelyprosessi ja tukea sen etenemistä. Fasilitaattori ei itse osallistu varsinaisen sisällön tuotantoon, vaan auttaa ryhmää sen tuottamisessa. Ryhmän jäsenet ovat vastuussa työskentelyn ideoinneista, ongelman ratkaisusta ja päätösten teosta. Fasilitaattori on puolueeton toimija, joka ylläpitää positiivista ilmapiiriä ja mahdollistaa jokaisen jäsenen tasapuolisen osallistumisen. Fasilitaattori edistää ryhmän työskentelyä rohkaisemalla ja esittämällä kysymyksiä. Fasilitaattorin tulee varmistaa aikataulussa pysyminen, päämäärän saavuttaminen ja kaikkien sitoutuminen yhteisen työn tuloksiin. (Summa & Tuominen, 2009, 10-11.)

Fasilitoinnissa pyritään siihen, että kaikki ryhmän jäsenet osallistuvat ja oppivat. Ihmiset oppivat parhaiten, kun heillä on turvallinen olo. Silloin he ottavat todennäköisemmin riskejä, kokeilevat uusia asioita ja ovat avoimempia uusille ideoille. Fasilitaattori voi omalla toiminnallaan edistää työpajan onnistumista ja ryhmän oppimista. Fasilitaattori voi lisätä työpajan osallistujien turvallisuuden tunnetta mm. auttamalla heitä tutustumaan toisiinsa, vaihtelemalla ryhmäkokoja sekä rakentamalla ryhmän luottamusta itseensä fasilitaattorina. Fasilitaattorille tärkeitä taitoja ovat mm. aktiivinen kuuntelu, taito esittää kysymyksiä (tekniikka) ja palautteenanto. (Seeds for change 2012, 5, 9-10.)

Fasilitaattorin tulee esitellä ryhmälle hänen roolinsa, niin että jokainen ymmärtää sen tarkoituksen. Fasilitaattori ei ole kouluttaja tai puheenjohtaja vaan ohjaaja. Hän tukee ryhmän työskentelyä ja auttaa ryhmää saavuttamaan päämäärän, mutta ei ole itse vaikuttamassa siihen, millainen lopputulos on. (Summa & Tuominen 2009, 17-18.)

Fasilitaattori tehtävänä on varmistaa, että käsiteltävät asiat kirjataan ylös kaikkien näkyville. Näin keskeiset ideat, ehdotukset ja päätökset pysyvät paremmin mielessä ja jalostuvat työskentelyn edetessä. Muistiinpanot toimivat apuna, kun ydinajatuksat ja johtopäätökset välitetään muille tiedoksi. (Summa & Tuominen 2009, 17.)



## **5 Toiminnallisen kehittämistyön toteutus**

Toimintatutkimus on laadullisen tutkimuksen muoto, jonka tutkimusmenetelmät voivat olla kvalitatiivisia (laadullisia) tai kvantitatiivisia (määrällisiä). Tutkimusmenetelmiä tarvitaan aineiston käsittelyssä ja analyysissä. Tutkimusongelman luonne määrittelee tutkimusmenetelmän valinnan. (Kananen 2014, 20-22.) Tässä kehittämistyössä tutkimusaineisto kerättiin, käsiteltiin ja analysoitiin kvalitatiivisin eli laadullisin tutkimusmenetelmin. Laadulliset menetelmät sopivat hyvin tiedon hankinnan välineiksi, kun tavoitteena on kerätä syvällistä tietoa pienestä tutkimusnäytteestä ja lisätä ymmärrystä. Tässä luvussa esitellään tarkemmin, kuinka tämän toiminnallisen tutkimustyön empiirinen aineisto hankittiin ja analysoitiin. Sen jälkeen kuvataan työpajan toteutus ja työskentelyn eteneminen sekä tutkimuksen keskeiset tulokset.

### **5.1 Aineiston hankinta**

Kehittämistyön aineiston hankinta tapahtui opinnäytetyöntekijän järjestämässä työpajassa, johon osallistettiin Eekoon kaupan toimialan aluepäälliköt, työsuojeluvaltuutettu henkilöstön edustajana ja hr-asiantuntija, joka toimi myös kohdeorganisaation työsuojelupäällikkönä ja opinnäytetyön työpaikkaohjaajana. Laadullisessa tutkimuksessa empiiriseen tiedonkeruuseen voidaan valita osallistujat harkinnanvaraisesti sen perusteella, keneltä tietoa halutaan (Ojasalo ym. 2009, 94; Kananen 2017, 69). Työpajan tavoitteena oli kehittää kohdeorganisaatioon uusi muokatun työn työkalu Ratko-menetelmän avulla.

Työpaja järjestettiin 27.11.2018 klo. 12 alkaen Etelä-Karjalan Osuuskaupan konttorilla. Työskentelytila oli varattu etukäteen ja työpajan kestolle oli varattu aikaa kolme tuntia. Opinnäytetyöntekijä oli kutsunut paikalle valitsemansa henkilöt, joilta halusi kerätä tietoa kehitystyön tueksi. Työpajan osallistujille oli kutsun yhteydessä kerrottu työpajan tarkoitus ja tavoitteet.

Toimintatutkimuksessa tutkijalla on usein aktiivinen rooli ja tässä työpajassa tutkija toimi fasilitaattorina. Ratko-menetelmässä työpajatyöskentelyä ohjaa usein fasilitaattori (Vamlas). Fasilitaattori ei itse osallistu varsinaisen sisällön tuotantoon. Fasilitoinnin lähtökohtana on, että ryhmä on paras asiantuntija ja tarvittava osaaminen on jo ryhmän hallussa. Fasilitaattorin tehtävänä on saada

ryhmän tietämys käyttöön ja ohjata ryhmän työskentelyä kohti päämäärää. (Summa & Tuominen 2009, 8-10.)

Työpajassa työskenneltiin Ratko-menetelmää hyödyntäen. Ratko-menetelmän perusvaiheita ovat työn pilkkominen, tehtävien jaottelu ja valinta sekä uuden työnkuvan kokoaminen (Vamlas). Työpajassa ryhmän tarkoituksena oli pilkkoa S-marketissa työskentelevän myyjän työ ja luokitella tehtävät kuormittavuuden mukaan. Työn pilkkomisen ja luokittelun menetelmänä käytettiin käsite- ja miellekarttoja (mind map). Niiden perusideana on kokonaisuuden hahmottaminen graafisessa muodossa. Ryhmässä tehdyt käsite- ja miellekartat hahmottavat ryhmän yhteistä näkemystä käsitellystä asiasta. (Tevere 2017.) Ensimmäisessä vaiheessa ryhmän tehtävänä oli pilkkoa S-marketissa työskentelevän myyjän työ. Miellekartan keskelle kirjoitettiin myyjä ja sen ympärille ryhmä keräsi myyjän tehtäviä. Menetelmän tavoitteena oli kartoittaa ryhmän yhteinen näkemys siitä, millainen S-marketissa työskentelevän myyjän työtehtäväkokonaisuus on. Työpajatyöskentelyn toisessa vaiheessa ryhmä luokitteli tehtävät kuormittavuuden mukaan osatyökykyiselle työntekijälle. Käsitekarttaan kirjattiin eri työkyvyn rajoitteita, joiden perusteella tehtävien kuormittavuus arvioitiin. Työpajassa tuotetun tiedon pohjalta tavoitteena oli kehittää muokatun työn työkalu kohdeorganisaatioon. Työkalu toimii esimiehen apuna, kun osatyökykyiselle työntekijälle muokataan uusi tehtäväkokonaisuus. Työkalu toimii myös työterveyshuollon apuna, kun arvioidaan osatyökykyiselle muokatun työn mahdollisuutta sairausloman sijaan.

Työpajassa käytettiin lisäksi puolistrukturoitua ryhmähaastattelua tiedonkeruumenetelmänä. Haastattelumuotoja on monenlaisia ja niitä voidaan käyttää tutkimuksen alkuvaiheessa selvittäessä tarkemmin tutkimusongelmaa tai myöhemmin arvioidessa muutoksen vaikuttavuutta. Haastattelun muodon ratkaisee usein se, kuinka hyvin tutkittava ilmiö tunnetaan tai siitä on saatavissa tietoa. Puolistrukturoitu haastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa kysymykset ovat valmiiksi muotoiltu, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole annettu. Kysymykset ovat siis avoimia kysymyksiä. (Kananen 2014, 87, 91.) Tässä kehittämissä puolistrukturoitua haastattelu toteutettiin ryhmässä työpajaan osallistujille. Ryhmähaastattelun tarkoituksena oli herättää keskustelua ja kerätä tietoa

siitä, mitä ajatuksia Ratko-menetelmä osallistujissa herätti ja miten uuden muokatun työn työkalun jalkauttaminen tulisi toteuttaa.

Työpajatyöskentely videoitiin, joka mahdollisti dokumentoinnin (litterointi) ja aineiston analysointi vaiheessa tarvittaessa autenttiseen tilanteeseen palaamisen sekä lisää kehitystyön luotettavuutta (Kananen 2017, 124). Lisäksi työpajoissa tuotetut kirjalliset aineistot, kuten mind mapit, otettiin talteen ja valokuvattiin.

## **5.2 Aineiston analysointi**

Tutkimusaineiston analyysi tarkoittaa aineiston käsittelyä, järjestelyä tai tiivistämistä. Aineiston käsittelymenetelmiä ovat mm. litterointi, koodaus ja luokittelu. Tutkimusaineiston käsittelyssä aineisto pilkotaan pieniksi, erillisiksi osiksi. Kun aineisto on muutettu helpommin ymmärrettävään muotoon, sen tulkinta on mahdollista. Tulkintavaiheessa tutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastaus aineiston pohjalta. (Kananen 2014, 104-105.)

Tämän kehittämistyön tutkimusaineisto on käsitelty litteroimalla ja luokittelemalla. Litteroinnilla tarkoitetaan erilaisten tallenteiden, kuten äänitteiden ja videoiden, kirjoittamista kirjalliseen muotoon. Litteroinnin tasoja ovat sanatarkka litterointi, yleiskielinen litterointi ja propositiotason litterointi. Ne määrittyvät litteroinnin tarkkuuden mukaan. (Kananen 2014, 105-106.) Tämän kehittämistyön aineiston litterointi on tehty propositiotasolla. Propositiotasolla kirjataan ylös ainoastaan sanoman tai havainnon ydinsisältö (Kananen 2014, 106). Videotallenteesta on kirjoitettu tekstimuotoon tutkijan mielestä olennainen tieto tutkimuksen aiheen ja tavoitteiden kannalta. Sen jälkeen aineisto on luokiteltu aineistosta esiin nousseiden aiheiden pohjalta.

## **5.3 Työpajan toteuttaminen ja keskeiset tulokset**

Työpaja järjestettiin 27.11.2018 klo. 12 alkaen Etelä-Karjalan Osuuskaupan konttorilla. Työpajatyöskentely kesti yhteensä 2 tuntia ja 24 minuuttia. Opinnäytetyöntekijä oli kutsunut paikalle valitsemansa henkilöt, joilta halusi kerätä tietoa kehitystyön tueksi. Työskentelyn lomassa ja ryhmähaastattelussa saadut kommentit työpajan osallistujilta on nimetty seuraavasti: H1-6.

### 5.3.1 Työpajan aloitus ja aiheen esittely

Aloitin työpajan esittelemällä itseni ja kerroin, miksi olen kutsunut ryhmän paikalle. Esittelin opinnäytetyön aiheen, tavoitteen ja rajaukset. Sen jälkeen pidettiin lyhyt esittelykierrros, jossa jokainen kertoi lyhyesti nimensä, toimenkuvansa, kokemuksensa kaupanalalla työskentelystä ja muokatusta työstä. Osallistujien työkokemus kaupanalalta vaihteli muutamasta kuukaudesta kymmeneen vuosiin. Suurin osa oli kuitenkin ollut alalla yli kymmenen vuotta. Kokemukset muokatusta työstä olivat vaihtelevia; osa oli ollut paljon mukana tekemässä erilaisia muokatun työn ratkaisuja, kun taas toiset olivat lähinnä kuulleet kokemuksia niistä. Esittelykierroksen aikana kävi ilmi, että muokatun työn mallin kehittäminen oli osallistujien mielestä tärkeää ja ajankohtaista.

Kerroin itse olevani paikalla opinnäytetyöntekijänä/tutkijana, jonka tarkoituksena on toimia työpajan fasilitaattorina eli ryhmänohjaajana. Fasilitaattori ei itse osallistu varsinaiseen sisällön tuotantoon, vaan auttaa ryhmää sen tuottamisessa (Summa & Tuominen 2009, 10). Lisäksi kerroin että työpaja videokuvataan, jotta aineiston käsittely ja dokumentointi on mahdollista. Myös muut työpajassa syntyneet aineistot otettiin talteen mm. valokuvaamalla. Kerroin, että työpajaan osallistuvien nimet tai yksittäiset vastaukset ja mielipiteet eivät tule julki raportoinnissa.

Seuraavaksi esittelin työpajan ohjelman ja suunnitellun aikataulun, jonka jälkeen alustin aiheen osallistujille. Lyhyt aiheen esittely piti sisällään työkyvyn määrittelyn ja työkykyyn vaikuttavat tekijät, jonka kuvaamisessa hyödynsin Ilmarisen työkykytaloa. Sen lisäksi käytiin läpi, mitä tarkoittaa jäljellä oleva työkyky ja muokattu työ. Lopuksi esittelin Ratko-menetelmän, sen periaatteet ja käyttömahdollisuudet. Kävimme läpi Ratkon kolme päävaihetta; työn analyysi eli pilkkominen, tehtävien jaottelu ja valinta ja uuden työnkuvan kokoaminen esimerkin (toimistosihteerin) avulla. Aiheen alustuksen jälkeen kysyin ryhmältä, mitä ajatuksia tai kysymyksiä aihe herätti.

*”Tämän kaltaista (muokattu työ) ollaan jo joissakin toimipaikoissa tehty työterveysneuvotteluissa ja työterveyden kanssa yhteistyössä, sen henkilön (osatyökykyinen) ja yksikön esimiehen kanssa. Mutta niin kuin tässä kierroksella (esit-*

telykierros) todettiin, että meillä on aika kirjavat käytännöt. Ja on ollut aika esimiesvetoista, jossa osa paneutuu niihin asioihin enemmän ja joku taas vähemmän. Sen puoleen tuollaisen mallin luominen yhtenäistäisi toimintatapaa.”(H1)

”Minä ajattelen niin, että esimiehillä on työkalupakki, missä on kaikenlaisia työkaluja arjen johtamiseen, kuten varhaisen tuen keskustelut... Tämä (muokatun työn työkalu) olisi yksi työkalu siihen esimiehen pakkiin.”(H2)

”Myö ollaan esitetty ikään kuin vaatimus (Työterveyshuollolle), että halutaan muokatun työn malli käyttöön. Se luo aikamoisia paineita työterveyslääkäreille, koska heiltä vaaditaan tietämystä, minkälaisia työtehtäviä kukakin tekee, jotta he voivat arvioida sitä (muokatun työn mahdollisuutta). Meillä on ajatus, että tästä työstä saadaan kuvainnollisesti tällainen lista niistä töistä, mistä lääkäri pystyy katsomaan. Jos työntekijä sanoo olevansa S-marketin myyjä ja hänellä on olkapää kipeä, niin lääkäriellä on lista S-marketin myyjän tehtävistä, mistä hän pystyy katsomaan, että täällähän on aika paljon tehtäviä, mitkä sopivat...”(H2)

”Se toimistosihteerin kuva (työpajassa esitetty esimerkki Ratkosta) - joku sen kaltainen, missä lukee että S-marketin myyjä ja se (työnkuva) on palasteltu... Sitten sillä lääkäriellä on se, mistä se pystyy rastimaan, että ei noita (tehtäviä), mutta noista kootkaa (uusi tehtäväkuva osatyökykyiselle).”(H1)

Uuden muokatun työn työkalun luominen esimiesten käyttöön nähtiin tarpeellisena toimintatapojen yhtenäistämiseksi. Keskustelua herätti työterveyshuollon tärkeä rooli muokatun työn käyttöönotossa. Työterveyshuollon tulisi ymmärtää osatyökykyisen työtehtävien kokonaisuus arvioidessaan muokatun työn mahdollisuutta. Työterveyshuollon avuksi olisi syytä kehittää työkalu, mikä pitää sisällään listauksen työtehtävistä toimialoittain ja arvion tehtävien kuormittavuustekijöistä.

”Jokaisen toimipaikan sietokyky osatyökykyisistä on rajallinen ja mitä pienempi yksikkö, sitä vähemmän siellä voi olla muokatun työn tekijöitä.”(H2)

”Tässä on tosi tärkeää, ellei kyse ole pysyvästä vammasta tai vaivasta, että se työ (muokattu työ) määrätään määrääjäksi.”(H2)

Keskustelussa nousi esiin, että muokatun työn mallia sovellettaessa tulee aina ottaa huomioon toimipaikan koko ja tilanne. Mitä pienempi toimipaikka, sen monipuolisemmin työtä tehdään ja työn vaatimuksien rajaaminen vaikeutuu. Toisaalta tulee ottaa huomioon, kuinka monta osatyökykyistä työntekijää toimipajassa voi olla, jotta työskentely on edelleen sujuvaa. Muokatusta työstä tulisi lähtökohtaisesti sopia aina määräajaksi, jonka jälkeen tilanne arvioidaan uudelleen.

### **5.3.2 Työn pilkkominen työpajassa**

Seuraavassa vaiheessa pyysin työpajan osallistujia muodostamaan kaksi ryhmää. Kolmen hengen ryhmissä heidän tuli kirjata ylös post it -lapuille yksittäisiä S-marketissa työskentelevän myyjän tehtäviä. Aikaa tähän oli varattu noin 30 minuuttia. Heti alkuun työpajan osallistujat huomasivat, että yksittäisiä työtehtäviä on todella paljon ja he itseohjautuvasti sopivat ryhmien kesken, että toinen ryhmä kirjaa ylös enemmän kassapään tekemisiä ja toinen ryhmä keskittyy myymälän puolen tehtävien kirjaamiseen. Kun mahdollisimman paljon eri myyjän tehtäviä oli kirjattu ylös, pyysin toista ryhmää esittelemään heidän työskentelynsä tulokset. Tilassa oli iso fläppitaulu, jonka keskellä luki myyjä. Ensimmäinen ryhmä meni taulun luokse, liimasi kirjoittamiaan post it -lappuja taululle ja kertoi samalla ääneen lappujen sisällöstä. Sen jälkeen toinen ryhmä teki saman. Kun molemmat ryhmät olivat esitelleet kartoittamansa myyjän työtehtävät, pyysin heitä vielä pohtimaan, onko tässä kaikki oleellinen vai keksittekö lisää. Tässä vaiheessa osallistujat olivat sitä mieltä, että pilkottu myyjän työnkuva oli kuvattu fläppitaululle hyvin kattavasti. He kuitenkin epäilivät, että jotakin yksittäisiä tekemisiä on todennäköisesti unohtunut. Sovittiin, että työtehtäviä voi lisätä jälkikäteen, mikäli niitä mieleen tulee. Tässä vaiheessa myyjän työtehtäviä kuvaavia post it -lappuja oli yhteensä 81 kappaletta. Kuvassa 1 on valokuva työpajatyöskentelyn ensimmäisessä vaiheessa syntyneestä miellekartasta, joka kuvaa S-marketissa työskentelevän myyjän työtehtäväkokonaisuutta.



nen kuormitus syntyy työasennoista, -liikkeistä, voiman käytöstä ja työtavoista. Työn fyysisiä kuormitustekijöitä ovat esimerkiksi ruumiillisesti raskas työ, staattiset tai hankalat työasennot, jatkuva paikallaan istuminen ja toistotyö. Työn kuormitus voi olla työntekijälle sopiva tai hetkellistä, jolloin se ei haittaa hänen työkykyään. Jos kuormitus on liiallista tai pitkäkestoista, se voi olla haitta työntekijän terveydelle. (Työterveyslaitos.) Luokittelukriteeriksi tutkija oli valinnut kuormittavuuden. Kuormittavuuden arviointi tuottaa arvokasta tietoa työsuorituksen raskaudesta ja tukee parhaiten kehitystyön tavoitetta. Eri tehtävien kuormittavuuteen vaikuttaa tietenkin työkykyä haittaavan sairauden tai vamman luonne.

Tässä työpajassa arvioitiin osatyökykyisten selviytymistä eri työtehtävistä silloin, kun työkyvyn rajoite on fyysinen. Ryhmän tarkoitus oli siis arvioida, mitä työtehtäviä osatyökykyinen työntekijä pystyy tekemään, jos työnteon rajoite liittyy polveen, olkapäähän, selkään tai niska-hartiaseudulle. Osatyökykyisen fyysiset rajoitteet valikoituivat opinnäytetyöntekijän harkinnan mukaan. Valinnat perustuvat siihen, että rajoitteet sijoittuvat kehon eri osiin ja ovat yleisiä tuki- ja liikuntaelinsairausvaivoja Suomessa (Koskinen, Lundqvist & Ristiluoma 2012; Työterveyslaitos). Arvioinnin tasot oli määritelty kuormittavuuden mukaan neljään luokkaan: kevyt (K), keskikevyt (KK), keskiraskas (KR) ja raskas (R) (Myllynen 2018). Luokkien merkitys avattiin ryhmälle, jotta jokaisen tulkinta niistä olisi sama. Kevyt kuormitus tarkoitti sitä, että osatyökykyinen hyvin todennäköisesti selviää tehtävästä ja keskikevyt kuormitus sitä, että hän melko todennäköisesti selviää tehtävästä. Keskiraskas kuormitus taas tarkoitti sitä, että osatyökykyinen ei välttämättä selviä tehtävästä ja raskas kuormitus sitä, että hän ei hyvin todennäköisesti selviä tehtävästä.

Ensin työn alle otettiin tapaus, jossa osatyökykyisen työkyvyn rajoite on vamma tai kipu polvessa. Työskentelyssä ei otettu huomioon työntekijän muita ominaisuuksia tai osaamisia. Kirjoitin fläppitaulun ylälaitaan sanan 'polvi', ja piirsin pystyakselille kuormittavuusluokat: ylimmäs K (kevyt), sen alapuolelle KK (keskikevyt), sen alapuolelle KR (keskiraskas) ja alimmas R (raskas). Ryhmän oli tarkoitus sijoittaa aiemmin post it -lapuille kirjatut myyjän työtehtävät (kuva 1) taululle kuormittavuuden mukaan silloin, kun työkyvyn rajoite liittyy polven toimintaan.



Työskentelyn tuloksissa tulee ottaa huomioon, että työpajan osallistujat eivät ole lääketieteellistä koulutusta saaneita vaan kaupanalalla toimivia työntekijöitä, asiantuntijoita ja aluepäälliköitä. Osallistujat tuntevat myyjän työtehtävät niin hyvin, että osaavat todennäköisesti arvioida, mihin tehtävän suorittamisesta aiheutuva kuormitus kohdistuu ja kuinka voimakas kuormitus on. Tulokset ovat suuntaa-antavia eikä niiden tule olla yleistettävissä yksilötasolle. Jokaisen osatyökykyisen tilanne on erilainen sekä kivut ja kuormitukset koetaan yksilöllisesti. Luokittelun aloittaminen herätti kysymyksiä ja keskustelua.

*"Nyt pitäisi tietää tästä henkilöstä vähän enemmän. Esimerkiksi se, että onko sen molemmat vai toinen polvi... Pystyykö se kävelemään?"(H1)*

*"Näistä tehtävistä ehkä 10 % on tehtäviä, mitä ei osaa kuin kourallinen ihmisiä, esimerkiksi raha-automaattipelien rahojen tilittäminen... Miten rajataan sitä asiaa tässä?"(H3)*

Fasilitaattorina annoin ryhmän ratkaista itse nämä ongelmat. He tiesivät työskentelyn tavoitteen ja pystyivät sen perusteella rajaamaan työtä halutun päämäärän saavuttamiseksi. Ryhmä päätti, että työntekijä ei sentään ole pyörätuolissa ja hänellä on vielä reilusti työkykyä jäljellä. Toiseksi ryhmä päätti, että tästä tehdään malli, joka on monistettavissa ja muokattavissa tarvittaessa.

*"Myöhän ei ikinä pystytä tekemään sellaista mallia, mikä kattaisi kaikki vaihtoehdot."(H2)*

*"Perusmyyjän tehtävät."(H3)*

*"Tässä vaiheessa haetaan sellaista mallia, joka on monistettavissa jokaiseen yksikköön. Sitten on eri asia, jos siellä on joku vastuumyyjä tai apulaismarketpäällikkö, hänen kohdallaan tilanne on toinen... Se on sitten erikseen sovittavissa..."(H2)*

Osatyökykyiselle myyjälle sijoitettiin siis työtehtäviä, jotka ovat "perusmyyjän" tehtäviä eikä vaadi erityistaitoja tai -osaamista, mitä vain muutamalla toimipaikassa on hallussa. Tietyt erityisosaamista vaativat tehtävät (kuten hyllykarttojen aikataulun toteutuksen suunnittelu ja s-pankkiasioiden hoito) päätettiin jättää Ratko-mallin ulkopuolelle. Muuten työterveyslääkäri voi katsoa, että osatyöky-

kyinen pystyy tekemään työnteon rajoitteistaan huolimatta tehtäviä, vaikka suurimmalla osalla ei ole tarvittavaa osaamista siihen. Tässä vaiheessa työskentelyä ensimmäisessä vaiheessa pilkokuista tehtävistä 23 jätettiin kuormitusjanan ulkopuolelle. Syynä olivat päällekkäisyydet tehtävien välillä tai erityisosaamista vaativat tehtävät.

Kun kaksi ryhmän jäsentä sijoitteli tehtäviä kuormittavuusjanalle, he kertoivat ääneen työskentelyn edetessä, mitä olivat tekemässä. Osa tehtävistä löysi helposti paikkansa kuormittavuusjanalla, mutta osan sijoitusta pohdittiin tarkemmin koko ryhmän voimin. Kun kaikki halutut tehtävät oli sijoitettu janalle, tein vielä yhteenvedon tuloksista. Siinä vaiheessa tehtävien paikkaa kuormittavuusjanalla oli vielä mahdollisuus siirtää.

*”Ehkä tuossa on yksikkökohtaisia pieniä eroja esim. tupakkakaappien sijainti kassalla.”(H1)*

*”Siihen työterveyteen toimitettavaan ohjeistukseen voidaan kirjata, että toimipaikkakohtaisia pieniä eroja on.”(H2)*

*”Esimerkiksi kempparit laitettiin tuonne (keskikevyt), niin onhan sielläkin alahyllyt, mihin ei välttämättä pysty hyllyttämään...”(H1)*

*”Ei kuitenkaan suljeta sitä (kempparien hyllytys) pois kokonaan.”(H4)*

Keskustelua herättivät yksikkökohtaiset erot mm. myyntikalusteiden sijainnista tai kuormittavuuden vaihteluista sen mukaan, millä hyllykorkeudella tuote on. Ryhmä päätti, että kevyiden tuotteiden hyllytysmahdollisuutta ei haluta sulkea kokonaan pois, koska moni tuote on korkeudella, jossa sen hyllyttäminen ei todennäköisesti kuormita osatyökykyistä. Ryhmä totesi, että kuormitusmalli on suuntaa-antava ja esimerkiksi työterveyteen toimitettavaan ohjeistukseen voidaan kirjata, että yksikkökohtaisia eroja on. Kukaan ei kokenut tarpeelliseksi tehdä tehtävien siirtoja kuormittavuusjanalla ja työntulos hyväksyttiin yhteisesti.

Suurin osa hyllytystyöstä arvioitiin raskaaksi tai keskiraskaaksi, erityisesti tuorekuormien purku (kuva 3). Kaikista myyjän tehtävistä suurin osa sijoittui kuitenkin kuormittavuusjanan yläpäähän (kevyt, keskikevyt). Ryhmässä ihmeteltiin, kuinka paljon on olemassa tehtäviä myös osatyökykyisille työntekijöille (kuva 2).



Olkapäähän kohdistuvan rajoitteen arvioinnissa keskustelua herätti mm. hyllytystyössä tai päiväyksien katsomisessa hyllyjen korkeus, jolloin hartialinjan yläpuolelle kohdistuvat nostot tai pito koettiin ongelmallisiksi ja mahdolliset työtehtävät vähäisiksi.

*”Täytyy muistaa se, että jos vaihtoehtona on sairauslomalla oleminen tai töihin palaaminen, niin ei haittaa että työtehtäväkokonaisuus on aika kevyt - pääasia, että saadaan pidettyä sitä kautta työntekijä kiinni arjessa ja työelämässä.”(H2)*

Työskentely sujui nopeasti, koska työtapa oli jo tuttua. Jos jonkun tehtävän kuormittavuus arvelutti, ryhmä keskusteli siitä yhteisesti. Kun kaikki myyjän tehtävät oli sijoitettu kuormittavuusjanalle, hyväksyi ryhmä työn tulokset yhteisesti. Työn tulos näytti melko samalta kuin edellisessä vaiheessa, vaikka hajontaa kuormittavuusjanalla oli hieman enemmän. Taas suurin osa hyllytystöistä oli sijoitettu janalla raskaaksi tai keskiraskaaksi tehtäväksi eli arvion mukaan osatyökykyinen ei selviydy niistä silloin, kun työnteon rajoite kohdistuu olkapäähän. Kaikista tehtävistä suurin osa oli kuitenkin sijoitettu taulun yläpäähän eli luokiteltu tehtäviksi, mitkä sopisivat osatyökykyiselle.

Sen jälkeen tehtiin luokittelu niin, että työtehtävien kuormittavuutta arvioitiin silloin, kun osatyökykyisen työnteon rajoite liittyy selkään. Työskentely eteni samoin kuin aiemmin. Nyt yksi ryhmän jäsen meni fläppitaulun luokse ja sijoitteli tehtävät kuormitusjanalle samalla selostaen, mitä teki. Ryhmä auttoi tarvittaessa ja työn tulos hyväksyttiin yhteisesti. Työn tulos näytti jälleen melko samalta kuin edellisissä vaiheissa. Suurin osa hyllytystöistä oli sijoitettu janalla raskaaksi tai keskiraskaaksi tehtäväksi eli arvion mukaan osatyökykyinen ei selviydy niistä silloin, kun työnteon rajoite kohdistuu selkävaivoihin. Kaikista tehtävistä suurin osa oli kuitenkin sijoitettu taulun yläpäähän eli luokiteltu tehtäviksi, mitkä sopivat osatyökykyiselle.

Olin suunnitellut vielä yhden kuormittavuusarvioinnin tekoa osatyökykyiselle silloin, kun työnteon rajoite kohdistuu niska-hartiaseudulle. Ryhmä kuitenkin pohti, että niska-hartiaseudun kuormittavuus lisääntyy eri tehtävissä samoin kuin silloin, kun työnteon rajoite kohdistuu olkapäähän. Fasilitaattorina annoin ryhmän itse päättää, jatketaanko työskentelyä. Ryhmä teki arvioinnin ja päätti,

että olkapään tuloksiin voisi lisätä niska-hartiaseudun, koska tehtävien kuormittavuus on pitkälti sama.

Kun luokittelut oli tehty, ryhmä keskusteli työn tuloksista ja siitä, kuinka paljon osatyökykyisille työntekijöille näyttäisi olevan töitä.

*”Minusta alkaa tuntua, että meillä on ollut aika paljon turhia sairauslomia.”(H2)*

*”Työterveydessähän saatetaan kysyä, tarvitsetko sinä sairauslomaa.”(H4)*

*”Ehkä ongelma on se, että he eivät tiedä, mitä teemme.”(H1)*

*”On pitkä tie muuttaa ajattelumallia.”(H2)*

Jatkossa työterveyshuollon kanssa halutaan edistää yhteistyötä mm. tiedottamalla eri työtehtävistä ja niiden kuormittavuudesta. Kun työterveyden tietous työtehtävistä ja niiden kuormittavuudesta lisääntyy, on heillä vaihtoehtona sairauslomalle kirjoittaa lausunto muokatun työn mahdollisuudesta. Muokattu työ on kaikkien etu. Sen ajattelumallin muuttaminen, että työterveydestä ei saakaan välttämättä sairauslomaa, vie aikaa ja vaatii paljon työtä.

### **5.3.4 Ryhmähaastattelun tulokset**

Työpajatyöskentelyn loppuun oli varattu aikaa keskustelulle ts. lyhyelle ryhmähaastattelulle. Sen tarkoituksena oli tarvittavan tiedon hankinnan varmistaminen. Ryhmähaastattelun tavoitteena oli kartoittaa ryhmän näkemyksiä Ratko-mallista ja muokatun työn työkalun jalkauttamisesta kohdeorganisaatioon. Haastattelumuodoksi valikoitui puolistrukturoitua ryhmähaastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu on laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa kysymykset ovat valmiiksi muotoiltu, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole annettu. Kysymykset ovat siis avoimia kysymyksiä. (Kananen 2014, 87, 91.) Kysymysten aiheet nousivat esiin teoriasta ja niiden avulla pyrittiin löytämään vastaus tutkimuskysymyksiin.

Ryhmähaastattelun alkuun kartoitettiin ryhmän mielipiteitä siitä, onko kaupanalalla mahdollisuus muokata työtä ja voiko heidän mielestään Ratko-mallia hyödyntää muokatun työn kehittämisestä työpajatyöskentelyn perusteella.

*”Ilman muuta.”(H1)*

*"Minä olen ehdottomasti samaa mieltä. Sellainen malli, mikä palvelee HR:ää, työterveyshuoltoa ja esimiehiä ja jollain aikavälillä myös ihan työntekijöitä, niin että he itsekin ymmärtävät sen."*(H2)

Kaikki olivat työpajatyöskentelyn jälkeen entistä vahvemmin sitä mieltä, että S-marketeista löytyy paljon erilaisia tehtäviä ja työnteon mahdollisuuksia osatyökykyisille. Ryhmässä arveltiin, että Ratko-mallin avulla voidaan kehittää uusi muokatun työn työkalu kohdeorganisaation ja työterveyshuollon käyttöön. Muokatun työn mallin kehittäminen osatyökykyisten työssä selviytymisen tukemiseksi nähtiin myös vastuullisena tapana toimia.

*"Jossain tilanteissa sairausloma on tietenkin ainut vaihtoehto, mutta mitä pidemmäksi aikaa ihminen, esimerkiksi selkävaivan takia, jää sairauslomalla... niin pian hänellä voi olla mielenterveysongelma sen lisäksi."*(H2)

*"Lisäksi pidetään huolta ihmisen perustarpeesta kuulua johonkin ja yhteiskuntavastuusta."*(H1)

Vastuullisuuden lisäksi osaamisen säilyminen organisaatiossa nähtiin tärkeänä. Osatyökykyisyys voi johtua esimerkiksi ikääntymisen aiheuttamista rajoitteista. Pitkään kaupanalalla työskenneillä on paljon kokemusta, osaamista ja todennäköisesti myös hiljaista tietoa, mikä on arvokasta organisaatiolle. Työn keventäminen tai työnteon esteiden poistaminen voi mahdollistaa osatyökykyisen työssä selviytymisen.

*"Meillä on kokoajan enemmän ikääntyvää väkeä töissä, millä tulee näitä (työn tekemisen) ongelmia. Niin, totta kai - sehän on kaikkien edun mukaista, että myö pidetään osaavia ihmisiä töissä..."*(H1)

*"On hyvä muistaa, että osatyökykyinen voi olla perehdyttämässä kesätyöntekijöitä, jolloin hänen ei välttämättä tarvitse kuin olla mukana ja opastaa kassalla."*(H2)

*"Tai esimerkiksi ihminen, joka osaa tilaukset, pystyy jakamaan osaamistaan muille."*(H4)

Osaamisesta keskustellessa ryhmä huomasi, että perehdyttäminen puuttuu Ratko-menetelmän mukaan tehdystä työn analyysistä. Perehdyttäminen on fyysiseltä kuormittavuudeltaan kevyt työtehtävä osatyökykyiselle. Toinen puoli osaamisen jakamisesta on oman osaamisen lisääminen. Fyysinen työkyvyn rajoite ei todennäköisesti ole esteenä perehdytyksessä tai koulutuksessa. Kohdeorganisaatiolla on verkkokoulutuksia ja erilaisia ohjeistuksia luettavaksi. Lupasin lisätä perehdytyksen työpajassa aiemmin saatuihin tuloksiin.

Työterveyshuollon rooli muokatun työn kehittämisessä ja toteuttamisessa nähtiin tärkeänä. Joskus sairauslomaa kirjoitetaan, vaikka työntekijällä on vielä paljon työkykyä käytössään. Työterveyshuollon tietoutta osatyökykyisten työnteon mahdollisuuksista tulisi lisätä. Kun työterveydessä on tieto eri työtehtävistä ja niiden kuormittavuudesta, muokatun työn mahdollisuutta on helpompi arvioida.

*"Siinä vaiheessa, kun lääkäri on kirjoittanut sairausloman, niin onhan se mahdollista perua, mutta esimies kyseenalaistamassa on siinä hankalassa asemassa. Se ei ole esimiehen tehtävä. Sen takia meillä on työterveyshuolto ja lääkäri, joka tekee sen arvion. Sen takia tämä malli on älyttömän tärkeä saada sinne."*(H2)

*"Olisi myös hyvä käydä läpi, että meillä on töitä maanantaista sunnuntaihin. Sairausloma kirjoitetaan helposti viikonlopun yli, jolloin meillä olisi suurin tarve (työn tekemiselle)."*(H1)

Kun Ratko-menetelmän avulla kehitetystä muokatun työn työkalusta viestitään henkilökunnalle, ryhmän mielestä viestintä on suunniteltava huolella. Ei ole tarkoituksenmukaista, että henkilöstölle tulee olo, että enää ei ole lupa sairastaa tai olla sairauslomalla. Sairausloma on edelleen tarpeen silloin, kun se on osa sairauden hoitoa tai työn tekeminen hidastaa paranemista. Muokatun työn tarkoituksena on tukea osatyökykyisten työssä selviytymistä silloin, kun se ei aiheuta haittaa toipumiselle vaan lisää työssä jatkamisen edellytyksiä. Esimiesten tehtävä on viestiä toimintamallista henkilökunnalle hyvissä ajoin, että muokattu työ on tietyissä tilanteissa mahdollista ja sen käyttöä on tarkoitus jatkossa lisätä.

*”Sitten kun tätä viedään toimipaikkatasolle asti, niin tärkeää olisi ns. markkinointi. Ei ole tarkoitus, että ei saa enää sairastaa, vaan tarkoitus on toimia myös henkilökunnan hyvinvoinnin hyväksi.”(H1)*

*”Ihmisellä pitää olla lupa sairastaa.”(H2)*

*”Esimiesten tehtävä on käydä malli läpi henkilökunnan kanssa, ettei sitten työterveydessä tule yllätyksenä, jos ei saakaan sairauslomaa.”(H2)*

Keskusteltaessa työyhteisön roolista muokatun työn onnistumisen kannalta ryhmän mielestä henkilökunnan tuella ja mukaan saamisella on suuri merkitys. Siinä haasteena pidettiin rajoitetta puhua osatyökykyisen tilanteesta ja muokatun työn aiheuttamasta työtehtävien erilaisesta jaosta, jota osa voi pitää epärealistisena.

*”Pitäähän se (henkilöstön tuki) saada.. Mutta itsellä herää kysymys, kun mitään ei saa kertoa nykyisin enää... Tai tietysti, jos ihminen itse kertoo. Se on isoin haaste, mitä kerrotaan, kun yhden ei tarvitse tehdä kaikkea.”(H4)*

*”Tässä on varmasti tärkeää käydä koko porukalle valmiiksi se keskustelu esimerkiksi palaverissa, missä kerrotaan että meidän osuuskaupassa on otettu tällainen yhteinen malli käyttöön.”(H1)*

*”Jos päädytään muokattua työtä tekemään, niin sitä edeltää aika usein työterveysneuvottelu. Siinä työterveysneuvottelu-tilanteessa on hyvä kysyä työntekijältä, mitä työyhteisölle saa kertoa. Se (kertominen) voi helpottaa töihin paluuta.”(H2)*

*”Työyhteisölle pitää voida sanoa, että tämä henkilö tekee muokattua työtä. Kenenkään ei tarvitse tietää niitä syitä, jos se henkilö ei halua kertoa, mutta kun malli on kaikkien tiedossa, niin ei ihmetellä, että mikä ihmeen muokattu työ ja miksi se saa tehdä sitä ja tätä. Siinäkin mielessä pitää viestiä tästä mallista hyvissä ajoin.”(H2)*

Esimiesten vastuulla on käydä muokatun työn malli läpi henkilökunnan kanssa hyvissä ajoin ennen mallin käyttöönottoa. On osatyökykyisen oma valinta, mitä hän päättää kertoa tai mitä antaa esimiehen kertoa tilanteesta työyhteisölle.



Joka tapauksessa henkilöstölle on syytä tiedottaa, että henkilö on muokatun työn piirissä. Kun malli on tuttu kaikille ja se on viestitty oikein, henkilökunta ymmärtää paremmin muokatun työn tarkoituksen, mahdollisuudet ja hyödyt.

*”Olisi hyvä, että esimiehille olisi joku lyhyt materiaali asian läpi käymiseksi henkilökunnan kanssa.”(H3)*

Uuden muokatun työn työkalun jalkauttamisen tueksi toivottiin tukea esimiehille. Jalkauttamisen onnistumista edistäisi esimerkiksi jokin tukimateriaali tai ohjeistus toimintamallista viestimiseen, käyttöönottoon ja pelisääntöihin liittyen.

### **5.3.5 Uuden työkalun kehittäminen**

Kolmas vaihe Ratko-menetelmässä on uuden työnkuvan kokoaminen. Osatyökyisen henkilön jäljellä oleva työkyky ja työtehtävät tulee sovittaa yhteen. Uuden tehtäväkokonaisuuden rakentamiseen vaikuttaa henkilön jäljellä olevan työkyvyn lisäksi tilanne ja tehtävät toimipaikassa, jossa hän työskentelee.

Tämän kehittämistyön tavoitteena oli luoda uusi työkalu työn muokkauksen tueksi S-markettien esimiesten ja työterveyshuollon käyttöön Ratko-menetelmän avulla. Ratko-menetelmän mukaisesti järjestettiin työpaja, jossa työ pilkottiin yksittäisiin tehtäviin. Tehtävät kuvaavat sitä, mihin S-marketissa työskentelevän myyjän työaika kuuluu. Sen jälkeen tehtävät luokiteltiin kuormittavuuden mukaan. Eri tehtävien kuormittavuus vaihtelee sen mukaan, missä kohtaa kehoa fyysinen työn teon rajoite on. Tässä kehittämistyössä arvioitiin kuormittavuutta silloin, kun työn teon rajoite on polvessa, olkapäässä/niska-hartiaseudulla ja selässä. Työpajassa tuotetun materiaalin ja tiedon perusteella tein listauksen eri työtehtävistä, jotka kuvaavat S-marketissa työskentelevän myyjän työtehtäväkokonaisuutta. Eri tehtävät lajiteltiin samoin kuin työpajassa: kassapään tehtäviin ja tehtäviin myymälässä. Tehtävien viereen taulukkoon kirjattiin samat kuormittavuusluokat kuin työpajatyöskentelyssä oli käytössä. Jos tehtävän kuormittavuus arvioidaan kevyeksi tai keskikevyeksi, suoriutuu osatyökykyinen todennäköisesti tehtävästä. Jos tehtävän kuormittavuus on keskiraskasta tai raskasta, osatyökykyinen ei todennäköisesti selviydy tehtävästä. S-marketin myyjän tehtäväkokonaisuus, tyhjä (liite 1) on muokatun työn työkalu, jota osatyökykyinen ja esimies voivat hyödyntää uutta tehtäväkokonaisuutta suunnitel-

taessa. Työkalu toimii esimiehen apuvälineenä, kun hän kartoittaa työnteon mahdollisuuksia osatyökykyiselle. Työntekijälle työkalu on hyvä oman jäljellä olevan työkyvyn arviointiväline.

Kun S-marketin myyjän tehtäväkokonaisuus ja kuormittavuusluokat oli suunniteltu taulukkomuotoon, oli vuorossa tehtävien kuormittavuusarviointien kirjaaminen ylös. Taulukoista tehtiin kolme eri mallia. Jokainen taulukko kuvaa yhtä S-marketin osatyökykyistä työntekijää. S-marketin myyjän tehtävien kuormittavuuden arviointi, polvi (liite 2) on taulukko, jossa työtehtävien kuormittavuus on kuvattu silloin, kun työkyvyn rajoite kohdistuu polven toimintaan. Sama on vastavasti tehty niissä tapauksissa, kun työkyvyn rajoite kohdistuu olkapäähän tai niska-hartiaseudulle (liite 3) ja selkään (liite 4). Kuormittavuusarviointit ovat työpajatyöskentelystä saatuja tuloksia. Työkalujen tarkoituksena on kuvata työnteon mahdollisuuksia, joita osatyökykyinen henkilö voi tehdä eri työkyvyn rajoitteesta huolimatta.

Työkalu työterveyshuoltoon (liite 5) on kehitetty edellisten taulukoiden pohjalta. Siinä on samat S-marketissa työskentelevän myyjän tehtävät kuin muissakin taulukoissa, mutta niiden viereen ei ole kirjattu kuormittavuusluokkia, vaan työkyvyn rajoite (polvi, olkapää/niska-hartiaseutu ja selkä). Jokaisen tehtävän ja työkyvyn rajoitteen risteämän kohdalle on kirjattu X, mikäli työpajassa arvioitiin, että tehtävän kuormitus on kyseisen työnteon rajoitteen tapauksessa kevyttä tai keskikevyttä. X siis kuvaa tehtäviä, joita osatyökykyinen todennäköisesti pystyy tekemään työnteon rajoitteesta huolimatta. Taulukon tarkoituksena on lisätä työterveyshuollon työntekijöiden tietoa S-marketissa työskentelevän myyjän tehtävistä ja niiden kuormittavuudesta. Työkalun tavoitteena on toimia ohjeena ja apuna työterveydenhuollossa, kun muokatun työn mahdollisuutta harkitaan osatyökykyiselle.

## **6 Pohdinta**

Työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen ovat Suomessa yhteiskunnallisia tavoitteita. Työkyky on henkilön voimavarojen, työn ja työn vaativuuden tasapainoa. Työkykyä voidaan tukea ja edistää vahvistamalla henkilön voimavaroja tai keventämällä työnteon vaatimuksia. Henkilöitä, joilla sairaus tai vamma rajoittaa

työntekoa, ei tulisi enää lähtökohtaisesti luokitella työkyvyttömiksi. Usein osatyökykyisellä on työntekorajoitteista huolimatta vielä paljon työkykyä jäljellä.

Pitkän työuran tavoittelu hyödyttää niin työnantajaa, työntekijää kuin yhteiskuntaakin. Pitkittyneet sairauspoissaolot voivat vaikeuttaa työhön paluuta ja lisäävät riskiä pysyvään työkyvyttömyyteen. Työn muokkaus on keino ottaa työntekijän jäljellä oleva työkyky käyttöön. Muokatun työn tavoitteena on pienentää työnantajan maksamia sairauspoissaolokustannuksia ja ehkäistä pysyvän työkyvyttömyyden riskiä sekä ennen kaikkea ylläpitää työntekijän toiminta- ja työkykyä. Useissa kirjallisuuskatsauksissa ja tutkimuksissa on todettu, että työn muokkaus on hyödyllinen keino edistää osatyökykyisen henkilön työssä selviytymistä ja aikaistaa työhön paluuta pitkältä poissaololta (Vuorento & Terävä 2014, 26).

Tämän kehittämistyön tulosten perusteella S-marketeissa on paljon kuormittavuudeltaan kevyitä työtehtäviä, joista voidaan rakentaa osatyökykyiselle tehtäväkokonaisuus hänen jäljellä olevaan työkykyynsä sopivaksi. Tässä on esitetty tämän toimintatutkimuksen keskeisimmät löydökset muokatusta työstä ja uuden muokatun työn työkalun käyttöönotosta:

- Osatyökykyisille on paljon työn teon mahdollisuuksia.
- Muokatun työn käytön lisääminen edellyttää hyvää yhteistyötä työterveyshuollon kanssa.
- Muokatun työn mahdollisuuden arviointiin vaikuttaa työterveyshuollon tietous työtehtävistä.
- Muokatusta työstä on sovittava aina määräajaksi.
- Muokatun työn käytännön järjestelyt ovat esimiehen vastuulla.
- On tärkeää viestiä työkalun käyttöönotosta koko henkilöstölle.
- Työyhteisön tuki on tärkeää muokatun työn onnistumisen kannalta.

Ratko-malli tarjoaa hyvin yksinkertaisen menetelmän muokatun työn työkalun kehittämiseen. Työn pilkkominen tehtäviin ja niiden luokittelu kuormittavuuden mukaan tuottaa tärkeää tietoa työterveyshuollon toiminnan tueksi. Työterveyshuollon tehtävänä on selvittää henkilön työntöön rajoitteet ja jäljellä oleva työkyky. Työterveyshuollossa arvioidaan työkyvyn haitan hoito ja mahdollisuus jatkaa

työssä. Muokatun työn työkalu tarjoaa työterveyshuollon edustajille tarkempaa tietoa työntekijän tehtäväkokonaisuudesta ja toimii apuna, kun osatyökykyisen soveltuvuutta muokatun työn tekemiseen arvioidaan. Kehittämistyön tuloksena kehitetty työkalu on esitelty Etelä-Karjalan Osuuskaupan työterveyshuollon edustajille Skype-palaverissa 10.5.2019 ja se toimitettiin työterveyshuollon käyttöön palaverin jälkeen. S-ryhmän muokatun työn periaatteisiin kuuluu, että jokaisen vastaanottokäynnin yhteydessä arvioidaan henkilön soveltuvuus muokattuun työhön (S-ryhmä 2018). Eekoossa henkilöstöhallinnon ohjeistus työterveyshuollolle on, että soveltuvuusarviointi kirjataan jokaiseen sairauspoissaolotodistukseen (pl. flunssa, migreeni, vatsatauti). Näin työnantaja varmistaa, että muokatun työn tekemisen mahdollisuutta on arvioitu.

Muokatusta työstä sovitaan aina määräajaksi ja sillä tavoitellaan työkyvyn palautumista normaaliksi. Työterveyshuollon asiantuntemusta on hyvä käyttää määräajan arvioinnissa. Eekoon henkilöstöhallinnon ohjeistus työterveyshuollon edustajille on, että muokatun työn kohdalla puhutaan päivien, enintään viikkojen työnteon rajoitteista. Sitä pitempiin työn muokkaamisen tarpeisiin järjestetään aina työterveysneuvottelu. Muokatun työn työkalu toimii apuna myös työterveysneuvotteluissa, kun osatyökykyisen työn tekemisen mahdollisuuksia selvitetään.

Jos työterveyshuollon arvion mukaan henkilö soveltuu muokattuun työhön, on esimiehen tehtävänä käytännön työjärjestelyt osatyökykyisen työssä selviytymisen tukemiseksi joko poistamalla työnteon esteitä tai keventämällä työnteon vaatimuksia. Uusi muokatun työn työkalu toimii apuna, kun osatyökykyiselle räätälöidään hänen työkykyensä sopiva tehtäväkokonaisuus. On hyvä muistaa, että työn muokkaus ja työssä jatkaminen onnistuvat sitä paremmin, mitä enemmän osatyökykyinen voi itse vaikuttaa työtahtiin ja -järjestelyihin (Mehiläinen). Työn muokkauksen järjestelyiden onnistumiseen vaikuttaa toimipaikan koko ja tilanne. Aina työn muokkaus ei onnistu. Silloin esimies tai työntekijä soittaa työterveyshuollon edustajalle ja lääkäri kirjoittaa uuden sairauspoissaolotodistuksen, jonka hän lähettää työntekijälle ja asia etenee normaalin prosessin mukaan (S-ryhmä 2018). Uusi muokatun työn työkalu on esitelty Eekoon mar-

ketkaupan esimiehille marketkaupan päällikköpalaverissa 14.5.2019. Sen jälkeä materiaalit ja työkalu on lähetetty esimiesten käyttöön.

Eekoon henkilökuntaa on tiedotettu muokatun työn mallin käyttöönotosta S-ryhmässä mm. viikkotiedotteessa (41/2018). Esimiesten tehtävänä on edelleen viestiä muokatun työn mallin käytöstä, kehittämisestä ja käydä uusi muokatun työn työkalu läpi oman henkilökunnan kanssa. Esimiehen vastuulla on lisäksi kertoa työyhteisölle muokatun työn tekijän roolista säilyttäen terveydentilaan liittyvän tietosuojan. Erityisen tärkeää on tiedottaa työyhteisöä heitä koskevista työjärjestelyistä ja niihin liittyvistä muutoksista.

Esimehen ja työyhteisön tuen merkitys korostuu muokatun työn onnistumisessa. Osatyökykyiselle räätälöidyt työjärjestelyt eivät saisi rasittaa liikaa työkaveria tai muuta työyhteisöä. Työn muokkaus on epäonnistunut, jos osatyökykyisen työkaverit ylikuormittavat järjestelyjen vuoksi. (Vuorento & Terävä 2014, 59.) Onkin syytä pohtia, miten suuri prosentti osatyökykyisen tekemistä työtunneista lasketaan työtehoihin (myynti/tehdyt tunnit), koska usein työn tehokkuus ei ole työjärjestelyistä huolimatta sama kuin täysin työkykyisellä henkilöllä. Tämän asian ratkaisu on parhaillaan työn alla Eekoossa.

Tämän toiminnallisen kehittämistyön tekeminen on ollut opettavaista ja mielenkiintoista. Tutkimuksen aihe on ajankohtainen ja tärkeä. Se koskettaa myös omaa työtäni tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, jossa toimin S-market Lauritsalan marketpäällikkönä. Työkalun tarkoituksena on helpottaa Eekoon kaupanalan esimiesten työtä, kun osatyökykyiselle suunnitellaan tehtäväkokonaisuutta työssä selviytymisen tukemiseksi. Kehitettyä muokatun työn työkalua voidaan muokata jokaisen yksikön tarpeisiin sopivaksi lisäämällä tai poistamalla tehtäviä sen mukaan, mitä toimintoja yksikköön kuuluu. Kehittämistyössä käytettyä Ratko-menetelmää voidaan hyödyntää myös muilla Eekoon toimialoilla osallistamalla sen alan ammattilaiset työpajatyöskentelyyn, kuten tässä kehittämistyössä tehtiin. Onkin suunniteltu, että muiden toimialojen työn muokkauksen työkalun kehittäminen tapahtuu syksyllä 2019. Tutkimuksen teoreettinen tietotausta ja työpajan aineistot paljastavat keskeisiä asioita, joita tulee ottaa huomioon muokatun työn suunnittelussa ja toteuttamisessa sekä uuden työka-

lun käyttöön otossa. Mielestäni tämä toiminnallinen kehittämistyö saavutti tavoitteensa ja tutkimuskysymyksiin löytyi vastaus.

## 6.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta tulee aina arvioida. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa tarkastellaan tutkimuksen laatua ja tutkimustulosten oikeellisuutta. Se, että tutkimus on tieteellinen, on luotettavuuden lähtökohta. Tieteellisen tutkimuksesta tekee yleisesti hyväksytyjen menetelmien oikeellinen käyttö. Tarkka dokumentointi mahdollistaa luotettavuuden arvioinnin. (Kananen 2014, 153.) Toimintatutkimusta voidaan arvioida seuraavin luotettavuuskriteerein:

- aineiston riittävyys
- tutkijan luotettavuus ja objektiivisuus
- tulosten vahvistettavuus (Kananen 2014, 153-154).

Toimintatutkimuksessa voidaan käyttää laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteerejä, mikäli käytössä on ollut laadullisia menetelmiä. Aineiston riittävyys on yksi tärkeistä luotettavuuskriteereistä. Aineistoa tulee olla riittävän paljon ja sen tulee ennen kaikkea olla laadukasta, jotta sen pohjalta tehtyihin tuloksiin voidaan luottaa. Luotettavuutta aineiston riittävyyden kannalta voidaan lisätä esimerkiksi hankkimalla aineistoa eri tutkimusmenetelmillä. Tutkijan tulee tehdä valinnat tutkimuksen toteuttamisen suhteen ja johtopäätökset aineiston pohjalta mahdollisimman objektiivisesti. Tutkijan omat mielipiteet ja ennakoasenteet eivät saisi vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin. Käytännössä laadullisessa tutkimuksessa täydellinen objektiivisuus on mahdotonta, mutta subjektiivisuutta voidaan pienentää rehellisyydellä ja perustelemalla tutkimuksen aikana tehdyt valinnat. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat ovat tutkimustulosten luotettavuuden parhaita arvioijia. Tutkimustuloksien hyväksyttäminen tutkimukseen osallistuneilta on keino vahvistaa tulokset ja siten lisätä tutkimuksen luotettavuutta. (Kananen 135-136, 153-154.)

Tämän toimintatutkimuksen luotettavuus on pyritty varmistamaan tarkalla dokumentoinnilla. Tutkimuksessa käytettyjen menetelmien valinta on perusteltu. Empiirisen osan toteutuksen eteneminen on kuvattu ja tutkimuksen kannalta

oleellinen aineisto esitetty tässä raportissa. Tämän tutkimuksen empiirinen aineisto ei ole laaja, mutta sitä voidaan pitää laadukkaana sen perusteelta, keneltä tietoa saatiin. Työpajan osallistuneiden tietämys aiheesta on myyjän tehtäväkokonaisuuden ja tehtävien kuormittavuuden osalta riittävä. Tutkijan rooli työpajassa oli toimia fasilitaattorina eli ohjata ryhmän työskentelyä kohti päämäärää. Tutkija ei ole vaikuttanut tutkimustuloksiin aineiston keruu vaiheessa, vaan tulokset ovat työpajan osallistujien tuottamia. Tutkijan osallisuus tutkimuksen toteuttamisessa näkyy toki työpajan järjestämisessä ja ryhmän ohjaamisessa aineiston tuottamiseksi Ratko-menetelmän mukaisesti sekä aineiston pohjalta tutkimuksen tuloksena kehitettyjen työkalujen rakentamisessa. Tutkijana olen toiminut luotettavasti ja pyrkinyt olemaan mahdollisimman objektiivinen johtopäätöksiä tehdessä. Toki on huomioita, että tutkijan asema kohdeorganisaatiossa ja ennakkokäsitykset voivat näkyä raportoinnissa.

Tutkimustulokset on vahvistettu kohdeorganisaation opinnäytetyön ohjaajan toimesta. Hän on yksi tutkimuksen empiirisen osan työpajatyöskentelyyn osallistuneista.

## **6.2 Jatkotutkimusehdotukset**

Työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen ovat ajankohtaisia aiheita. Työn joustot, työjärjestelyt ja työn muokkaus voivat tulla monilla vastaan jossain vaiheessa työelämää, kun tavoitellaan pitkiä työuria. Jokaisen työpanos on tärkeä ja myös osatyökykyisten työkyky pyritään ottamaan käyttöön. Jatkotutkimusehdotukseni onkin tutkia muokatun työn mallin kehittämisen ja työkalun käyttöönoton vaikutuksia. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten esimiehet ja työterveyshuollon edustajat kokevat työkalun käytön käytännössä, lisääntykö muokatun työn käyttö Ee-koossa ja miten se vaikuttaa esimerkiksi sairauspoissaolokustannuksiin. Myös muokattua työtä tehneiden kokemuksia olisi mielenkiintoista kartoittaa.

## **Kuvat**

Kuva 1. Työpajan tuloksia: pilkottu myyjän työ, s. 39

Kuva 2. Tehtävien luokittelu kuormittavuuden mukaan, polvi (1/2), s. 43

Kuva 3. Tehtävien luokittelu kuormittavuuden mukaan, polvi (2/2), s. 43

## **Kuviot**

Kuvio 1. Työkyky ja siihen vaikuttavat tekijät, s. 15

Kuvio 2. Varhaisen tuen prosessi, s. 18

Kuvio 3. Työkyvyn tuki ja työn muokkaamisen keinot, s. 21

Kuvio 4. Ratko-mallin prosessit, s. 28



## Lähdeluettelo

Fasilitointi areena. Fasilitointipankki.

<https://fasilitointiareena.com/fasilitointipankki/mitafasilitointion/>. Luettu 3.10.2018.

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy.

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

Jalava, J. & Salomäki, J. 2008. Määräaikainen työnkevennys työssä selviytymisen tukena. Arviointitutkimus Itellan Kunnan Polku -tuen vaikutuksista työntekijöiden sairauspoissaoloihin ja työssä jaksamiseen. Helsinki: Kuntoutussäätiö.

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

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona. Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print.

Kess, K. & Laurila, E. 2016. Sairauspoissaolot - Esimiehen juridinen näkökulma. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Koskinen, S., Lundqvist, A. & Ristiluoma, N. 2012. Terveys, toimintakyky ja hyvinvointi Suomessa 2011. Tampere: Juvenes Print - Suomen Yliopistopaino Oy.

Mattila, L. & Rauramo, P. 2015. Työkyvyn hallinta, seuranta ja varhainen tuki. [https://ttk.fi/files/4665/Tyokyvyn\\_hallinta\\_seuranta\\_ja\\_varhainen\\_tuki\\_pdf.pdf](https://ttk.fi/files/4665/Tyokyvyn_hallinta_seuranta_ja_varhainen_tuki_pdf.pdf). Luettu 14.1.2019.

Martimo, K-P. 2016. Sairaana hyvä työkyky. [https://ttk.fi/files/5357/KPMartimo\\_06062017.pdf](https://ttk.fi/files/5357/KPMartimo_06062017.pdf). Luettu 18.1.2019.

Mehiläinen. Työjärjestelyt - vaihtoehto sairauslomille. <https://www.mehilainen.fi/tyojarjestelyt-vaihtoehto-sairauslomille>. Luettu 22.11.2018.

Myllynen, S-M. 2018. SOK. Vamlas. Työn muotoilu osatyökykyiselle-koulutus 30.10.2018. Esitysmateriaalit.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro Oy.

Palvelualojen ammattiliitto 2017. Korvaava työ. <https://www.pam.fi/wiki/korvaava-tyo.html>. Luettu 12.2.2018.

Palvelualojen ammattiliitto 2018. Kaupan työehtosopimus 1.2.2018-31.1.2020.

Palvelun tuotteistamisen käsikirja. Ohjeita työpajojen järjestäjille.  
[http://palveluntuotteistaminen.fi/?page\\_id=127](http://palveluntuotteistaminen.fi/?page_id=127). Luettu 3.11.2018.

Pratsch, H. & Savolainen, J. 2014. Työn muokkaaminen tukee työkykyä läpi työuran. [https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyon-muokkaaminen-tukee-tyokyky-lapi-tyouran/Tyon\\_muokkaaminen.pdf](https://sykettatyohon.fi/files/tietopankki/tyon-muokkaaminen-tukee-tyokyky-lapi-tyouran/Tyon_muokkaaminen.pdf). Luettu 12.2.2018.

Porttila, R. 2017. Korvaava työ hämmentää - ”sairauslomalla ei saa mennä töihin” ja kolme muuta uskomusta. Yle uutiset. <https://yle.fi/uutiset/3-9452603>. Luettu 12.2.2018.

Ranta-aho, M., Närvä, J., Heikkilä, J. 25.1.2018. Barona. Webinaari: Miten esimiestyöllä vähennetään sairauspoissaoloja asiakaspalvelussa? - Case Elisa.

Rauramo, P. & Simberg, S. 2018. Osatyökykyisyys työyhteisössä. Digijulkaisu. [https://ttk.fi/koulutus\\_ja\\_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/osatyokykyisyys\\_tyoyhteisossa](https://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/osatyokykyisyys_tyoyhteisossa). Luettu 16.2.2019.

Seeds for change 2012. Facilitating Workshops.  
<https://www.seedsforchange.org.uk/facilwsh.pdf>. Luettu 4.11.2018.

S-ryhmä 2018. Muokatun työn käyttöönotto S-ryhmässä ja Eekoossa.

S-kanava 2019. Eekoon tulostiedote 2018. [https://www.s-kanava.fi/web/eekoo/uutinen/eekoon-tulostiedote-2018/4946768\\_11178](https://www.s-kanava.fi/web/eekoo/uutinen/eekoon-tulostiedote-2018/4946768_11178). Luettu 29.3.2019.

Sosiaali- ja terveysministeriö. Osatyökykyisille tie työelämään. OTE-kärkihankkeen tavoitteet ja kuvaus. <https://stm.fi/osatyokykyisyys/hankkeen-kuvaus>. Luettu 30.1.2019.

S-ryhmä 2019. Vuosikatsaus 2018. <https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/vuosikatsaus/s-ryhma>. Luettu 29.3.2019.

Summa, T. & Tuominen, K. 2009. Fasilitaattorin työkirja - menetelmiä sujuvaan ryhmätyöskentelyyn. Miktor 2009.

Suomen lääkäriliitto. Lääkärin etiikka. Työkyvyttömyyden arviointi. <https://www.laakariliitto.fi/laakarinetiikka/laakari-potilas-ja-kolmas-osapuoli/tyokyvyttomuuden-arviointi/>. Luettu 21.1.2019.

Tevere 2017. Menetelmiä kouluttajille ja ohjaustyötä tekeville.  
<https://tevere.fi/menetelmia/>. Luettu 13.2.2019.

Tie työelämään 2016. Työkyvyn tuen mallit. <https://tietyoelamaan.fi/keinot-tyokyvyn-tueksi/tyoelamassa/tyopaikan-keinot/tyokyvyn-tuen-mallit/>. Luettu 26.1.2019.

Työsuojelu.fi. Oikeudet ja velvollisuudet työssä. Yksityisyyden suoja. Terveystiedot. <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuhde/oikeudet-ja-velvollisuudet-tyossa/yksityisyyden-suoja/terveystiedot>. Luettu 20.2.2019.

Työterveyslaitos. Sairauspoissaolot. <https://www.ttl.fi/tyontekija/sairauspoissaolot/>. Luettu 14.11.2018.

Työterveyslaitos. Tuki- ja liikuntaelinten terveys. <https://www.ttl.fi/tyontekija/tuki-liikuntaelinten-terveys/>. Luettu 14.11.2018.

Työterveyslaitos. Työkykytalo. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyokykytalo/>. Luettu 13.11.2018.

Työturvallisuuskeskus 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. [https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia\\_kaikille\\_sukupolville.pdf](https://ttk.fi/files/4664/Tyohyvinvointia_kaikille_sukupolville.pdf). Luettu 21.2.2019.

Vamlas, Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö. Esteetön rekrytointi. <http://esteetonrekrytointi.fi/sopivat-tehtavat/>. Luettu 26.2.2019.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Vuorento, M. & Terävä, K. 2014. Osatyökykyisen työssä jatkamisen ja työllistymisen tukeminen. Kirjallisuuskatsaus ja haastattelututkimus. Lahti: Esa Print Oy.

## Liite 1: S-market, myyjän tehtävät ja kuormittavuusarviointit (tyhjä)

### Ratko-malli, muokattu työ

S-market, myyjän tehtäväkonaisuus ja työtehtävien luokittelu kuormittavuuden mukaan.

Jos kuormittavuus kevyttä tai keskikevyttä = osatyökykyinen selviytyy todennäköisesti tehtävästä.

HENKILÖ:	kevyt	keskikevyt	keskiraskas	raskas
<b>KASSAPÄÄN TEHTÄVÄT</b>				
Kassatyö, rahastus				
Veikkausmyynti				
Rahanvaihto				
Tupakoiden täyttö				
Lehtipalautus (päivittäiset)				
Lehtihyllyn tarkastus + palautukset				
Lehtien esille laitto				
Kassojen siivous/hihnojen puhdistus				
Ostoskorienvienti				
Ostoskassien täyttö				
Kassatarvikkeiden tilaaminen				
Tuotteiden eteenvedo ja pahvien keräys				
Hyllyjen puhdistus/pölyjen pyyhintä				
<b>Tavarankassan läheisyydessä</b>				
- kassamakeiset/makeiset				
- hyg.tuotteet				
- pehmopaperit				
<b>TEHTÄVÄT MYYMÄLÄSSÄ</b>				
<b>Kuormien purku</b>				
- tuoreet				
- pakasteet				
- teolliset, kevyet				
- teolliset, painavat				
- panimojuomat				
Paisto + tiskaus				
Reikäinventointi				
Päiväysten katsominen (tuoreet)				
Hävikin käsittely (pois laitto)				
Tilausten tekeminen				
Tuhti-lappujen tulostus ja esille laitto				
Saldoraportin tulostus ja läpikäynti				
Saldojen tarkastus				
Maksimimäärien tarkastus				
Hevin laadun tarkkailu				
Asiakaspolku, tekeminen				
Päiväysten katsominen (muut)				
Omavalvonta				
Hyllykartat				
Poistuvien hinnoittelu				
Kuljetusalojen palautus				
Myymälatarvikkeiden tilaaminen				
Varastojen läpikäynti/hyllytys				
Varaston siivous				
Hyllyjen siistiminen, eteenvedo				
Hyllyjen puhdistus/pölyjen pyyhintä				
Pullokoneen pesu				
Pullokoneen säiliön vaihto				
Pullohuoneen siistiminen				
<b>PEREHDYTYS</b>				
- oman osaamisen lisääminen				
- työkaverin perehdyttäminen				

## Liite 2: S-market, myyjän tehtävät ja kuormittavuusarvioinnit (polvi)

### Ratko-malli, muokattu työ

S-market, myyjän tehtäväkonaisuus ja työtehtävien luokittelu kuormittavuuden mukaan.

Jos kuormittavuus kevyttä tai keskikevyttä = osatyökykyinen selviytyy todennäköisesti tehtävästä.

TYÖKYVYN RAJOITE: POLVI	kevyt	keskikevyt	keskiraskas	raskas
<b>KASSAPÄÄN TEHTÄVÄT</b>				
Kassatyö, rahastus	X			
Veikkausmyynti	X			
Rahanvaihto	X			
Tupakoiden täyttö		X		
Lehtipalautus (päivittäiset)	X			
Lehtihyllyn tarkastus + palautukset	X			
Lehtien esille laitto		X		
Kassojen siivous/hihnojen puhdistus	X			
Ostoskorienvienti	X			
Ostoskassien täyttö	X			
Kassatarvikkeiden tilaaminen	X			
Tuotteiden eteenvedo ja pahvien keräys	X			
Hyllyjen puhdistus/pölyjen pyyhintä	X			
<b>Tavarankorjaukset</b>				
- kassamakeiset/makeiset		X		
- hyg.tuotteet		X		
- pehmopaperit		X		
<b>TEHTÄVÄT MYYMÄLÄSSÄ</b>				
<b>Kuormien purku</b>				
- tuoreet				X
- pakasteet			X	
- teolliset, kevyet			X	
- teolliset, painavat			X	
- panimojuomat				X
Paisto + tiskaus			X	
Reikäinventointi	X			
Päiväysten katsominen (tuoreet)	X			
Hävikin käsittely (pois laitto)		X		
Tilausten tekeminen	X			
Tuhti-lappujen tulostus ja esille laitto	X			
Saldoraportin tulostus ja läpikäynti	X			
Saldojen tarkastus	X			
Maksimimäärien tarkastus	X			
Hevin laadun tarkkailu	X			
Asiakaspolku, tekeminen	X			
Päiväysten katsominen (muut)	X			
Omavalvonta	X			
Hyllykartat			X	
Poistuvien hinnoittelu	X			
Kuljetuspalvelujen palautus	X			
Myymälarvikkeiden tilaaminen	X			
Varastojen läpikäynti/hyllytys			X	
Varaston siivous	X			
Hyllyjen siistiminen, eteenvedo	X			
Hyllyjen puhdistus/pölyjen pyyhintä	X			
Pullokoneen pesu		X		
Pullokoneen säiliön vaihto			X	
Pullohuoneen siistiminen	X			
<b>PEREHDYTYS</b>				
- oman osaamisen lisääminen	X			
- työkaverin perehdyttäminen	X			

## Liite 3: S-market, myyjän tehtävät ja kuormittavuusarvioinnit (olkapää)

### Ratko-malli, muokattu työ

S-market, myyjän tehtäväkonaisuus ja työtehtävien luokittelu kuormittavuuden mukaan.

Jos kuormittavuus kevyttä tai keskikevyttä = osatyökykyinen selviytyy todennäköisesti tehtävästä.

TYÖKYVYN RAJOITE: POLVI	kevyt	keskikevyt	keskiraskas	raskas
<b>KASSAPÄÄN TEHTÄVÄT</b>				
Kassatyö, rahastus	X			
Veikkausmyynti	X			
Rahanvaihto	X			
Tupakoiden täyttö		X		
Lehtipalautus (päivittäiset)	X			
Lehtihyllyn tarkastus + palautukset	X			
Lehtien esille laitto		X		
Kassojen siivous/hihnojen puhdistus	X			
Ostoskoriin vienti	X			
Ostoskassien täyttö	X			
Kassatarvikkeiden tilaaminen	X			
Tuotteiden eteenvedo ja pahvien keräys	X			
Hyllyjen puhdistus/pölyjen pyyhintä	X			
<b>Tavarankorjauksen läheisyydessä</b>				
- kassamakeiset/makeiset		X		
- hyg.tuotteet		X		
- pehmopaperit		X		
<b>TEHTÄVÄT MYYMÄLÄSSÄ</b>				
<b>Kuormien purku</b>				
- tuoreet				X
- pakasteet			X	
- teolliset, kevyet			X	
- teolliset, painavat			X	
- panimojuomat				X
Paisto + tiskaus			X	
Reikäinventointi	X			
Päiväysten katsominen (tuoreet)	X			
Hävikin käsittely (pois laitto)		X		
Tilausten tekeminen	X			
Tuhti-lappujen tulostus ja esille laitto	X			
Saldoraportin tulostus ja läpikäynti	X			
Saldojen tarkastus	X			
Maksimimäärien tarkastus	X			
Hevin laadun tarkkailu	X			
Asiakaspolku, tekeminen	X			
Päiväysten katsominen (muut)	X			
Omavalvonta	X			
Hyllykartat			X	
Poistuvien hinnoittelu	X			
Kuljetusalojen palautus	X			
Myymälatarvikkeiden tilaaminen	X			
Varastojen läpikäynti/hyllytys			X	
Varaston siivous	X			
Hyllyjen siistiminen, eteenvedo	X			
Hyllyjen puhdistus/pölyjen pyyhintä	X			
Pullokoneen pesu		X		
Pullokoneen säiliön vaihto			X	
Pullohuoneen siistiminen	X			
<b>PEREHDYTYS</b>				
- oman osaamisen lisääminen	X			
- työkaverin perehdyttäminen	X			

## Liite 4: S-market, myyjän tehtävät ja kuormittavuusarvioinnit (selkä)

### Ratko-malli, muokattu työ

S-market, myyjän tehtäväkonaisuus ja työtehtävien luokittelu kuormittavuuden mukaan.

Jos kuormittavuus kevyttä tai keskikevyttä = osatyökykyinen selviytyy todennäköisesti tehtävästä.

TYÖKYVYN RAJOITE: SELKÄ	kevyt	keskikevyt	keskiraskas	raskas
<b>KASSAPÄÄN TEHTÄVÄT</b>				
Kassatyö, rahastus	X			
Veikkausmyynti	X			
Rahanvaihto	X			
Tupakoiden täyttö	X			
Lehtipalautus (päivittäiset)	X			
Lehtihyllyn tarkastus + palautukset	X			
Lehtien esille laitto	X			
Kassojen siivous/hihnojen puhdistus	X			
Ostoskorienvienti	X			
Ostoskassien täyttö	X			
Kassatarvikkeiden tilaaminen	X			
Tuotteiden eteenvedo ja pahvien keräys	X			
Hyllyjen puhdistus/pölyjen pyyhintä	X			
<b>Tavarankäytön purku kassan läheisyydessä</b>				
- kassamakeiset/makeiset	X			
- hyg.tuotteet	X			
- pehmopaperit	X			
<b>TEHTÄVÄT MYYMÄLÄSSÄ</b>				
<b>Kuormien purku</b>				
- tuoreet				X
- pakasteet				X
- teolliset, kevyet			X	
- teolliset, painavat				X
- panimojuomat				X
Paisto + tiskaus				X
Reikäinventointi	X			
Päiväysten katsominen (tuoreet)	X			
Hävikin käsittely (pois laitto)				X
Tilausten tekeminen	X			
Tuhti-lappujen tulostus ja esille laitto	X			
Saldoraportin tulostus ja läpikäynti	X			
Saldojen tarkastus	X			
Maksimimäärien tarkastus	X			
Hevin laadun tarkkailu	X			
Asiakaspolku, tekeminen	X			
Päiväysten katsominen (muut)	X			
Omaavonta	X			
Hyllykartat	X			
Poistuvien hinnoittelu	X			
Kuljetuspalvelujen palautus	X			
Myymälatarvikkeiden tilaaminen	X			
Varastojen läpikäynti/hyllytys	X			
Varaston siivous	X			
Hyllyjen siistiminen, eteenvedo	X			
Hyllyjen puhdistus/pölyjen pyyhintä	X			
Pullokoneen pesu	X			
Pullokoneen säiliön vaihto	X			
Pullohuoneen siistiminen	X			
<b>PEREHDYTYS</b>				
- oman osaamisen lisääminen	X			
- työkaverin perehdyttäminen	X			

## Liite 5: S-market, myyjän tehtävät ja kuormittavuusarviointit (työterveys)

### Ratko-malli, muokattu työ

S-market, myyjän tehtäväkonaisuus ja työtehtävien luokittelu kuormittavuuden mukaan.

X = kuormittavuus kevyttä tai keskikevyttä = osatyökykyinen selviytyy todennäköisesti tehtävästä.

Osatyökykyisen työn teon rajoite:	POLVI	OLKAPÄÄ/NISKA-HARTIA	SELKÄ
<b>KASSAPÄÄN TEHTÄVÄT</b>			
Kassatyö, rahastus	X		X
Veikkausmyynti	X		X
Rahanvaihto	X	X	X
Tupakoiden täyttö	X	X	X
Lehtipalautus (päivittäiset)	X	X	X
Lehtihyllyn tarkastus + palautukset	X	X	X
Lehtien esille laitto	X		X
Kassojen siivous/hihnojen puhdistus	X		X
Ostoskorien vienti	X		X
Ostoskassien täyttö	X	X	X
Kassatarvikkeiden tilaaminen	X	X	X
Tuotteiden eteenvedo ja pahvien keräys	X	X	X
Hyllyjen puhdistus/pölyjen pyyhintä	X		X
<b>Tavarankorin purku kassan läheisyydessä</b>			
- kassamakeiset/makeiset	X	X	X
- hyg.tuotteet	X	X	X
- pehmopaperit	X	X	X
<b>TEHTÄVÄT MYYMÄLÄSSÄ</b>			
<b>Kuormien purku</b>			
- tuoreet			
- pakasteet			
- teolliset, kevyet			
- teolliset, painavat			
- panimojuomat			
Paisto + tiskaus			
Reikäinventointi	X	X	X
Päiväysten katsominen (tuoreet)	X		X
Hävikin käsittely (pois laitto)	X		
Tilausten tekeminen	X	X	X
Tuhti-lappujen tulostus ja esille laitto	X	X	X
Saldoraportin tulostus ja läpikäynti	X	X	X
Saldojen tarkastus	X	X	X
Maksimimäärien tarkastus	X	X	X
Hevin laadun tarkkailu	X	X	X
Asiakaspolku, tekeminen	X	X	X
Päiväysten katsominen (muut)	X		X
Oma-avonta	X	X	X
Hyllykartat			X
Poistuvien hinnoittelu	X	X	X
Kuljetuslautojen palautus	X	X	X
Myymlätarvikkeiden tilaaminen	X	X	X
Varastojen läpikäynti/hyllytys			X
Varaston siivous	X		X
Hyllyjen siistiminen, eteenvedo	X	X	X
Hyllyjen puhdistus/pölyjen pyyhintä	X		X
Pullokoneen pesu	X		X
Pullokoneen säiliön vaihto			X
Pullohuoneen siistiminen	X		X
<b>PEREHDYTYS</b>			
- oman osaamisen lisääminen	X	X	X
- työkaverin perehdyttäminen	X	X	X



## Muokatun työn mallin kehittäminen

Työpaja 27.11.2018

Marianna Olkkonen  
Saimaan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden ylempi AMK-koulutus

## Opinnäytetyö

- Aihe: Muokatun työn mallin kehittäminen
- Tarkoituksena on kehittää Eekoon muokatun työn mallia Ratko-menetelmän avulla
- Tavoitteena on kehittää työkalu kaupanalan esimiehille työkykyjohtamisen ja työterveyshuollon toiminnan tueksi
- Rajaukset: fyysinen työkyky ja kaupanala

## Aineiston hankinta työpajassa

- Toiminnallinen kehittämistyö
- Laadulliset tutkimusmenetelmät – empiiriseen toteutukseen voidaan valita osallistujat sen perusteella, keneltä tietoa halutaan
- Esittely
  - Kuka olet ja mitä teet työksesi?
  - Kuinka pitkä työkokemus kaupanalalta?
  - Onko kokemuksia muokatusta työstä osatyökykyiselle?

## Työpajan ohjelma ja aikataulu

- Esittelyt
- Aiheen alustus
  - Työkyky
  - Ratko-menetelmä
- Työpajatyöskentely, vaihe 1
- Tauko
- Työpajatyöskentely, vaihe 2
- Pohdintaa ja työpajan lopetus klo. 15

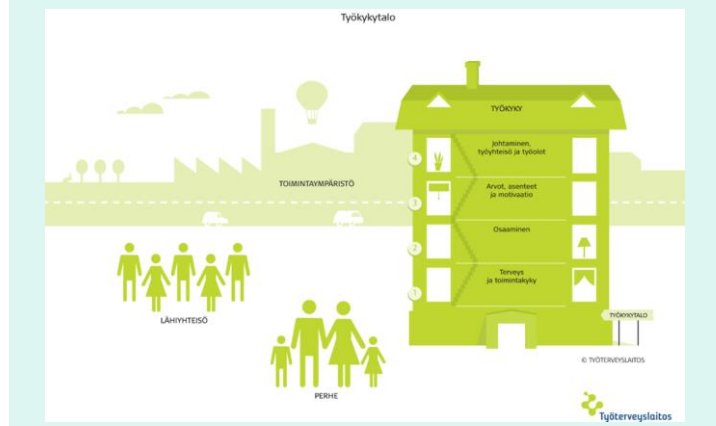
## Lähtökohdat kehittämistyölle

- Kohdeorganisaation tavoite kehittää muokatun työn mallia ja lisätä sen käyttöä
- Työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen
- Usein osatyökykyisellä on työntekorajoitteista huolimatta vielä paljon työkykyä jäljellä
- Työkyvyttömyyden sijaan ajattelu suunnattava kohti kyvykkyyttä
- Työkykyyn suhtautuminen voimavaralähtöisesti  
→ henkilön vahvuuksien ja työnteon mahdollisuuksien selvittäminen

## Työkyvyn määritelmä

- Miten hyvin työntekijä selviää työssään nyt ja lähitulevaisuudessa hänen käytössä olevien henkisten ja fyysisten voimavarojensa sekä työn vaativuuden kannalta (Ilmarinen 2006).

## Työkyvyn ulottuvuudet



## Osatyökykyisyys

- Henkilön iän, sairauden tai tapaturman aiheuttama haitta ei estä kokonaan työn tekoa, vaan hän pystyy suoriutumaan tehtävistään tietyin rajoituksin
- Yksilöllistä – siihen liittyy osatyökykyisyyden syy, työ ja työn vaatimukset
- Usein vaihtoehtona on sairauspoissaolo tai työn vaatimusten sovittaminen osatyökykyisen työkykyyn sopiviksi

- Sairausloma on suositus, jonka lähtökohtana on työntekijän oikeus sairauslomaan silloin, kun hän ei sairauden tai tapaturman johdosta ole työkykyinen. Lääkäri voi kuitenkin joissain tapauksissa todeta, että työntekijä voi tietyin rajoituksin tehdä työtä.

(Palvelualojen ammattiliitto 2017)

- Muokatusta työstä puhutaan silloin, kun työntekijä työskentelee osittaisen työkykynsä mukaan kevennetyissä, terveyttään vaarantamattomissa tehtävissä määräaikaisesti.

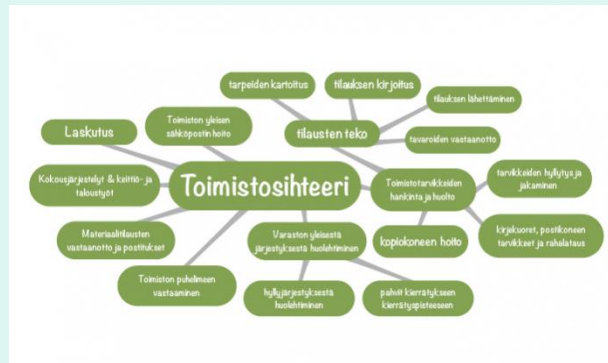
## Ratko-menetelmä

- Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiön hankkeena kehitetty työkalu (2012-2016)
- Mallin käyttömahdollisuudet:
  - Rekrytointeihin
  - Työssä pysymisen tukemiseen
  - Työhön palaamisen järjestelyihin (esim. pitkältä sairauslomalta)
  - Töiden räätälöintiin ja muotoiluun
  - Yrityksen monimuotoisuuden kehittämiseen

## Ratko-menetelmä

- Periaatteena työn muotoilu ja yksilölliset työyhteisö- ja työtehtävälähtöiset ratkaisut
- Tavoitteena varmistaa osatyökykyiselle työn tekemisen mahdollisuudet keventämällä työtehtäviä tai poistamalla työnteon esteitä
- Ratko-menetelmän vaiheita:
  - Työn pilkkominen
  - Tehtävien jaottelu ja valinta
  - Uuden työnkuvan kokoaminen

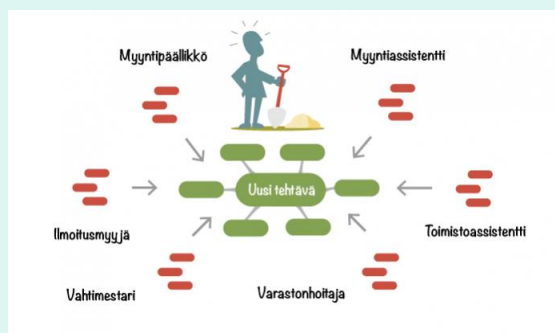
## Työn pilkkominen



## Työtehtävien luokittelu



## Uuden työnkuvan kokoaminen



- Mitä ajatuksia aihe herätti?
- Onko tässä vaiheessa kysyttävää?

## Vaihe 1: Työn pilkkominen

### Työn analyysi

- Mitä työtehtäviä S-marketin myyjällä on?
- Mihin myyjän työaika kuluu?

Kirjatkaa post-it -lapuille yksittäisiä myyjän työtehtäviä. Aikaa noin 30 min.

## Yhteenveto, vaihe 1

- Kuvaako lopputulos hyvin myyjän työtehtäväkokonaisuutta vai onko vielä lisättävää?

# Tauko

## Vaihe 2: Tehtävien luokittelu ja valinta

- Arvioikaa, mitä tehtäviä osatyökykyinen voisi mahdollisesti tehdä, jos työkyvyn rajoite kohdistuu:
  - Niska-hartia-seudulle
  - Selkään
  - Olkapäähän tai käsiin
  - Polveen tai jalkoihin

## Vaihe 2: Tehtävien luokittelu ja valinta

- Sijoittakaa työtehtävä osatyökykyiselle sen mukaan, kuinka paljon tehtävä kuormittaa (työkyvyn rajoite huomioiden)
  - K = kevyt, selviytyy hyvin tehtävästä
  - KK = keskikevyt, selviytyy todennäköisesti tehtävästä
  - KR = keskiraskas, ei todennäköisesti selviydy tehtävästä
  - R = raskas, ei selviydy tehtävästä

## Yhteenveto, vaihe 2

- Esitelkää työtehtävät ja niiden arvioitu kuormituksen luokittelu
- Onko muut samaa mieltä vai pitäisikö tehtävien kuormituksesta osatyökykyiselle vielä keskustella ja mahdollisesti siirtää?

## Pohdintaa

- Löytyykö osatyökykyiselle myyjälle muokattua työtä?
- Voiko Ratko-mallin avulla kehittää työkalu esimiesten ja työterveyshuollon toiminnan tueksi?
- Onko työyhteisön mukaan saaminen tarpeellista? Miksi?
- Mitä muita ajatuksia, kysymyksiä, epäilyksiä tai kehitysideoita on herännyt?
- Miten edetään? Esim. työkalun jalkauttaminen

**KIITOS**  
kaikille osallistumisesta!