

Helena Piispanen

# OSATYÖKYISEN PALKKAAMINEN RATKAISUNA TYÖNTEKIJÄPULAAN

Mahdollisuudet ja haasteet

Osuuskauppa Keskimaa

Opinnäytetyö

Liiketalouden ammattikorkeakoulututkinto

Liiketalouden koulutus

2023



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	Tradenomi (AMK)
Tekijä/Tekijät	Helena Piispanen
Työn nimi	Osatyökyisen palkkaaminen ratkaisuna työntekijäpulaan – mahdollisuudet ja haasteet
Toimeksiantaja	Osuuskauppa Keskimaa
Vuosi	2024
Sivut	117 sivua, liitteitä 1 sivua
Työn ohjaaja(t)	Tuuli Järvinen

## TIIVISTELMÄ

Tässä laadullisessa tapaustutkimuksessa keskityttiin selvittämään osatyökykyisten palkkaamisen mahdollisuuksia ja toimivuutta Osuuskauppa Keskimaa -yrityksessä. Tutkimuksen lähestymistapana oli tapaustutkimus, jonka tarkoituksena oli tuottaa suosituksia ja toimenpide-ehdotuksia, jotka auttavat yritystä harkitsemaan osatyökykyisten palkkaamista osana työvoiman strategista suunnitteluaan. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten osatyökykyisten palkkaaminen voi vastata kasvavaan työvoimapulaan Osuuskauppa Keskimaa -yrityksessä.

Opinnäytetyön teoriapohja koostui kahdesta pääluvusta: työkyvystä ja osatyökykyisyydestä sekä osatyökykyisen työllistymisen edistämisestä. Ensimmäisessä pääluvussa tarkasteltiin työkyvyn käsitettä osatyökykyisenä sekä työelämän, työyhteisön ja työnantajan näkökulmasta. Toisessa pääluvussa keskityttiin osatyökykyisyyteen liittyviin aiheisiin, kuten palkkatukeen, työkokeiluihin ja työhönvalmennukseen sekä aiempiin tutkimuksiin osatyökykyisyyteen liittyen ja työnantajien kokemuksiin osatyökykyisten palkkaamisesta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli myös arvioida esihenkilöiden suhtautumista osatyökykyisiin työntekijöihin ja heidän palkkaamiseensa, että tukemiseensa. Tämä tehtiin kyselytutkimuksena ja toteutettiin Webropol-kyselynä Osuuskauppa Keskimaan esihenkilöille. Kyselyn avulla pyrittiin kartoittamaan ja selvittämään osatyökykyisten palkkaamiseen ja menestymiseen työelämässä liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Esihenkilöiden asenteet osatyökykyisten rekrytointia kohtaan olivat pääosin myönteiset, mutta haasteita ilmeni erityisesti palkkaus- ja työnkuvakysymyksissä. Tulokset osoittivat positiivista suhtautumista osatyökykyisten työllistämiseen, mutta myös tarvetta lisääntyneelle tiedolle ja tuelle työkyvyn arvioinnista sekä työtehtävien suunnittelusta ja muuttamisesta.

**Asiasanat:** osatyökykyisyys, osatyökykyinen, työkyky, työllistäminen, työvoimapula, osatyökykyiset, rekrytointi, vastuullisuus, monimuotoisuus

Degree title	Bachelor of Business Administration
Author (authors)	Helena Piispanen
Thesis title	Employing a partial capacity worker - as a Solution to Workforce Shortage - Benefits, Challenges, and Potential Barriers
Commissioned by	Osuuskauppa Keskimaa
Time	2024
Pages	117 pages, 1 pages of appendices
Supervisor	Tuuli Järvinen

## ABSTRACT

This qualitative case study focused on examining the possibilities and challenges of hiring partially work-capable individuals in the Osuuskauppa Keskimaa company. The research approach adopted was a case study aiming to provide recommendations and suggested actions to assist the company in considering the recruitment of partially work-capable individuals as part of its strategic workforce planning. The study aimed to investigate how by hiring partially work-capable individuals the growing labor shortage problem could be addressed at Osuuskauppa Keskimaa.

The theoretical framework of the thesis comprised two main chapters: one on work capacity and partial work capability, and the other on promoting the employment of individuals with partial work capability. The first chapter examined the concept of work capacity from the perspective of partially work-capable individuals, the work community, and employers. The second chapter focused on aspects related to partial work capability, including wage subsidies, work trials, and work coaching, as well as previous research on partially work-capable individuals and employers' experiences in hiring them.

Another objective of the thesis was also to evaluate supervisors' attitudes towards partially work-capable employees and their recruitment and support. The study employed a survey method, conducted through a Webropol questionnaire distributed to supervisors within the Keskimaa cooperative. The questionnaire aimed to identify and elucidate the opportunities and challenges associated with the employment and success of partially work-capable individuals in the workplace. While supervisors generally exhibited positive attitudes towards recruiting partially work-capable individuals, challenges were particularly observed in aspects such as compensation and job roles. The findings highlighted a positive inclination towards employing partially work-capable individuals yet underscored the necessity for enhanced information and support concerning work capacity assessment, job design, and adaptation.

**Keywords:** partially work-capable, partially disabled, work capacity, employability, employment, labor shortage, recruitment, accountability, diversity

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	TYÖKYKY JA OSATYÖKYKYISYYS.....	8
2.1	Työkyky .....	8
2.2	Osatyökykyisyys .....	16
2.3	Osatyökykyinen henkilö työelämässä .....	20
2.4	Osatyökykyinen työyhteisössä .....	22
2.5	Osa-työkykyisten palkkaamisen edut ja haasteet työnantajan näkökulmasta.....	27
3	OSATYÖKYKYISEN TYÖLLISTYMISEN EDISTÄMISEN KÄSITTEIDEN SELVENNYS JA TUTKIMUSKATSAUKSIA .....	36
3.1	Osatyökykyisyyteen liittyviä keskeisiä käsitteitä .....	36
3.2	Osatyökykyisten työllistymistä edistävät tutkimukset ja kokeilut .....	42
3.3	Työnantajien kokemuksia osatyökykyisten palkkaamisessa.....	51
4	TOIMEKSIANTAJA.....	53
4.1	S-ryhmä ja Osuuskauppa Keskimaa.....	53
4.2	Palvelualojen vetovoimaisuus ja osatyökykyisten työllisyystilanne .....	55
4.3	Työllisyystilanne Osuuskauppa Keskimaaalla ja Keski-Suomessa.....	61
4.4	Työhyvinvointi S-ryhmässä ja Osuuskauppa Keskimaaassa.....	63
5	TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO .....	66
5.1	Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	66
5.2	Tutkimusmenetelmät .....	67
5.3	Aineiston hankinta .....	69
5.4	Aineiston analysointi .....	72
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	75
6.1	Kokemukset osatyökykyisistä työelämässä .....	76
6.2	Suhtautuminen osatyökykyisten palkkaamiseen ja työhön osallistumiseen .....	77
6.3	Osatyökykyisen työllistämisen edellytykset.....	80
6.4	Osatyökykyisen työllistämisen mahdollisuudet ja haasteet .....	81

6.5	Osatyökyisen tuen tarve työllistämisen edistämiseksi .....	83
6.6	Lisäkysymykset ja kommentit osatyökyisten työllistamisestä .....	88
7	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	92
7.1	Toimenpidesuositukset .....	96
7.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	101
7.3	Lopuksi .....	104
	LÄHTEET.....	107
	LIITTEET	

Liite 1. Saatekirje

## 1 JOHDANTO

Yritysten kohtaamat työvoimapulan haasteet ovat viime vuosina korostuneet entisestään. Monet organisaatiot etsivät kestäviä ratkaisuja tämän ongelman voittamiseksi ja varmistamaan toimintansa sujuvuuden. Yksi mahdollinen lähestymistapa työvoimapulan helpottamiseksi on osatyökykyisten palkkaaminen. Osatyökykyiset henkilöt, jotka voivat suorittaa osan työtehtävistä tai voivat olla töissä osanaikaa, tarjoavat potentiaalisen resurssin, jota yritykset voivat hyödyntää.

Osuuskauppa Keskimaa -yrityksen näkökulmasta tämän opinnäytetyön keskiössä on osatyökykyisten palkkaaminen yritysten työvoimapulan ratkaisuna, jonka ajoittaiset kohtaamat työvoimapulaongelmat vaikuttavat liiketoiminnan sujuvuuteen. Tämä opinnäytetyö tutkii osatyökykyisten palkkaamisen mahdollisuuksia ja haasteita yrityksen kontekstissa. Aihe on siis ajankohtainen ja tärkeä, koska se liittyy ajankohtaiseen ja laajalle levinneeseen ilmiöön – työvoimapulaan. Työvoimapulan ollessa monien yritysten todellisuutta tarvitaan uusia ja innovatiivisia ratkaisuja tämän haasteen voittamiseksi.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Osuuskauppa Keskimaa, joka on alueellisesti merkittävä yritys ja Keski-Suomen suurin yksittäinen työllistäjä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää osatyökykyisten palkkaamisen mahdollisuuksia ja toimivuutta Osuuskauppa Keskimaa -yrityksessä. Tutkimuksen päämääränä on tarjota konkreettisia suosituksia ja toimenpide-ehdotuksia, jotka auttavat yritystä harkitsemaan osatyökykyisten palkkaamista osana työvoiman strategista suunnitteluaan. Tutkimuksen keskeisin osa oli kysely, joka suunnattiin Osuuskauppa Keskimään esihenkilöille. Kyselyssä pyrittiin selvittämään esihenkilöiden asennetta osatyökykyisten palkkaamiseen sekä heidän näkemyksiään mahdollisuuksista ja haasteista tämän ratkaisun toteuttamisessa.

Tutkimusongelmana on selvittää, miten osatyökykyisten palkkaaminen voi olla ratkaisuna kasvavaan työvoimapulaan Osuuskauppa Keskimaa -yrityksessä. Opinnäytetyön lopputuotoksena syntyy tutkimusraportti, joka sisältää analy-

sin osatyökykyisten palkkaamisen mahdollisuuksista ja haasteista Osuuskauppa Keskimaa -yrityksessä sekä käytännön suosituksia ja toimenpide-ehdotuksia.

Tutkimus keskittyy Osuuskauppa Keskimaa -yrityksen kontekstiin ja tarkastelee osatyökykyisten palkkaamisen mahdollisuuksia ja haasteita. Tämän lisäksi tutkimus keskittyy yhteistyön ja tuen rooliin osatyökykyisten työllistämässä, sosiaalisen vaikuttavuuden näkökulmaan sekä viestinnän ja asenteiden merkitykseen osatyökykyisten palkkaamisen edistämässä. Tutkimuksen lähestymistapana käytetään laadullista tapaustutkimusta. Empiirinen aineisto kerätään esihenkilöille suunnatun kyselylomakkeen avulla.

Tutkimuksessa keskeisiä käsitteitä ovat osatyökykyinen, työvoimapula, monimuotoisuus, sosiaalinen vastuullisuus ja työelämäosallisuus. Osatyökykyinen henkilö määritellään yksilöksi, joka voi suorittaa osan työtehtävistä, vaikka hänellä saattaa olla rajoitteita tai terveysongelmia. Työvoimapula tarkoittaa tilannetta, jossa yritys ei pysty täyttämään avoimia työpaikkoja riittävällä määrällä päteviä työntekijöitä. Monimuotoisuus puolestaan viittaa erilaisten taustojen ja ominaisuuksien edustamiseen työyhteisössä, mikä voi tuoda uusia näkökulmia ja ideoita. Sosiaalinen vastuullisuus kattaa yrityksen velvollisuuden toimia eettisesti ja huomioida yhteiskunnalliset vaikutukset. Työelämäosallisuus taas tarkoittaa jokaisen yksilön mahdollisuutta osallistua työelämäänsä omien kykujensä ja rajoitteidensa mukaisesti.

Teoria-aiheina tarkastellaan osatyökykyisten työllistämisen periaatteita, työvoimapulan vaikutuksia ja keinoja sen lieventämiseksi sekä yritysten sosiaalisen vastuun merkitystä. Osatyökykyisten työllistäminen perustuu siihen ajatukseen, että vaikka henkilöllä voi olla rajoitteita, hän voi edelleen tuottaa arvoa ja osallistua työyhteisön toimintaan. Työvoimapula vaikuttaa yritysten toimintaan ja voi heikentää kilpailukykyä. Osatyökykyisten palkkaaminen voi tarjota ratkaisun tähän ongelmaan. Yritysten sosiaalinen vastuu näkyy niiden pyrkimyksissä toimia eettisesti ja ottaa huomioon yhteiskunnalliset vaikutukset päätöksenteossaan.

Tutkimuskysymys keskittyy osatyökykyisten palkkaamisen mahdollisuuksiin ja haasteisiin Osuuskauppa Keskimaa:ssa. Tutkimuksen tutkimuskysymys on:

Miten osatyökykyisten palkkaaminen voi toimia ratkaisuna työntekijäpulaan Osuuskauppa Keskimaalla, Mitkä ovat tämän ratkaisun mahdollisuudet ja haasteet? Apukysymyksinä ovat: Minkälaisiin tehtäviin voisi harkita osatyökykyisten palkkaamista? Mitä tukea osatyökykyiset työntekijät tarvitsevat menestyäkseen työssään? Millaisia tietoja ja tukea esihenkilöt tarvitsevat osatyökykyisten palkkaamisessa? Miten työtehtäviä voisi muokata vastaamaan osatyökykyisten tarpeita? Minkälaisia muutoksia työympäristössä voisi tehdä osatyökykyisten työn mahdollistamiseksi?

Tutkimus pyrkii vastaamaan näihin kysymyksiin tarjoten samalla suosituksia ja toimenpide-ehtotuksia Osuuskauppa Keskimaa -yritykselle osatyökykyisten työllistämisen edistämiseksi. Tavoitteena on tuottaa tietoa, joka auttaa yritystä toimimaan entistä tehokkaammin ja luomaan inklusiivisen työympäristön, jossa jokaisella on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa.

## **2 TYÖKYKY JA OSATYÖKYKYISYYS**

Työkyvyn määrittely on moniulotteinen prosessi, joka vaihtelee eri tahojen näkökulman mukaan. Vaikka kirjallisuudessa on esitetty monia määritelmiä työkyvylle, yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää ei ole olemassa. Työkyvyn arvioinnissa otetaan huomioon henkilön kyky suoriutua työstä ja tarve mahdollisille tukitoimille. Esimerkiksi työnantajat, lääkärit ja kuntoutusalan ammattilaiset voivat arvioida työntekijän työkykyä eri tavalla, mikä heijastaa työkyvyn monimuotoisuutta. Työkyky muodostuu useista osa-alueista, kuten terveydestä, osaamisesta, motivaatiosta ja työympäristöstä, ja sen ylläpitäminen edellyttää kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa otetaan huomioon sekä yksilön että työyhteisön tarpeet ja voimavarat. Työkykyisyyden tukeminen osatyökyvyn puitteissa on keskeinen osa monimuotoista ja kestävästä työelämästä, joka mahdollistaa kaikkien yksilöiden osallistumisen ja hyvinvoinnin edistämisen. (Terveyskylä 2023; Gould ym. 2006, 19.)

### **2.1 Työkyky**

Työkyvyn määrittely on moniulotteinen ja vaihtelee eri tahojen, kuten työnantajien, lääkäreiden ja kuntoutusalan ammattilaisten, näkökulman mukaan. Vaikka kirjallisuudessa on esitetty monia määritelmiä työkyvylle, yhtä yleisesti hyväksyttyä määritelmää ei ole olemassa. Työkyvyn arvioinnissa otetaan huomioon



henkilön kyky suoriutua työstä ja tarve mahdollisille tukitoimille. Esimerkiksi työnantajat voivat arvioida työntekijän työkykyä eri tavalla kuin lääkärit, jotka harkitsevat sairauslomaa tai kuntoutusalan ammattilaiset, jotka pyrkivät tukemaan työkykyä ja työllistymistä. Tämä monimuotoisuus näkyy myös siinä, miten eri tahot painottavat eri tekijöitä arvioinnissaan. (Oivo & Kerätär 2018, 12.)

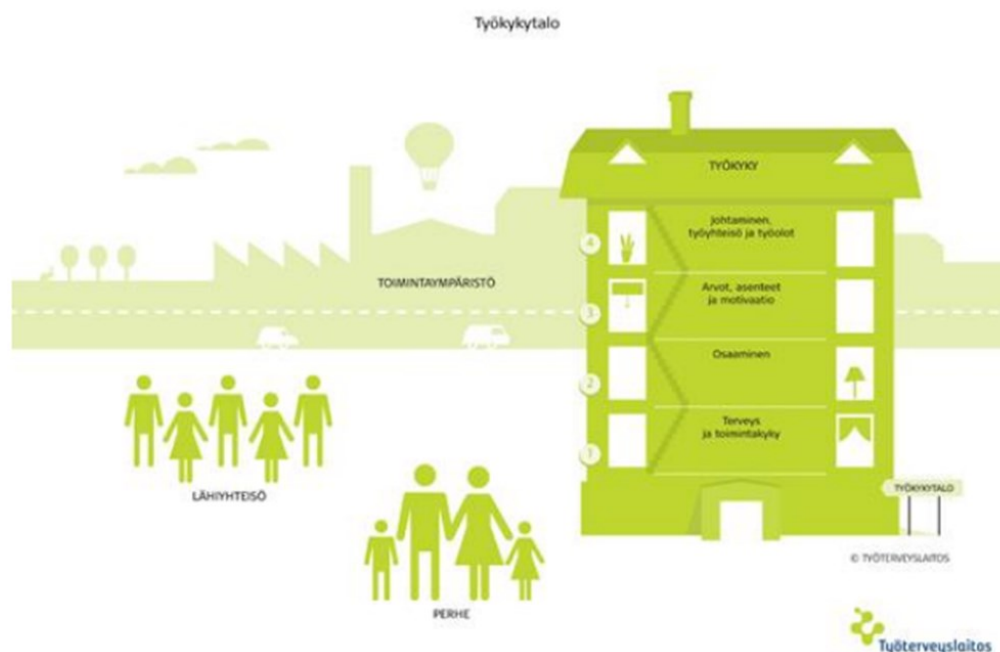
Työkyky on siis moniulotteinen käsite, ja se kuvaa yksilön kykyä suoriutua työtehtävistään suhteessa niihin asetettuihin vaatimuksiin. Tämä käsite muodostuu monista eri osa-alueista, jotka yhdessä määrittelevät sen, miten hyvin yksilö pystyy toimimaan ja suoriutumaan työstään. Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksen määritelmän mukaan työkyky koostuu toimintakyvyn ja ammattitaidon kokonaisuudesta, johon kuuluvat fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset edellytykset. Toimintakyvyllä viitataan yksilön kykyyn suoriutua tärkeistä ja välttämättömistä toimista, ja se voi vaihdella yksilöittäin. Työtehtäviä voidaan muokata siten, että työkyky pysyy hyvänä, vaikka yksilön toimintakyky olisi heikentynyt. (Terveiden ja hyvinvoinninlaitos 2019.)

Työterveyslaitoksen (s.a.) mukaan ihmisen toimintakyky voidaan jakaa neljään osa-alueeseen: fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja kognitiiviseen. Hyvä toimintakyky mahdollistaa päivittäisten tehtävien suorittamisen ja täysipainoisen osallistumisen yhteiskuntaan. Työkyky onkin tiiviisti sidoksissa toimintakyvyn ja työn väliseen suhteeseen. Työkyky ei ole pysyvä ominaisuus, vaan se vaihtelee yksilöittäin ja eri elämänvaiheissa. Työkyvyn määritelmä ja siihen liittyvät vaatimukset vaihtelevat myös eri ammateissa. (Työkykytalo s.a.)

Pakarinen (2018, 203–208) käsittelee työkykyä monesta eri näkökulmasta. Sosiaalivakuutuksen kannalta työkyky jaetaan eläkeperusteiden perusteella joko työkykyisiin tai työkyvyttömiin, ja tämä perustuu siihen, miten yksilön toimintakyky vastaa työn vaatimuksia. Kun toimintakyky heikkenee esimerkiksi sairauden tai vamman vuoksi, on tärkeää tunnistaa näiden tekijöiden aiheuttama vaikutus työkykyyn. Tällöin voidaan todeta henkilön olevan työkyvytön. Kun taas ammatillisesti työkykyä arvioitaessa verrataan yksilön yksilöllisiä edellytyksiä oman ammatin vaatimuksiin ja niiden tasapainoon. Yleinen työkyky puolestaan kuvaa työkyvyn suhdetta työelämän yleisiin vaatimuksiin. Työkyvyn arvioinnissa on siis tärkeää ottaa huomioon monia eri tekijöitä. Näitä ovat muun muassa yksilön ominaisuudet, kuten osaaminen, arvot ja asenne

sekä työyhteisön ja johtamisen merkitys. Myös toimintaympäristö ja sen vaikutus työntekijän työkykyyn ovat keskeisessä roolissa. (Työkykytalo s.a.)

Työkykyyn vaikuttavat myös työhyvinvoinnin perusteet, jotka koostuvat työn ja ihmisen voimavarojen tasapainosta. Tärkeää on muistaa, että työkyvyn eri ulottuvuudet, kuten fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset ominaisuudet, muodostavat kokonaisuuden ja vaikeuksia työkyvyssä voi ilmetä vain jossain näistä tai kaikissa yhtä aikaa. (Pakarinen 2018.) Työterveyslaitoksen professori Juhani Ilmarinen on esittänyt työkyvystä neljän kerroksen talon mallin, jossa kaikkien kerrosten kehittäminen on tärkeää tasapainon säilyttämiseksi. Työkykytalossa korostetaan, että työkykyisyyden vastuu jakautuu yksilön, yrityksen ja yhteiskunnan kesken (kuva 1).



Kuva 1. Työkykytalo-malli (Työkykytalo s.a.)

Työkyvyn ymmärtäminen on keskeinen tekijä työhyvinvoinnissa, sillä se vaikuttaa siihen, miten henkilö suoriutuu työtehtävistään. Työkykytalo havainnollistaa työkyvyn rakentumista ja ylläpitämistä elämän eri vaiheissa. Työkykytalon koossa pysyminen ja sen tasapaino edellyttävät kaikkien neljän kerroksen huomioimista ja tukemista. Tavoitteena on tasapainottaa työn ja voimavarojen välillä, mikä on olennaista työssä jaksamisen kannalta. Työkykytalon mallin mukaan työ ja ihminen ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja tasapaino näiden välillä on avain työhyvinvointiin. (Työturvallisuuskeskus 2012.)

Kuvan 1 mukaan alimman kerroksen muodostaa siis terveys ja toimintakyky, jotka ovat työkyvyn perusta ja sisältävät fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen ulottuvuuden. Vahvan perustan ollessa olemassa työkyvyn kestävyys koko työuran ajan on todennäköisempää. Terveelliset elämäntavat ja terveellinen työympäristö ovat tämän kerroksen perusta, ja ne vaikuttavat suuresti yksilön työkykyyn. Toisessa kerroksessa korostuu osaaminen ja elinikäinen oppiminen, mikä viittaa koulutukseen ja ammatillisiin taitoihin, jotka päivittyvät elämänsä aikana. Jatkuva oppiminen ja kouluttautuminen ovat tärkeitä tämän kerroksen vahvistamisessa, sillä työelämässä tarvittavat taidot ja tiedot muuttuvat jatkuvasti. Työkykytalon kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio, jotka vaikuttavat työn mielekkyyteen ja siten työkykyyn. Työntekijän kokemukset ja odotukset työpaikalla sekä suhde esimieheen ja työtovereihin vaikuttavat merkittävästi tähän kerrokseen. (Työturvallisuuskeskus 2012.)

Työkykytalon neljäs kerros ei liity työntekijän henkilökohtaisiin ominaisuuksiin, mutta niillä on silti tärkeä rooli työkyvyn ylläpitämisessä. Neljäs kerros sisältää johtamisen, työyhteisön ja työolosuhteet, joilla on keskeinen rooli työkyvyn ylläpitämisessä ja tukemisessa. Esimiehillä on tärkeä rooli tämän kerroksen hallinnassa ja työprosessien tehokkuuden varmistamisessa. Hyvä johtaminen edellyttää jatkuvaa vuoropuhelua työntekijöiden kanssa ja tarvittaessa muutosten tekemistä työprosesseihin ja -järjestelyihin, ja näin vaikuttavat merkittävästi työkykyyn ja asettavat vaatimuksia alempien kerrosten toiminnalle. Lisäksi työntekijän työkykyyn vaikuttavat työkykytaloa ympäröivät verkostot, kuten perhe, sukulaiset ja ystävät, muut verkostot ja yhteiskunnan rakenteet. (Strateginen työkykyjohtaminen s.a.; Paanetoja 2021, 7–8; Työturvallisuuskeskus 2012.)

Hyvä työhyvinvointi syntyy tasapainosta työn ja voimavarojen välillä, ja sen saavuttaminen edellyttää jatkuvaa arviointia ja sopeutumista muuttuviin olosuhteisiin. Yhteiskunnan rooli on myös merkittävä, sillä sosiaali- ja terveystieteet, työ- ja elinkeinopolitiikka sekä kulttuuri- ja koulutuspolitiikka vaikuttavat yritysten ja yksilöiden arkeen ja mahdollisuuksiin (Työturvallisuuskeskus 2012). Koska työkykyyn vaikuttavat monet tekijät, sen arvioiminen pelkästään sairauslähtöisesti voi olla liian rajoittunutta. Työkyvyn muutokset voivat olla

seurausta odottamattomista muutoksista työ- tai yksityiselämässä. (Terveyskylä, 2023.) On tärkeää ymmärtää, että työkyky voi vaihdella elämän aikana ja että tarvittaessa voidaan pyrkiä ylläpitämään työkykyä tarpeenmukaisin tukitoimin (Pakarinen 2018, 210).

Ihmisen työkyvyn tulisi siis ymmärtää olevan jatkuvassa muutostilassa, sillä erilaiset tekijät voivat vaikuttaa siihen eri vaiheissa elämää. Työkyvyn perusta on terveydessä, ja sairauden tai vamman ilmetessä työkyky voi heikentyä huomattavasti. Sairauden luonteella voi olla merkittävä vaikutus eri ammateissa ja aloilla; esimerkiksi fyysisesti raskaissa töissä tuki- ja liikuntaelinsairaudet voivat olla esteenä työn suorittamiselle, kun taas mielenterveysongelmat voivat haitata esimerkiksi hoitotyön. On kuitenkin tärkeää huomata, että vaikka tietyt sairaudet tai vammat saattavat estää tietyn työtehtävän suorittamisen, voi henkilön työkyky silti riittää toisenlaiseen työhön tai mahdollisesti jopa osa-aikaiseen työhön. Työkyvyn alentumisen myötä työelämässä voi jatkaa erilaisin työjärjestelyin tai ammatillisen kuntoutuksen avulla, mikä mahdollistaa osallistumisen työelämään. (Keva 2023.)

Paanetoja (2021) korostaa myös työkyvyn muuttuvaisuutta. Hän huomauttaa, että työkyky ei ole pysyvä ominaisuus vaan voi muuttua eri elämäntilanteiden ja -vaiheiden myötä. Työkyvyn alenemista voidaan ennaltaehkäistä ja jopa korjata muokkaamalla työtä ja työympäristöä siten, että ne vastaavat paremmin työntekijän kykyjä ja rajoitteita. Tavoitteena on siis varmistaa, että työntekijän voimavarat ja kyvyt vastaavat mahdollisimman hyvin työn vaatimuksia, mikä edistää työhyvinvointia ja sujuvaa työntekoa. (Paanetoja 2021, 1, 7–8.)

Elinkeinoelämän keskusliiton (2011) mukaan työkyvyn johtaminen vaatii aktiivista ja järjestelmällistä yhteistyötä niin työntekijöiden, työnantajan kuin työterveydenhuollon välillä. Työterveysyhteistyön toteuttamisessa kolme perusperiaatetta on avainasemassa. Ensimmäinen periaate, selvillä olemisen periaate, käsittää henkilöstön tilan arvioinnin, työkykyyn ja terveyteen liittyvät riskit, työn kuormittavuuden sekä työkyvyttömyyskustannukset. Toisena periaatteena on varautumisen periaate, joka sisältää tiedon henkilöstöriskien hallinnasta, varhaisesta puuttumisesta ja ennaltaehkäisevistä toimenpiteistä. Kolmas periaate, osallistumisen periaate, keskittyy tilannekohtaiseen selvitykseen työssä

jatkamisen mahdollisuuksista. Työterveysyhteistyön suhde työpaikan työturvallisuusyhteistyöhön vaatii selventämistä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 4.)

Kuva 2 tarjoaa Kuntoutussäätiön työkykymallin kokonaisvaltaisen näkökulman työkyvyn rakentumiseen ja ylläpitämiseen. Mallissa keskeistä on yksilön fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn, kestävyuden, ammatillisten valmiuksien sekä sosiaalisten ja yleisten työelämävalmiuksien huomioiminen. Lisäksi se korostaa työn ja työorganisaation roolia työkyvyn toteutumiseksi. Työkyvyn ilmene misenä pidetään kattavaa kykyä suoriutua työstä, mikä sisältää kyvyn jaksaa työssä, hallita työtehtäviä ja osallistumisena työyhteisön toimintaan. Malli pyrkii siis tarkastelemaan työkykyä kokonaisuutena, jossa eri ulottuvuudet ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Työssä jaksamisen ongelmien voidaan havaita ilmenevän esimerkiksi työprosessin hallinnan haasteina tai lisääntyneenä sosiaalisen tuen tarpeena. Vastaavasti työn organisoinnin ongelmat voivat heijastua työkyvyn eri osa-alueille. (Gould ym. 2006, 26–27.)

Kuntoutussäätiön työkykymalli pyrkii korostamaan työssä jaksamisen ja selviytymisen moniulotteista tarkastelua, jotta voidaan ottaa huomioon yksilölliset ongelmaratkaisut työnorganisoinnissa (Gould ym.2006, 26–27). Koska työkyvyn moniulotteisuutta ei voida mitata yhdellä mittarilla, on tärkeää käyttää sekä objektiivisiä että subjektiivisiä arviointimenetelmiä, jotka yhdistävät asiantuntija-arvion ja yksilön oman käsityksen työkyvystään. Kuntoutustarpeen arvioimiseksi voidaan soveltaa erilaisia työkykymalleja, joiden avulla voidaan tunnistaa yksilön toimintakyvyn ja työn vaatimusten välinen epäsuhde. (Gould ym.2006, 311–312.)

TYÖNTEKIJÄ		TYÖNTEKIJÄN TYÖ	TYÖORGANISAATION TEHTÄVÄT JA TOIMINTAYMPÄRISTÖ
Fyysinen ja psyykinen toimintakyky, kestävyys	TYÖSSÄ JAKSAMINEN 	Työprosessin/ työolosuhteiden fyysinen ja psyykinen kuormittavuus (resurssi- ja haittatekijät)	Toiminta-ajatus, työnjaolliset ratkaisut, työolosuhteet ja työprosessit organisaatiossa
Ammatilliset valmiudet ja kompetenssit	TYÖN HALLINTA 	Työprosessin tiedolliset ja taidolliset edellytykset; vaikutus-, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet työssä	Työroolit ja niiden tiedolliset ja taidolliset edellytykset; työn välineet; henkilöstön vaikutus-, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet
Yleiset työelämävalmiudet ja sosiaaliset taidot; työnhakutaidot; intressit	TYÖYHTEISÖÖN OSALLISUUS 	Työyhteisössä selviytymisen edellytykset; sosiaalisen osallisuuden mahdollisuudet; sosiaalinen tuki; työroolien vaihtelevuus	Organisaation arvot ja asenteet (mm. erilaisuuden ja monikulttuurisuuden hyväksyminen); työyhteisön ilmapiiri; rekrytointia ja työuran edistämistä koskevat käytännöt

Kuva 2. Työkyvyn ulottuvuudet (Gould ym. 2006)

Kukkonen (2009) toteaa vastuun Uusjako- vajaakuntoisten työkyky ja työllistyminen tutkimuksessaan, että yritysten näkökulmasta työkyky, vajaakuntoisuus ja vammaisuus ovat moniulotteisia käsitteitä, joita voidaan tarkastella eri näkökulmien mukaan siitä, millaisia kysymyksiä halutaan lähestyä. Lääketieteellisestä näkökulmasta taas tarkasteltaessa näitä käsitteitä arvioidaan usein yksilön fyysisten ja psyykkisten ominaisuuksien valossa. Sosiaali- ja työpoliittisesta näkökulmasta katsottuna puolestaan kiinnitetään huomiota näiden käsitteiden merkitykseen yhteiskunnallisessa ja työelämän kontekstissa. Lisäksi voidaan tarkastella näitä käsitteitä laajemmin systemaattisesti ottaen huomioon yksilön, työmarkkinoiden ja työtehtävien väliset vuorovaikutussuhteet. (Kukkonen 2009, 54–60.)

Työkyvyn arvioinnissa keskitytään usein tarkastelemaan yksilön kykyä suoriutua työstä ja työelämästä. Tässä arvioinnissa huomioidaan muun muassa yksilön fyysiset ja psyykkiset voimavarat, ammatillinen osaaminen sekä sosiaaliset taidot ja yhteisöllinen osallisuus. Vajaakuntoisuuden käsite liittyy osittain työkyvyn käsitteeseen, mutta niiden välillä on myös eroja. Vajaakuntoisuuden käsitteessä korostetaan usein sitä, miten jokin fyysinen tai psyykinen haitta vaikuttaa yksilön kykyyn suoriutua työtehtävistä tai työllistyä. (Kukkonen 2009, 54–60.)

Taulukkoa 1 tarkasteltaessa osatyökykyisen henkilön työllistymiseen vaikuttavia tekijöitä yritysten näkökulmasta, voidaan havaita, että rekrytointipäätökset

perustuvat moniin eri tekijöihin. Yksilön työkykytekijöiden lisäksi myös ympäristöön ja rakenteisiin liittyvät tekijät vaikuttavat siihen, miten osatyökykyinen henkilö nähdään työllistymisen näkökulmasta. Positiiviset kokemukset erilaisuudesta ja kyvystä sopeutua työyhteisöön voivat edistää osatyökykyisen henkilön rekrytointia, kun taas haasteet työn suorittamisessa ja työympäristönsoveltumattomuus voivat vaikeuttaa työllistymistä. (Kukkonen 2009, 119–121.)

Taulukko 1. Työkykytekijöiden merkitys vajaakuntoisen henkilön työllistämässä (mukaillen Kukkonen 2009, 120)

	Vajaakuntoisen työnhakijan rekrytointia edesauttavat tekijät	Vajaakuntoisen työntekijän rekrytointiin kielteisesti vaikuttavat tekijät
<b>Työn sisältö ja vaatimukset</b>	-ei erityisiä fyysistä jaksamista koskevia vaatimuksia	- tehokkuusvaatimuksista poikkeaminen -työn räätälöintitarpeet -vaikeudet kommunikaatiossa
<b>Työympäristö / työolot</b>	-asiakkaiden myönteinen suhtautuminen -työaikajärjestelyjen ja tilojen muutostöiden mahdollisuudet	-työympäristön vaaratekijöiden hallitsemattomuus tai hallitsemisen kalteus -työturvallisuusriskien kasvu -vuorotyö
<b>Työyhteisö ja organisaatio</b>	-erilaisuus rikkautena henkilön iloisuus, positiivisuus -työyhteisölle tietoisuus perusteluista -valmius tehdä järjestelyjä tiedon perusteella	-työyhteisön kielteinen suhtautuminen räätälöintiin
<b>Esimiestyö ja johtaminen</b>	-lähiesimiehet osallistuvat rekrytointiprosessiin ja pitävät rekrytointia perusteluna	-työkykyasioiden puheeksi ottaminen koetaan vaikeaksi
<b>Työpaikan tuokiorganisaatiot</b>	työterveyshuollon arvio siitä, ettei vajaakuntoisuus haittaa työtä eikä työ uhkaa työkykyä -henkilöstöhallinnon resurssit ohjaukseen	työterveyshuollon arvio vajaakuntoisuudesta työtä haittaavana tekijänä tai työstä työkykyä uhkaavana tekijänä
<b>Perhe ja lähiyhteisö</b>	- perhe ja lähiyhteisö eivät tule esille työkykyyn ja rekrytointiin vaikuttavina tekijöinä	-perhe ja työyhteisö eivät tule esille työkykyyn ja rekrytointiin vaikuttavina tekijöinä
<b>Yhteiskunta</b>	-palkkatasolla ja taloudellisilla tuilla vain vähän merkitystä -palvelujen kehittämistarpeet	palkkatasolla ja taloudellisilla tuilla vain vähän merkitystä -palvelujen kehittämistarpeet
<b>Terveys ja toimintakyky</b>	-fyysiset rajoitteet kompensoitavissa järjestelyin ja apuvälinein	-psykkisen toimintakyvyn rajoitteet -motorisen hallinnan ongelmat -aistien toiminnan rajoitteet -fyysiset rajoitteet esteenä vuorotyölle tai raskaalle työlle -tapaturma-alttius

<b>Yksilön osaaminen (tiedot ja taidot)</b>	-osaaminen ja ammattitaito, joka tuottaa yritykselle lisäarvoa, osaamisen jakaminen -kehityshalu ja potentiaali	-koulutuksen ja työkokemuksen puute -hitaasti oppimisesta aiheutuva tarve ylimääräiseen perehdytykseen ja ohjaukseen
<b>Muut yksilön voimavarat</b>	-asenne, motivaatio, sitoutuminen -vuorovaikutustaidot, oma-aloitteisuus, luovuus, paineensietokyky	-ongelmat vuorovaikutuksessa ja koulutuksessa -työnhakijan motivaation puute

## 2.2 Osatyökykyisyys

Osatyökykyisyys on käsite, joka on herättänyt keskustelua ja pohdintaa Suomessa, sillä monet suomalaiset joutuvat kohtaamaan sen eri elämäntilanteissa. Esimerkiksi terveysongelmat voivat vaikuttaa henkilön kykyyn työskennellä ja osallistua työelämään. Suomessa noin 1,9 miljoonaa ihmistä kärsii pitkäaikaissairaudesta, ja heistä arvioilta 600 000 henkilöä kokee, että sillä on vaikutusta heidän työkykyynsä. (Eduskunta 2021.)

Suomessa on historiallisesti lähestytty osatyökykyisyyttä monista eri näkökulmista. Alkuaikoina käytettiin termiä vajaakuntoisuus kuvaamaan tilannetta, jossa yksilön työkyky oli alentunut pääasiassa terveydellisten seikkojen vuoksi. (Vedenkannas ym. 2011, 27.) Tämä käsite juontaa juurensa vuoteen 1988, jolloin Suomessa säädetty työllisyysasetus ja myöhemmin vuonna 2002 julkaistu julkisen työvoimapalvelun laki (1295/2002) tarkastelivat vajaakuntoisuutta pääasiassa lääketieteellisestä näkökulmasta. Käytännössä tämä merkitsi sitä, että yksilön kykyä työllistyä tai säilyttää työpaikkansa arvioitiin usein lääkärin tekemien sairaus- tai vammadiagnoosien perusteella. (Järvikoski 2013, 31–32; Vedenkannas ym. 2011, 27.)

Myöhemmin tätä lähestymistapaa alettiin kuitenkin kyseenalaistaa, kun huomattiin, että yksilön työllistymismahdollisuudet eivät välttämättä riipu pelkästään hänen terveydentilastaan. Näin ollen käsite osatyökykyinen otettiin käyttöön korostamaan yksilön halua ja mahdollisuutta työllistyä riippumatta hänen terveydentilastaan. Osatyökykyinen-termi viittaa selkeästi henkilön työkyvyn alenemiseen ja samalla hänen haluunsa työllistyä. Tämä muutos heijasti siirtymistä lääketieteellisestä näkökulmasta kohti yksilön voimavaroihin ja motivaation perustuvaa arviointitapaa. (Järvikoski 2013, 31–33; Vedenkannas ym. 2011, 27–29.)



Paanetoja ym. (2016) viittaavat, että osatyökykyisyys viittaa siis työkyvyn alenemiseen ja haluun työllistyä. Osatyökyvyllä tarkoitetaan tilannetta, jossa henkilön fyysinen, psyykinen tai sosiaalinen toimintakyky vaikuttavat hänen kykynsä suoriutua työstä. Tähän vaikuttavat muun muassa terveysongelmien lisäksi esimerkiksi koulutuksen puute, vanhentunut ammatti, ikääntyminen tai pitkäaikaistyöttömyys. (Paanetoja ym. 2016, 25.) Työkyvyn aleneminen ja sitten osatyökykyisyys voi olla väliaikaista tai pysyvää, ja sen vakavuus vaihtelee yksilöittäin. Osatyökyvyllä on merkitystä siis yksilön kannalta, sillä se vaikuttaa hänen kykynsä osallistua työelämään ja yhteiskunnalliseen toimintaan. Työelämän näkökulmasta osatyökykyisyys edellyttää työtehtävien ja työolojen mukauttamista sekä tarvittaessa tukea ja ohjausta työelämässä selviytymiseen. (Työkyvyn tuen tarpeen selvittäminen s.a.; Paanetoja ym. 2016, 25–26.)

Aikaisemmin osatyökykyisyydestä käytettiin siis vajaakuntoisuus käsitettä. Vajaakuntoisuus viittasi enemmän yksilön vaurioihin, vammaan tai niistä aiheutuvaan haittaan, kun taas osatyökykyisyyden käsite viittaa yksilön madaltuneeseen työkykyyn. Vajaakuntoisuus saattaa vaikeuttaa työllistymistä, kun taas osatyökykyisyys tarkoittaa selkeää työkyvyn heikentymistä. Lisäksi henkilö, jolla on vajaakuntoisuutta, voi silti olla täysin kykenevä suoriutumaan tehtäviensä sopivassa työssä. Kun puhutaan työkyvyn heikkenemisestä, ensimmäinen askel on ymmärtää, mitä tarkoitetaan työkyvyllä. (Oivo & Kerätär 2018, 13.) Kuten aikaisemmin on todettu, työkyvyn käsite vaihtelee tilanteen mukaan eikä siihen ole yhtä selkeää määritelmää. Esimerkiksi työnantajan ja lääkärin näkemykset voivat olla hyvin erilaisia. Tällä hetkellä on pyritty käyttämään Maailman terveysjärjestön (WHO) kansainvälistä ICF-luokitusta toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden arvioinnissa, koska se on havaittu käytännössä toimivaksi. (Paltamaa & Perttinä 2015.)

Työkyvyn arviointi liittyy olennaisesti työn suorittamiseen, ja jos henkilön kyvyt vastaavat työn vaatimuksia, häntä voidaan pitää työkykyisenä. Osatyökykyisyys ilmenee, kun henkilön kyvyt eivät riitä täyttämään työn vaatimuksia esimerkiksi terveydellisten syiden vuoksi. Oivo ja Kerätär (2018, 12–15) korostavat, että osatyökykyisyyteen vaikuttavat myös konkreettisesti henkilön työtehtävät ja hänen aiempi työhistoriansa.

Osatyökykyisyys koskee monenlaisia ihmisryhmiä, kuten vammaisia, pitkäaikaissairaita, vakavasta sairaudesta toipuvia ja elämänkriisin kokeneita sekä myös pitkäaikaistyöttömiä, joiden työ- ja toimintakyky voi olla alentunut eri syiden vuoksi. Osatyökykyinen kykenee tekemään osan työtehtävistä käytettävissään olevalla työkyvyllään. Syyt osatyökykyisyyteen voivat johtua paitsi sairauksista tai vammoista mutta myös esimerkiksi osaamisen puutteista. (Terveiden ja hyvinvoinnin laitos 2019; Työ- ja elinkeinoministeriö 2020a, 38.) Kuten Paanetoja ym. (2018) mainitsevat, tilannetta ei arvioida aina yksilöllisesti, joten osatyökykyisyyttä ei voida määritellä tarkasti.

Oivo ja Kerätär (2018), Keyriläinen ja Lappalainen (2023, 12–14) sekä Työkykyohjelman 2019–2023 loppuraportti määrittelevät osatyökykyisiksi henkilöt, joiden työmahdollisuudet ovat heikentyneet terveydentilan tai vamman vuoksi. Tämä käsite eroaa vajaakuntoisuudesta ja vammaisuudesta, sillä ne eivät suoraan liity henkilön kykyyn suoriutua työstään. Vajaakuntainen tai vammaisen henkilö voi olla täysin työkykyinen, minkä takia ne tulee erottaa osatyökykyisyydestä. (Paanetoja 2021, 5–6.)

Kuten muutkin tutkijat ja tutkimukset osoittavat, osatyökykyisen henkilön täysi työkyky riippuu siitä, miten hänen kykynsä vastaavat työtehtäviä. Lisäksi erilaiset tukitoimet vaikuttavat siihen, miten henkilö pärjää työssään. Työkykyohjelman 2019–2023 loppuraportissa huomautetaan, että osatyökyvyssä on kyse yksilöllisestä tilanteesta ja siitä, millainen työkyvyn alenema on ja miten se vaikuttaa henkilön kykyyn suoriutua työstään. Tämä tilanne voi olla myös väliaikainen. (Keyriläinen & Lappalainen 2023, 13.)

Kuten aikaisemminkin on todettu useasti, käsitteelle osatyökykyinen ei ole vakiintunutta käyttötapaa. Käsite korostaa työntekijän kyvyssä olevia puutteita, mikä voi olla ristiriidassa työelämän vaatimusten kanssa. Samaan aikaan käsite kuitenkin tuo esiin jäljellä olevan työkyvyn, mikä on myönteinen näkökulma. (Paanetoja 2021, 5–6.) Usein esille nostettu Työkykyohjelman 2019–2023 loppuraportti mainitsee, että käsite täsmätyökykyinen on yleistynyt korvaamaan osatyökykyisyys käsitettä ja se on TE-palveluiden asiantuntijat käytössä. Täsmätyökykyinen viittaa sekä jäljellä olevaan työkykyyn että siihen, että työkyvyn kohdentaminen on oikein. Näin ollen se keskittyy enemmän henkilön vahvuuksiin kuin rajoitteisiin työssä. (Keyriläinen & Lappalainen 2023,

13, 57–58.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään käyttämään termiä **osatyökykyinen**.

Osatyökykyiset henkilöt, kuten sosiaali- ja terveysministeriön määritelmä korostaa, ovat niitä, joilla on käytössään osa työkyvystään ja halu käyttää sitä (Nevala N. ym. 2015). Termi painottaa erityisesti jäljellä olevaa työkykyä eikä niinkään sen puutteita. Tällä hetkellä yleisimmät työkyvyn heikkenemisen syyt Suomessa liittyvät mielenterveyden häiriöihin ja tuki- ja liikuntaelinsairauksiin. Osatyökykyiset eivät ole pelkästään vammaisia tai pitkäaikaissairaita, vaan heihin kuuluvat myös ne, jotka ovat kohdanneet elämäkriisejä tai ovat joutuneet pitkäaikaistyöttömiksi sosiaalisten syiden vuoksi. Työkyvyn haasteet voivat ilmetä moninaisina tilapäisinä tai pysyvinä vaikeuksina, jotka vaikuttavat yksilön kykyyn suoriutua työtehtävistä. (Kuitunen & Oivo 2021, 4–9; Terveysten ja hyvinvoinninlaitos 2022a; Terveys-kylä 2023.)

Suomessa noin 1,9 miljoonaa työkäistä henkilöä kamppailee vähintään yhden pitkäaikaissairauden tai vamman kanssa. Näistä noin 600 000 henkilöä arvioi sairauden tai vamman vaikuttavan heidän kykyynsä työllistyä tai niillä on vaikutusta heidän työhönsä. Maassamme arvioidaan olevan noin 65 000 osatyökykyistä henkilöä, jotka ovat halukkaita ja motivoituneita tekemään työtä. Heidän työllistymisensä suoraan avoimille työmarkkinoille on kuitenkin estynyt, joten he tarvitsevat erilaisia tukitoimia ja järjestelyjä voidakseen osallistua työelämään. Osatyökykyisten työpanoksen tehokas hyödyntäminen edellyttää työtehtävien tai -ympäristön muokkaamista heidän tarpeidensa mukaisesti. Työn ja yksilön kykyjen kohtaaminen määrittää, onko henkilö työkykyinen ja henkilön työkykyisyys määräytyy sen perusteella, kuinka hyvin työn vaatimukset kohtaavat ja vastaavat yksilön kykyjä. (Kuitunen & Oivo 2021, 4–9; Terveysten ja hyvinvoinninlaitos 2022a; Terveyskylä 2023.)

Osatyökykyisyys kuvaa siis tilannetta, jossa henkilöllä on käytettävissään vain osa työkyvystä mutta hän haluaa hyödyntää sen työtehtävissä. Tämä voi joutua esimerkiksi terveysongelmista tai muista syistä. Osatyökykyisten työpanoksen optimoimiseksi voidaan muokata työtehtäviä ja -aikoja vastaamaan heidän kykyjään. Pienillä muutoksilla työolosuhteissa voidaan saavuttaa suuria parannuksia, jotka edistävät osatyökykyisten mahdollisuuksia osallistua työelämään. (Kemppainen ym. 2018b.)

Osatyökykyisyys on yhdenvertaisuuslain mukainen syrjintäperuste, joka velvoittaa kohtelemaan kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti eikä täten osatyökyisiä saa asettaa eriarvoiseen asemaan työntekijänä. Osatyökykyiset muodostavat monimuotoisen ryhmän, jossa on erilaisia taustoja ja tilanteita. Osatyökykyisyys voi johtua monista eri syistä, kuten vakavasta sairaudesta toipumisesta, elämänkriiseistä tai vammoista. (Kemppainen ym. 2018b.)

### **2.3 Osatyökykyinen henkilö työelämässä**

Työelämässä tarvitaan fyysistä, psyykkistä, sosiaalista ja kognitiivista toimintakykyä. Fyysinen toimintakyky liittyy fyysiseen suorituskäyttöön ja terveydentilaan. Psyykinen toimintakyky kuvaa henkilön kykyä selviytyä arjesta ja kriisitilanteista sekä hallita elämäänsä. Sosiaalinen toimintakyky muodostuu vuorovaikutuksesta sosiaalisen ympäristön kanssa, kun taas kognitiivinen toimintakyky liittyy tiedon käsittelyyn ja arjen haasteisiin selviytymiseen, kuten muistiin, oppimiseen ja ongelmien ratkaisuun. (Kemppainen ym. 2018b.)

Työllä on monipuolinen merkitys yksilön elämässä, sillä se ei ainoastaan tarjoa taloudellista turvaa, vaan myös luo sosiaalista yhteenkuuluvuutta, tunteen tarpeellisuudesta ja merkityksellisyydestä. Lisäksi työllä on positiivinen vaikutus terveyteen ja se auttaa vähentämään köyhyyttä. Toisaalta työttömyys voi johtaa osatyökykyisyyteen, ja osatyökykyisyys puolestaan saattaa lisätä työttömyyttä. (Oiva & Kerätär 2018.)

Käsitteelle osatyökykyinen ei ole vakiintunutta käyttötapaa (Paanetoja 2021, 5–6). Osatyökykyinen henkilö viittaa yksilöä, joka tarvitsee tiettyä tukea työtehtäviensä suorittamiseen, jotta hän saavuttaisi saman tehokkuustason kuin muut työyhteisön jäsenet (Pakarinen 2018, 195–202). Osatyökykyisyys voi olla tilapäistä tai pysyvää, ja sen syynä voi olla esimerkiksi vamma, sairaus, puutteellinen osaaminen, muuttunut elämäntilanne tai asenteet (Terveyden- ja hyvinvoinninlaitos 2022b). Jokaisen osatyökyisen työkyky vaihtelee tilanteen mukaan yksilöllisesti (Pakarinen 2018, 195–202). Henkilön jäljellä oleva työkyky on ratkaiseva tekijä siinä, kykeneekö hän suoriutumaan työtehtävistään. On tärkeää ymmärtää, että sairaus ei automaattisesti tarkoita työkyvyttömyyttä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2009, 12.)

Työkyvyn virallista määritelmää ei ole laissa määritelty. Vuorovaikutus yksilön terveydentilan, elämäntapojen sekä työn ja ikääntymisen välillä muodostaa työkyvyn käsitteen perustan. Työkyky rakentuu monista tekijöistä, kuten yksilön terveydentilasta, elämäntyylistä, työstä ja ikääntymisestä. Työkyvyn määrittää kykyä suoriutua työtehtävistä, tasapainoa omien edellytysten ja työn vaatimusten välillä. Työkyky voi vaihdella tehtäväkohtaisesti, mikä merkitsee sitä, että henkilö ei välttämättä kykene suoriutumaan kaikista työtehtävistä, mutta voi olla taasen täysin työkykyinen toisissa tehtävissä. (Pakarinen 2018, 203–204.)

Osatyökykyisten työllistymisen edistäminen on olennaista työllisyysasteen nostamiseksi. Yhteiskunnalle aiheutuu reilut 500 miljoonan euron kustannukset vuosittain osatyökykyisten työttömyydestä, vaikka arviolta 40 000 osatyökykyistä henkilöä kokee olevansa työkykyisiä ja motivoituneita työllistymään. Nykyiset työllistämispalvelut eivät kuitenkaan aina pysty tunnistamaan riittävästi osatyökykyisten yksilöllisiä tilanteita, mikä heijastuu heikkoina työllistämistuloksina. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b.)

Osatyökykyiset eivät muodosta yhtenäistä ryhmää, mutta heillä on laajaa osaamista ja erilaista koulutusta. Osittainen työkyky merkitsee, että henkilöllä on edelleen kykyä työskennellä. Kun sopiva työ löytyy, henkilö voi olla täysin työkykyinen, vaikka osa tarvitsee jonkin verran tukea. Suomessa on merkittävä määrä pitkäaikaistyöttömiä, mutta samanaikaisesti työnantajat kamppailevat osaajapulalla kanssa monilla aloilla. Tämä luo kohtaanto-ongelman, jota voidaan osaltaan ratkaista työllistämällä kaikki työtä haluavat ja siihen kykenevät osatyökykyiset. Eläketurvakeskuksen mukaan niistä, jotka saavat työkyvyttömyysetuutta osaetuutena, 80 % on työssä. Siksi työnantajille on tärkeää tarjota lisätietoa ja tukea osatyökykyisten palkkaamiseen. Lisäksi tarvitaan asennemuutosta, jotta jokainen pätevä ja halukas yksilö saa mahdollisuuden työllistyä. (Haatainen 2022.)

Osatyökykyisten työllistymistä ja työssä jaksamista pyritään edistämään tarjoamalla tuettuja palveluja, kuten työkyvyn ylläpitämiseen tähtäviä toimenpiteitä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024). Henkilön nykyinen työkyky muodostuu hänen toimintakyvystään ja ammattitaidostaan suhteessa työn vaatimuksiin.

Työkyvyn tila vaikuttaa työllistymiseen, työssä pysymiseen ja urakehitykseen. Jos työtä voidaan muokata vastaamaan henkilön toimintakykyä, työkyky voi pysyä erinomaisena, vaikka toimintakyky olisi heikentynyt. Haasteena on kuitenkin saada tarvittavat etuudet ja palvelut, sillä Suomen sosiaalivakuutusjärjestelmä perustuu edelleen lääketieteelliseen työkykykäsitykseen. Työkykyohjelma puolestaan arvioi tilannetta jäljellä olevan työkyvyn pohjalta ja pyrkii suunnittelemaan työtä yksilöllisesti. Ohjelman tavoitteena on mahdollistaa riittävä tuki työssä, jotta jokainen voisi olla kykenevä työskentelemään jossakin tehtävässä. (Koskinen 2022.) Työllistymistä edistetään myös kehittämällä uusia toimintamalleja ja palveluja, jotka ottavat huomioon osatyökykyisten yksilölliset tarpeet ja mahdollisuudet työelämässä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022). Osatyökykyisten työpanosta voidaan siis hyödyntää räätälöimällä työtehtäviä ja -aikoja sekä tekemällä pieniä muutoksia työolosuhteisiin. Työturvallisuuskeskus tarjoaa monia käytännön keinoja, kuten työaikajoustot, ergonomian parantamisen ja sopivimmat työvälineet, osatyökykyisten työllistymisen tueksi. (Kemppainen ym. 2018b.)

#### **2.4 Osatyökyinen työyhteisössä**

Työhön pääsy on ihmisten perusoikeus, ja osatyökykyisen näkökulmasta omien kykyjen hyödyntäminen on sekä inhimillisesti että taloudellisesti kannattavaa. Osittaisen työkyvyn hyödyntäminen edistää jäljellä olevaa työ- ja toimintakykyä samalla kun se estää syrjäytymistä. Tuen tulee perustua voimavarakeskiseen ajatteluun, jossa keskitytään siihen, mitä osatyökykyinen henkilö pystyy saavuttamaan. Työpaikan tukitoimia osatyökykyisille voivat olla erilaiset sopeutetut työjärjestelyt, kuten määräaikaiset tai pysyvät muutokset työtehtävissä, joustavat työaikajärjestelyt, ergonomian parantaminen työympäristössä, paremmin työntekijän tarpeita vastaavat työvälineet, työn rakenteen uudelleen järjestely, mahdollisuus vaihtaa työtehtäviä sekä tarvittaessa tarjota korvaavia työtehtäviä. (Kemppainen ym. 2018b.) On olemassa erilaisia taloudellisia tukia ja tukitoimia, jotka voivat helpottaa osatyökykyisen palkkaamista ja työtehtävien muokkaamista. Näihin kuuluvat esimerkiksi työkokeilu ja työhön valmentajan tai työkykykoordinaattorin avulla rekrytointiriskin pienentäminen. (Osatyökykyisten rekrytoinnin rahalliset tuet s.a.)

Masennus muodostaa yhden merkittävimmistä työkyvyttömyyden syistä Suomessa tuki- ja liikuntaelinsairauksien kanssa. Työelämän muutokset, erityisesti kevyempien ja rutiininomaisten työtehtävien automatisoituminen älykkään IT-tekniikan avulla, asettavat työntekijöille uusia vaatimuksia, kuten muutosvalmiutta ja jatkuvaa oppimista. Lisäksi nykypäivän työelämän epävarmuus, tehokkuusvaatimukset ja kasvaneet osaamisvaatimukset voivat aiheuttaa haasteita masennuksesta kärsiville työntekijöille heidän pyrkiessään selviytymään työtehtävistään. Masennuksesta aiheuttavan työkyvyttömyyden lisäksi tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat laajalle levinnyt ongelma Suomessa koskettaen noin joka viidettä työkäistä suomalaista. Tällaisiin sairauksiin liittyviä yleisiä vaivoja ovat muun muassa lanneselkäsairaudet, niskahartiaoireyhtymä ja nivelrikko. Työjärjestelyihin liittyvät toimenpiteet voivat tarjota helpotusta liikuntaelinvaivoista kärsiville työntekijöille auttaen heitä selviytymään työtehtävistään paremmin. Työn ergonomiaa voidaan parantaa, työvälineitä voi säätää paremmin työntekijän tarpeisiin sopiviksi, ja työtehtäviä voidaan järjestellä uudelleen niin, että ne ovat fyysisesti vähemmän kuormittavia. (Kempainen ym. 2018a.)

Työyhteisöä ohjaavat useat lait, kuten perustuslaki (1999/731), yhdenvertaisuuslaki (1347/2014) ja työsopimuslaki (55/2001), jotka muodostavat toimintakehyksen ja edellyttävät työnantajaa valvomaan lakien noudattamista. Suomen perustuslain 6. § kieltää yleisen syrjinnän ja korostaa ihmisten yhdenvertaisuutta lain edessä. Yhdenvertaisuuslain tavoitteena on edistää yhdenvertaisuutta ja ennaltaehkäistä syrjintää, samalla vahvistaen syrjinnän kohteeksi joutuneiden oikeusturvaa. Laki velvoittaa työnantajia arvioimaan ja edistämään yhdenvertaisuutta omassa toiminnassaan, kattaen kaikki laissa mainitut syrjinnän perusteet, kuten ikä, etninen tai kansallinen alkuperä, kansalaisuus, kieli, uskonto, vakaumus, mielipide, terveydentila, vammaisuus, seksuaalinen suuntautuneisuus tai mikä tahansa muu henkilöön liittyvä syy. (Apuvälineet koulunkäyntiin, opiskeluun ja työhön s.a.; Kempainen ym. 2018b.)

Työsopimuslain ja työehtosopimuslaki (436/1946) mukaan työnantajalla on velvollisuus luoda hyvä ilmapiiri työpaikalle. Työntekijöitä on kohdeltava tasapuolisesti, ja työntekijöiden asettaminen eri asemaan ilman hyväksyttävää perustetta on kielletty. Tämä korostaa yhdenvertaisuusperiaatetta työelämässä. (Lainsäädäntö toimivan työyhteisön tukena s.a.)

Työturvallisuuslaki (738/2002) asettaa peruseriaatteen ja veloitteen työsuojelulle, sekä työnantajille että työntekijöille. Tämän lain päämääränä on hallita työpaikkojen riskejä ja varmistaa, että työntekijät saavat asianmukaista opastusta ja ymmärrystä työolosuhteista. Kaikkien työpaikkojen tulee pitää näkyvillä keskeiset työlainsäädännön säännökset. Vaikka päävastuu työturvallisuudesta on työnantajalla ja hänen edustajillaan, jokaisella työntekijällä on vastuu omasta ja työtovereidensa turvallisuudesta. Työnantajan on tarvittaessa huomioitava erityistoimenpiteet vammaisille ja muille työntekijöille, joiden terveys ja turvallisuus vaativat erityishuomiota. Lisäksi työn suunnittelussa on otettava huomioon työntekijän henkilökohtaiset edellytykset. (Lainsäädäntö toimivan työyhteisön tukena s.a.)

Vuonna 2016 voimaan astunut YK:n yleissopimus vammaisten henkilöiden oikeuksista (CRPD) toi Suomeen kattavan lainsäädännön, joka turvaa yhdenvertaiset oikeudet kaikille vammaisuudesta riippumatta. Sopimus määrittelee laajasti vammaisuuden käsitteen ja sisältää keskeiset periaatteet, kuten yhdenvertaisuus, syrjimättömyys, osallistuminen, osallisuus sekä esteettömyys ja saavutettavuus. Työhön ja työllistymiseen liittyen sopimus tunnustaa vammaisten henkilöiden oikeuden tehdä työtä tasavertaisesti muiden kanssa. Sopimuspuolet sitoutuvat muun muassa kieltämään vammaisuuteen perustuvan syrjinnän kaikissa palvelussuhteen vaiheissa ja takaamaan oikeudenmukaiset ja suotuisat työolosuhteet vammaisille henkilöille. Lisäksi sopimus edellyttää, että vammaiset henkilöt voivat käyttää oikeuttaan ammattiyhdistystoimintaan, mahdollistaa teknisen tuen ja koulutuksen saatavuuden, edistää työllistymistä sekä suojelee vammaisia henkilöitä orjuudelta tai orjuuden kaltaiselta pakko-työltä samoin ehdoin kuin muutkin. (Yleissopimus vammaisten henkilöiden oikeuksista 27/2016.)

Sosiaali- ja terveysministeriön (2013, 11–12) mukaan työpaikalla tehdyillä toimenpiteillä on keskeinen rooli osatyökykyisen työssä jatkamisen tukemisessa. Työnantajan on noudatettava työsuojelu- ja työterveyshuoltolainsäädännön vaatimuksia liittyen työpaikan turvallisuuteen ja terveellisyteen. Hyvän työpaikan periaatteet sisältävät muun muassa riskien tunnistamisen, arvioinnin, minimoinnin ja seurannan, työntekijöiden informoinnin terveys- ja turvallisuus-



vaaroista, ohjauksen turvallisiin työskentelytapoihin sekä tarvittaessa suojautumiseen. Työntekijöiden kuormituksen ja työssä selviytymisen seuranta on tärkeää, erityisesti osatyökykyisen kohdalla. Työolosuhteiden suunnittelussa on otettava huomioon työturvallisuuslain vaatimukset ja työntekijän fyysiset ja henkiset edellytykset.

Sosiaali- ja terveysministeriö (2013, 12) raportissa todetaan myös, että osatyökykyisen työn ja työolosuhteiden suunnittelussa on syytä noudattaa suojeluperiaatetta erityisen huolellisesti. Työyhteisön suhtautuminen osatyökykyiseen vaikuttaa merkittävästi hänen mahdollisuuksiinsa osallistua työelämäään. Työpaikan esteettömyys on olennainen osa tätä, ja yleinen esteettömyys vähentää tarvetta yksilöllisiin räätälöinteihin. Työnantajan tulee tehdä kohtuullisia järjestelyjä työympäristössä, ja nämä järjestelyt suunnitellaan yksilöllisesti yhteistyössä työntekijän ja asiantuntijoiden kanssa. Työturvallisuus ja työsuojelu ovat tärkeitä osatekijöitä, ja erityisriskit, kuten tapaturmariski tai mahdollinen häirintä, ovat huomioitava. Osatyökykyiset voivat tarvita tukitoimia, kuten apuvälineitä tai erityisjärjestelyjä, joita voidaan hakea taloudellista tukea.

On tärkeää tukea osatyökykyistä työntekijää työyhteisössä. On myös tärkeää, että työnantaja ja työntekijä sopivat yhdessä siitä, miten osatyökykyisen tilanne tuodaan esille muulle työyhteisölle. Tämä voi sisältää tietojen jakamista tehdyistä työjärjestelyistä ja niihin liittyvistä muutoksista. Työyhteisön on ymmärrettävä, että nämä järjestelyt ovat välttämättömiä osatyökykyisen työntekijän tukemiseksi. Työpaikan sisäiset toimintamallit ja käytännöt ovat ratkaisevassa roolissa varmistettaessa, että kaikkia työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti erilaisissa tilanteissa, mukaan lukien osatyökykyiset työntekijät. (Kempainen ym. 2018b; Työkyvyn tuen tarpeen selvittäminen s.a.)

Osatyökykyisen henkilön saapuminen työyhteisöön vaatii siis tarkkaa valmistautumista sekä lähiesihenkilöltä että koko työyhteisöltä. Uuden työntekijän epävarmuutta voidaan lieventää työtehtävien sekä vastuiden läpikäynnillä, ja samalla kunnioittaen osatyökykyisen yksityisyyttä ja annetaan hänelle mahdollisuus itse määrittää, kuinka paljon hän haluaa jakaa tietoa työkykyään rajoitavista tekijöistä. Tehokas perehdytys on keskeinen osa työn aloitusta. Esihenkilöiden rooli tässä vaiheessa on tärkeä. Perehdytysvastuuta voidaan

myös jakaa työyhteisön jäsenten kesken. Työryhmien on tärkeä tunnistaa osatyökykyisen tarpeet, ja osatyökykyiseltä itseltään kannattaa kysyä neuvoja toimintatapojen kehittämiseksi. Yt-lain muutokset edellyttävät jatkuvaa kehittämissuunnitelmaa, jossa erityisesti otetaan huomioon osa- tai täsmätyökykyisten tarpeet työssä jatkamisen näkökulmasta. (Osatyökykyisten työllistämiseen liittyviä kysymyksiä s.a.)

Uuden työntekijän vastaanottoon valmistautuminen on tärkeää lähiesihenkilön ja työyhteisön osalta. Työntekijän osatyökykyisyydestä riippumatta aloitustilanteessa hänellä voi olla epävarmuutta omista kyvyistään erityisesti silloin, jos työkokemus on vähäistä. On olennaista varmistaa, että työyhteisö pystyy tukemaan uutta työntekijää. Perehdytys työtehtäviin on tärkeä osa uuden työntekijän aloittamista ja työtehtävien omaksumista. Toisinaan esihenkilöiden pelko perehdyttämisen kuormittavuudesta voi olla rekrytoinnin esteenä. Tässä tilanteessa perehdytysvastuuta voidaan jakaa muiden työyhteisön jäsenten kesken. Esihenkilöiden on oltava joustavia ja tunnistettava ulkopuolisen avun tarve, kuten työterveyshuollon ja työkyvyn tukemiseksi. Työkyvyn tukemisen tarpeet tulisi tunnistaa työryhmissä ja toimintatavoissa. On tärkeää kysyä osatyökykyiseltä itseltään neuvoja sopivista työskentelytavoista, kuten kokouskäytänteistä. Työpaikoilla on olennaista ottaa huomioon osa- ja täsmätyökykyisten tarpeet, erityisesti jatkuvassa kehittämissuunnitelmassa. Yt-lain muutoksen myötä on tärkeää huomioida myös osatyökykyisyyteen liittyvät asiat suunnittelussa. (Osatyökykyisten työllistämiseen liittyviä kysymyksiä s.a.)

Kukkonen kirjoittaa tutkimuksessaan, että vaikka osatyökykyisen palkkaaminen tuo haasteita ja vastuita tullessaan, joissakin työyhteisöissä erilaisuus on kuitenkin koettu positiivisena ilmiönä. Kehitysvammaisen tai muuten osatyökykyisen henkilö kuvataan yleensä iloiseksi ja hyvin ihmisten kanssa toimeentulevaksi sekä yhtä lailla työtehtävistä suoriutuvaksi työntekijäksi. Voidaankin pohdita, ovatko nämä vaatimuksia, joista osatyökykyisen on selviydyttävä, jotta hänet hyväksytään työyhteisöön ja onko erilaisuuden korostaminen tasa-arvoista. (Kukkonen 2009, 111–112.) Lopulta osallistava ja ennakoiva työyhteisö, joka huomioi yksilölliset tarpeet ja mahdollisuudet, luo parhaat edellytykset osatyökykyisen onnistuneelle työssä jatkamiselle (Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2013, 12).

Monimuotoisessa työyhteisössä on olennaista, että työntekijöitä kohdellaan yhdenvertaisesti ja tasa-arvoisesti. Organisaation kyky ymmärtää, hyväksyä ja arvostaa erilaisuutta mahdollistaa monimuotoisuuden hyödyntämisen voimavarana. Tällainen organisaatiokulttuuri edistää toimintatapojen ja palveluiden kehittymistä. Työyhteisön kokonaisvastuulla on erilaisuuden salliminen ja sen hyödyntäminen. Monimuotoisuus ilmenee työyhteisössä paitsi yhdenvertaisuuden toteuttamisessa myös työntekijöiden koulutuksen, kokemuksen, taitojen, työtapojen ja ajattelutapojen huomioon ottamisessa ja edistämisessä. (Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo s.a.) Monimuotoisuus voi myös vahvistaa työyhteisön yhteishenkeä ja -työtä sekä tuoda uusia ideoita ja näkökulmia (Osatyökykyisten työllistämiseen liittyviä kysymyksiä s.a.).

## **2.5 Osa-työkykyisten palkkaamisen edut ja haasteet työnantajan näkökulmasta**

Monet työnantajat kohtaavat vammaisen työntekijän ensimmäistä kertaa vasta työnhakuvaiheessa, sillä he eivät ole tottuneet kohtaamaan vammaisia henkilöitä opintojen aikana. Ahonen (2020) toteaa, että heiltä voi puuttua tietoa siitä, miten ottaa huomioon vammaisuus, mitä tukimuotoja on tarjolla ja mitä velvoitteita yhdenvertaisuuslaki asettaa. Usein työnantajat keskittyvät vammaisuuden aiheuttamiin rajoituksiin, eikä heillä ole selkeää käsitystä vammaisen työnhakijan osaamisesta ja vahvuuksista. He saattavat myös unohtaa positiivisen erityiskohtelun periaatteen rekrytoidessaan. Lisäksi työnantajilla voi olla epärealistisia odotuksia työnhakijoiden taidoista ja ominaisuuksista. Välillä haetaan ihanteellisia työntekijöitä, jotka eivät vastaa todellisuutta. Vaikka vammaisen henkilö ylittäisi rekrytointikynnyksen, hän kohtaa edelleen haasteita. Ahonen (2020) kertoo myös, että työnantajat eivät aina ymmärrä kohtuullisten mukautusten merkitystä tai kuinka työtehtäviä voi muokata huomioiden erilaiset toiminnanrajoitteet. Saavutettavuus saattaa olla puutteellista, mikä vaikeuttaa esimerkiksi pyörätuolilla liikkumista tai osallistumista virkistystapahtumiin. Lisäksi palaverissa ja seminaareissa ei aina muisteta huomioida kuulovammaisten tarpeita.

Ministeri Tuula Haataisen (2023) mukaan työttömyys vaikuttaa kielteisesti terveyteen, lisää sairastavuutta ja syrjäytymisriskiä. Valitettavasti monet osatyökykyiset ja vammaiset henkilöt jäävät työttömiksi, vaikka heillä olisi halua ja

kykyä työskennellä. Työn tekeminen omien kykyjen mukaan tuo taloudellista itsenäisyyttä, merkitystä ja itseluottamusta sekä lisää osallisuutta yhteiskunnassa. Haatainen (2023) kertoo, että työkanava perustettiin vastaamaan näihin haasteisiin. Nykyisistä työllistämiskeinoista huolimatta arviolta 65 000 osatyökykyistä henkilöä haluaisi ja pystyisi työskentelemään. Työkanava tarjoaa helpotusta tähän tilanteeseen toimimalla avaimet käteen -periaatteella. Se helpottaa osatyökykyisten ja vammaisten henkilöiden palkkaamista tarjoamalla tarvittavan tuen ja koulutuksen, sekä vastaamalla työn tekemisestä. Haatainen (2023) kertoo myös, että Työkanava on myös yksi vastaus kohtaanto-ongelmaan ja työvoimapulaan. Se tarjoaa yrityksille pääsyn motivoituneeseen ja osaavaan työvoimaan. Työkanavaan pääsy edellyttää kuitenkin halukkuutta työskennellä. Monet työnantajat ovat alkaneet nähdä osatyökykyisyyden mahdollisuutena ja kiinnostuvat yhä enemmän työntekijöiden monimuotoisuudesta.

Työkanava tarjoaa osatyökykyisille työntekijöille työsopimuksen mukaisen palkan ja kaikki työsuhteen edut. Tavoitteena on, että mahdollisimman moni työntekijä voisi työllistyä avoimille työmarkkinoille työskenneltyään aikansa yhtiössä. Lisäksi tarvitaan edelleen monipuolisia tukitoimia ja -palveluja vaikeasti työllistyville, kuten esimerkiksi välityömarkkinatoimijoita, jotka voivat tarjota tukea työelämään siirtymisessä ja työssä pysymisessä. Työkanava monipuolistaa tervetulleesti työllisyyspolitiikan keinovalikoimaa vastatakseen yhä kasvavaan tarpeeseen. (Haatainen 2023.) Osatyökykyisten ja pitkäaikaistyöttömien työllistäminen voi tarjota myös ratkaisun työvoimapulaan. Tämä voi tapahtua esimerkiksi tarkastelemalla olemassa olevia työtehtäviä yrityksessä ja jakamalla niitä pienempiin osiin. Työkokeilu ja palkkatukityö ovat hyviä apukeinoja työllistämiseen. (Tyynelä 2022.)

Tyynelän (2022) mukaan osatyökykyisten ja pitkäaikaistyöttömien työllistäminen voi siis tarjota ratkaisun työvoimapulaan. Suomi.fi-internetsivun (2023) mukaan osatyökykyisen tai vammaisen työntekijän palkkaaminen voi myös tarjota monia muita etuja yritykselle. Palkkaamalla osatyökykyisen työntekijän yritys voi paitsi täyttää yhteiskuntavastuunsa myös parantaa mainettaan vastuullisena ja inklusiivisena työnantajana, mikä voi houkutella sekä asiakkaita että työntekijöitä. Vaikka työntekijällä olisi jokin toimintakykyä alentava vamma

tai sairaus, hän voi silti olla täysin kykeneväinen suoriutumaan työstään. Tarvittaessa työtehtäviä ja -olosuhteita voidaan muokata ilman ylimääräisiä kustannuksia. Tällainen muokkaus voi olla ratkaiseva tekijä, joka tekee työpästä sopivan ja mukautetun kyseisen työntekijän tarpeisiin. Lisäksi osatyökykyinen tai vammaisen työntekijä voi tuoda yritykseen arvokasta osaamista, taitoa ja motivaatiota. Heidän omat kokemuksensa voivat tarjota arvokkaita näkökulmia, jotka voivat johtaa uusiin toimintatapoihin tai tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. (Lipponen 2024.)

Osatyökykyisten palkkaaminen voi tuoda siis monia etuja yritykselle, kuten motivoituneen ja sitoutuneen työvoiman, monimuotoisuuden lisääntymisen, vastuullisen maineen rakentamisen ja taloudellisen tuen saamisen. Vastuullisuus ajattelu on tänä päivänä merkityksellistä, ja yrityksen sitoutuminen osatyökykyisten palkkaamiseen osoittaa sen vastuullisuutta ja sosiaalista kestävyttä. Osatyökykyisten työllistäminen voi vahvistaa yrityksen mainetta vastuullisena toimijana ja auttaa luomaan positiivista brändiä yhteisössä. (Osatyökykyisten työllistämiseen liittyviä kysymyksiä s.a.) Näiden lisäksi osatyökykyisten rekrytointi ei ainoastaan tue yrityksen tuottavuutta, vaan se voi myös parantaa työyhteisön ilmapiiriä ja työtyytyväisyyttä (Lipponen 2024). Työtehtävien räätälöinti ja perinteisten tehtävien jakaminen useammalle henkilölle voivat tuoda tehokkuutta ja monipuolisuutta työhön. Jokaisen työpanos on arvokas, ja kun työtehtävät sovitetaan yksilöille sopiviksi, se voi lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta. (Osatyökykyisten työllistämiseen liittyviä kysymyksiä s.a.)

Takalo (2023) toteaa blogissaan, että yhteistyö erityisoppilaitosten ja järjestöjen kanssa sekä omien osatyökykyisten työntekijöiden työllistäminen uusiin tehtäviin voivat tuoda lisäarvoa koko työyhteisölle. Työn joustavuudella ja muokkauksella työnantaja voi hyödyntää osatyökykyisten osaamista monipuolisesti ja vaikuttaa myönteisesti koko työyhteisön toimintaan. Esimerkiksi ravintola-alalla osatyökykyinen työntekijä voi tarjota tarvittavaa apua lounasajan ruuhkiin, kun hänelle on räätälöity työtehtävät uudelleen hänen kykyjensä mukaisiksi. Takalo kirjoittaa, että yrityksissä on tärkeää korostaa työntekijälähtöisyyttä ja tarjota mahdollisuuksia erilaisten työntekijöiden sopeutumiseen. Tällainen lähestymistapa voi parantaa työilmapiiriä ja edistää työyhteisön kokonaisvaltaista menestystä. Lisäksi se voi vähentää rekrytointiriskejä ja luoda

mahdollisuuksia työntekijöiden pitkäaikaiselle sitoutumiselle ja menestykselle organisaatiossa.

Krook (2023) kirjoittaa artikkelissaan osatyökyisen työllistymiseen vaikuttavista asioista ja työllistymisen edistävästä toimenpiteistä. Esimerkiksi monissa yrityksissä on tarjolla työtehtäviä, joissa ei välttämättä tarvita täysipäiväistä työntekijää. Osatyökyisten henkilöiden palkkaaminen lyhyemmiksi työpäiviksi olisi ratkaisu, joka hyödyttäisi sekä työnantajia että työntekijöitä. Tämä voisi lisätä osatyökyisten työmahdollisuuksia, mikäli työnantajille tehtäisiin osatyökyisten palkkaaminen houkuttelevammaksi vaihtoehdoksi. Työyhteisön suhtautumisella ja järjestelyillä on merkittävä vaikutus vajaakuntoisen henkilön työllistymiseen ja menestymiseen työpaikalla. Negatiivinen suhtautuminen ja epävarmuus voivat vaikeuttaa vajaakuntoisen henkilön sopeutumista ja aiheuttaa syrjintää työyhteisössä. (Kukkonen 2009, 125–126.)

Krook (2023) korostaa myös osaamista nykypäivänä, etenkin digitalisaatio osaamista, joka helpottaa ja nopeuttaa monia prosesseja yhteiskunnassa. Kuitenkin puutteelliset digitaidot voivat olla esteenä työllistymiselle. Esimerkiksi Niemikotisäätiön tarjoama Mieli Töihin -valmennus pyrkii parantamaan mielenterveyskuntoutujien digitaitoja ja auttamaan heitä työllistymisessä. Osatyökyisten työllistymistä edistääkseen tarvitaan esteettömyyttä sekä riittävää tukea ja koulutusta, Krook kirjoittaa. Työsopimuksessa voidaan esimerkiksi sopia koeajasta, jonka aikana sekä työnantaja että työntekijä voivat harjoitella työsuhteen sopivuutta. Tuen tarjoaminen osatyökyisille voi sisältää esimerkiksi palkkatukea tai muita kannustimia työnantajille. Myös hallitusohjelmaan sisältyvät linjaukset palkkatuen kehittämisestä ja palkkatukijärjestelmän uudistamisesta voivat parantaa osatyökyisten työllistymismahdollisuuksia. Tavoitteena on lisätä palkkatuen käyttöä yrityksissä ja helpottaa palkkatuen hakemista. Lisäksi pyritään vahvistamaan kolmannen sektorin roolia ja tarjoamaan enemmän tukea erityisryhmille, kuten mielenterveyskuntoutujille, jotta he voisivat siirtyä avoimille työmarkkinoille.

SOSTE:n (s.a.) mukaan noin 600 000 suomalaista kokee sairauden tai vammaan vaikuttavan työnteon mahdollisuuksiin. Osatyökyisten työllisyysaste on alhainen, ja vammaiset ovat työelämässä harvemmin mukana verrattuna mui-

hin Euroopan maihin. (Tyynelä 2022.) Vaikka Suomessa on kehitetty ja kehitetään osatyökykyisten työllistymiseen liittyviä asioita, niin monissa maissa esimerkiksi kehitysvammaisten henkilöiden osallistuminen työelämään on edistyneempää kuin Suomessa. Tämä johtuu osittain siitä, että näissä maissa on panostettu vahvasti työllistymisen tukemiseen, erityisesti työhönvalmentajien avulla. Suomessakin tämä on tunnustettu toimivaksi käytännöksi ja on ollut käytössä. Kehitysvammaisten ihmisten työllistäminen, vaikka vain osa-aikaiseen palkkatyöhön, on täysin mahdollista. Haasteet eivät niinkään liity työntekijöiden kykyyn tehdä työtä, vaan pikemminkin yhteiskunnan rakenteisiin ja asenteisiin. (Vernerinet 2024.)

Kuten edellä aikaisemminkin on todettu, niin myös Vernerinet sivuilla todetaan, että työllistymistä hidastavia tekijöitä ovat muun muassa työnantajien tietämättömyys vammaisten työntekijöiden tarjoamasta potentiaalista mutta myös se, että työhönvalmentajia ei ole riittävästi saatavilla. Kunnallisten vammaispalveluiden työelämätuntemus on usein niukkaa, ja monissa kunnissa tavoitteena näyttää olevan vammaisten henkilöiden työtoiminnan ulkoistaminen avotyötoimintana. Tämä kuitenkin usein tarkoittaa työtä ilman työlainsäädännön turvaa ja palkkausta. (Vernerinet 2024.)

Yritysten palkatessa esimerkiksi kehitysvammaisia, tuo se mukanaan erityisiä haasteita ja mahdollisuuksia työelämään. Ymmärtäminen ja tuen tarjoaminen ovat keskeisiä tekijöitä, kun pyritään luomaan työympäristö, jossa kehitysvammainen henkilö voi menestyä. Lisäksi ongelmia aiheuttavat muun muassa liian tiukat tulorajat yhdistettynä työkyvyttömyyseläkkeeseen sekä työvoimapalvelujen ja vammaispalveluiden heikko yhteistyö. Myös osatyökykyisten ihmisten työeläkevakuutukset herättävät epävarmuutta työnantajissa. Kaiken kaikkiaan ammatillisen koulutuksen ja työelämän yhteyden tulisi olla tiiviimpi, jotta kehitysvammaisten henkilöiden mahdollisuudet työllistyä parantuisivat. (Vernerinet 2024.)

Yksi keskeinen hyöty on monimuotoisuuden lisääntyminen työyhteisössä. Kehitysvammaiset työntekijät voivat tarjota ainutlaatuisia näkökulmia ja ratkaisuja, jotka voivat edistää luovuutta ja innovaatioita (Lipponen 2024). Heidän läsnäolonsa työyhteisössä voi myös lisätä työntekijöiden keskinäistä ymmärrystä ja empatiaa. Tämän lisäksi kehitysvammaiset työntekijät voivat tuoda

työyhteisöön positiivista ilmapiiriä ja innostusta. Heidän sitoutuneisuutensa ja motivaationsa työntekoon voivat olla esimerkillisiä ja inspiroivia muille työntekijöille. Kuitenkin on tärkeää tiedostaa, että kehitysvammaisuuteen liittyy myös erityisiä haasteita työelämässä. Tarvittavan tuen ja mukautettujen työtehtävien varmistaminen voi olla resurssi-intensiivistä ja vaatii sitoutumista työnantajalta ja työyhteisöltä. Lisäksi kommunikaatioon ja ohjeistukseen liittyvät haasteet voivat vaikuttaa työntekijän suorituskykyyn ja työtehtävien tehokkaaseen suorittamiseen. On myös tärkeää ymmärtää, että kaikki kehitysvammaiset eivät ole samanlaisia, ja heillä voi olla erilaisia kykyjä ja rajoitteita. Siksi on tärkeää räätälöidä työtehtävät ja tarjota tarvittavaa tukea yksilöllisten tarpeiden mukaan. (Vernerinet 2024; Lipponen 2024.)

Mitä tulee työtehtäviin, kehitysvammaiset voivat osallistua monenlaisiin tehtäviin ja ammatteihin riippuen heidän kyvyistään ja mieltymyksistään. He voivat toimia esimerkiksi avustavissa tehtävissä, kuten siivouksessa, lajittelussa, pakkaamisessa tai keittiöapulaisina. Lisäksi he voivat toimia asiakaspalvelutehtävissä, kuten aulapalvelussa tai kahvila-apulaisina. Monet kehitysvammaiset voivat myös menestyksekkäästi toimia teknisissä tehtävissä, kuten varastomiehinä tai koneiden käyttäjinä. (Vernerinet 2024.)

Vatesin tuetun työllistämisen asiantuntija Mari Bergmanin (2023) mukaan ennen työllistymistä on tärkeää tunnistaa ja poistaa työllistymisen esteet. Henkilö voi olla valmis työelämään, kunhan työnkuvaa tai työaika muokataan tarpeiden mukaisesti. Haasteena on usein osatyökykyisen tarpeiden sovittaminen työnantajan tarpeisiin siten, että työskentelystä tulee molemmille osapuolille tuottavaa ja tyydyttävää. Hyvin järjestetyt työolot ovat keskeisessä roolissa työyhteisön jäsenten kannalta. Suurten massojen kohdalla korostuvat terveyteen ja työmarkkinoihin liittyvät haasteet, kun taas Vatesin kohderyhmän haasteet juontavat juurensa työ- ja toimintakyvyn alenemisesta, vammasta, sairaudesta tai elämäntilanteesta, joka tekee osatyökykyiseksi. Osatyökyky voi olla tilapäistä tai pitkäaikaista, ja palveluntarpeet vaihtelevat elämäntilanteen mukana. (Kuusela 2023.)

Vatesilla tehdään verkostotyötä, jossa suunnitellaan räätälöityjä kokonaisuuksia ja sisältöjä työnantajille, jotta he voivat toteuttaa tuettuun työllistämiseen tähtäävää työkaluttuuria omassa työyhteisössään. Tärkeitä osia tässä työssä



ovat rekrytointi, työolojen järjestäminen ja perehdytys. Työnantajan näkökulmasta tuettu työllistäminen tarkoittaa tukien ja palveluiden tarjoamista osatyökykyisten työllistämiseen. Tavoitteena on mahdollistaa työ- ja toimintakyvyllään rajoitteisten työntekijöiden osallistuminen työyhteisöön säätämällä tarvittavaa tukea ja muokkaamalla työaikoja tarpeen mukaan. Tuetussa työllistämässä hyödynnetään välityömarkkinoiden tukia ja palveluita, kuten työkoelua, palkkatukea ja erilaisia harjoittelujaksoja tai työssäoppimisjaksoja koulutusten ja kurssien aikana. (Kuusela 2023.)

Krook (2023) kirjoittaa, että monissa yrityksissä on tarjolla työtehtäviä, joissa ei välttämättä tarvita täysipäiväistä työntekijää. Osatyökykyisten henkilöiden palkkaaminen lyhyemmiksi työpäiviksi olisi ratkaisu, joka hyödyttäisi sekä työnantajia että työntekijöitä. Tämä on hyvä huomioida myös osatyökykyisen työhön palaamisessa. Työpsykologi Kumpuniemi (2020), joka on erikoistunut neuropsykologiaan, korostaa, että palatessaan työhön vaikean sairauden, kuten aivoverenkiertohäiriön tai aivovamman jälkeen, on tärkeää neuvotella asiantuntijoiden kanssa. Työhön paluun on otettava huomioon kuntoutujan jaksaminen, joka voi olla alussa odotettua heikompaa. Kumpuniemi painottaa, että kuntoutujalle olisi hyvä löytää koulutuksellinen ja työllistymiseen johtava vaihtoehto, jossa hänen vahvuutensa pääsevät esiin ja jossa sairastumisen jälkeiset oireet eivät rajoita työssä suoriutumista merkittävästi. Hänen mukaansa väsyneen kuntoutujan työhön paluussa on tärkeää lisätä kuormitustasoa hyvin hitaasti, pitää säännöllisiä palautumistaukoja ja huolehtia voimavaroista myös työn ulkopuolella. (Tyynelä 2022.)

Työnantajat pohtivat rekrytointitilanteissa työtehtävien räätälöintiä vajaakuntoisen työntekijän tarpeiden mukaisesti. Tämä voi sisältää muutoksia työtehtäviin ja työaikoihin. Räätälöinnin koetaan olevan vaikeaa organisaatorakenteiden ja työn organisoinnin takia. (Kukkonen 2009,124.) Työkyvyn arvioinnissa tarkastellaan yksilön kykyjä ja ympäristötekijöitä. Rekrytointipäätös voi perustua joko yksilön omiin kykyihin tai työympäristön sopeuttamiseen vajaakuntoisuuden mukaan. (Kukkonen 2009,123.)

Kukkonen (2009, 121–122) kirjoittaa tutkimuksessaan, että yritysten näkökulmasta vajaakuntoisen henkilön rekrytointiin vaikuttavia tekijöitä voi jakaa kahteen ryhmään: edesauttaviin ja kielteisiin tekijöihin. Edesauttavat tekijät ovat

niitä, jotka eivät vaikuta vajaakuntoisen työkykyyn kielteisesti, vaan päinvastoin tuottavat positiivisia kokemuksia erilaisuudesta työyhteisössä. Ne eivät siis yritysten näkökulmasta ole este työllistymiselle tai työssä etenemiselle. Toisaalta rekrytointiin kielteisesti vaikuttavat tekijät liittyvät rajoitteisiin, jotka vaikeuttavat vajaakuntoisen henkilön työssä suoriutumista ja voivat aiheuttaa turvallisuusriskejä sekä vaikuttaa muiden työntekijöiden toimintaan. Näiden tekijöiden vuoksi vajaakuntoisuus nähdään yritysten näkökulmasta haittana työllistymiselle ja työssä menestymiselle. Rekrytointipäätöstä tehtäessä punnitaan näiden tekijöiden vaikutukset ja päätös tehdään näiden perusteella. Vajaakuntoisuuden määritelmä saa tässä yhteydessä uutta sisältöä yritysten rekrytointipäätöksiä ajatellen.

Ray ym. (2022) kirjoittavat, että osatyökykyisyyteen liittyy monia väärinkäsityksiä ja myyttejä työelämässä. Vaikka yleisesti suhtaudutaan myönteisesti osatyökykyisten työllistämiseen ja kaikkien työntekijöiden taitojen hyödyntämiseen, käytännön toteutuksessa ilmenee edelleen epävarmuutta ja kysymyksiä. Heidän mukaansa, kun puhutaan osatyökykyisistä, puhutaan monimuotoisesta joukosta yksilöitä, joilla on erilaisia koulutus- ja työtaustoja sekä elämäkokemuksia. Osatyökykyiset ovat osa laajaa osaajien kirjoa. Käsite osatyökykyinen herättää heidän mukaansa monia mielikuvia hankaluuksista tai puutteista. He toteavat, että monet kuvittelevat, että osatyökykyisten rekrytointi on erilaista ja vaivalloista. Heidän mukaansa erilaisten osaajien rekrytointi edellyttää vain hieman monimuotoisempia lähestymistapoja ja kommunikaatiota. Osatyökykyisiä rekrytoidaan samoin periaattein kuin muitakin työntekijöitä, samoilla ehdoilla ja velvollisuuksin. He kertovat myös, että toinen yleinen luulo on, että osatyökykyisyys tarkoittaa aina osa-aikaista työtä. Todellisuudessa osa-aikaisuuden lisääntyminen ei välttämättä johdu osatyökyvystä vaan esimerkiksi keskittymisvaikeuksista tai fyysisestä uupumuksesta. Ratkaisuja näihin haasteisiin voi löytyä työn räätälöinnistä ja muokkaamisesta.

Ray ym. (2022) kirjoittavat, että kolmas myytti liittyy siihen, että osatyökykyisen työntekijän palkkaaminen edellyttäisi aina erityisjärjestelyjä. Keskittymällä työkyvyn vahvuuksiin ja tarpeisiin voidaan löytää ratkaisuja, jotka mahdollistavat täyden työpanoksen. Työnantajan ja työntekijän tarpeiden yhteensovittamisessa ja yhteistyössä voi löytyä toimivia ratkaisuja.

Jakosuo (2024) kirjoittaa asiasta, joka liittyy rekrytointiin ja nimenomaan työnhakijalähtöisestä rekrytoinnista ja sen merkityksestä yrityksille, erityisesti työvoimapulan vaivaamilla aloilla, kuten matkailu- ja ravintola-alalla. Rekrytointiin liittyen on hyvin tärkeää miettiä, miten se hoidetaan, tapahtuuko se työnhakijalähtöisesti vai toisin. Perinteisesti työpaikkailmoitukset ovat keskittyneet työnantajan tarpeisiin, mutta nykypäivän muuttuvassa työympäristössä on alettu korostaa enemmän työnhakijoiden näkökulmaa.

Työnhakijalähtöinen rekrytointi pyrkii houkuttelemaan sopivia työntekijöitä korostamalla yrityksen arvoja, vastuullisuutta ja tarjoamia etuja. Tällaiset ilmoitukset ovat ymmärrettäviä, realistisia ja houkuttelevia. Ne voivat sisältää tietoa yrityksen tarjoamista koulutusmahdollisuuksista, urakehityksestä sekä työsuhte-educista, kuten liikunta- ja kulttuuripalveluista. Lisäksi ne voivat korostaa monimuotoisuutta ja yhdenvertaisuutta. (Jakosuo 2024.)

Työnhakijalähtöisen rekrytoinnin avulla yritykset voivat parantaa työnantaja-mielikuvaa ja houkuttaa uusia hakijoita. Vaikka työnhakija ei saisi kyseistä työpaikkaa, positiivinen kokemus rekrytointiprosessista voi johtaa suosituksiin ja auttaa yritystä luomaan myönteistä mainetta. Siten työnhakijalähtöinen rekrytointi voi olla voimakas kilpailuetu yrityksille nykyaikaisessa työvoimamarkkinassa. (Jakosuo 2024.)

Osatyökykyisten henkilöiden työllistämisen kohdataan siis sekä haasteita että etuja. Osatyökykyisten henkilöiden työllistäminen voi olla monimutkaista monista syistä. Malanin ym. (2023) mukaan monet työnantajat ja yrittäjät eivät välttämättä ole tietoisia osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen liittyvistä mahdollisuuksista ja tukimuodoista, kuten aikaisemminkin on todettu. Tämä tietoisuuden puute voi muodostaa esteen osatyökykyisten palkkaamiselle. Toiseksi yhteiskunnassa vallitsevat asenteet ja ennakkoluulot voivat myös vaikeuttaa osatyökykyisten henkilöiden työllistämistä. Pelko leimautumisesta tai huoli työsuorituksen laadusta voi vaikuttaa työnantajien päätöksiin. Kolmanneksi osatyökykyiset työntekijät saattavat tarvita työtehtäviensä muokkaamista tai erityisjärjestelyjä työympäristössä. Tämä voi aiheuttaa ylimääräistä vaivaa tai kustannuksia työnantajille.

Malanin ym. (2023) mukaan osatyökykyisten henkilöiden työllistämisellä on toisaalta myös monia etuja. He tuovat mukanaan monipuolista osaamista ja kokemusta erilaisista taustoista, mikä voi rikastuttaa työyhteisöä ja lisätä innovaatioita. Lisäksi osatyökykyiset henkilöt ovat usein erityisen motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä. Tämä voi parantaa työilmapiiriä ja vähentää työpaikan vaihtuvuutta. Osatyökykyisten henkilöiden työllistäminen edistää myös yhdenvertaisuutta työelämässä ja antaa kaikille mahdollisuuden osallistua yhteiskunnan toimintaan omien kykyjensä mukaisesti.

Malanin ym. (2023) toteavat, että monet tukimuodot, kuten palkkatuki ja työkokeilut, voivat tarjota taloudellista tukea työnantajille osatyökykyisten henkilöiden palkkaamisessa ja integroimisessa työympäristöön. Heidän mukaansa voidaan todeta, että osatyökykyisten henkilöiden työllistäminen tuo mukanaan sekä haasteita että etuja. Huolellinen valmistautuminen, avoin kommunikaatio ja oikeanlaisten tukimuotojen hyödyntäminen voivat auttaa työnantajia ja työntekijöitä voittamaan haasteet ja hyödyntämään osatyökykyisten henkilöiden tarjoamat mahdollisuudet työelämässä.

### **3 OSATYÖKYKYISEN TYÖLLISTYMISEN EDISTÄMISEN KÄSITTEIDEN SELVENNYS JA TUTKIMUSKATSAUKSIA**

Seuraavissa luvussa käsitellään opinnäytetyön kannalta keskeisimpiä käsitteisiin liittyen, jotka auttavat ymmärtämään osatyökykyisten palkkaamisen ja työelämään vaikuttavia tekijöitä.

#### **3.1 Osatyökykyisyyteen liittyviä keskeisiä käsitteitä**

Jos yrityksellä on halua rekrytoida osatyökykyisiä, niin osatyökykyisiä työnhakijoita voi löytää monin eri tavoin. Esimerkiksi voi ottaa yhteyttä paikalliseen TE-toimistoon ja kysyä neuvoa heiltä. Hyödyntää voi myös oman kunnan tarjoamia työllisyyspalveluita sekä paikallisten järjestöjen ja oppilaitosten hankkeita. TE-toimistolle ja työeläkeyhtiöille voi ilmoittaa yrityksen tarjoamista työmahdollisuuksista sekä erilaiset hankkeet usein etsivät yrityksiä yhteistyökumppaneiksi. Yritys voi myös ilmaista halukkuutensa yhteistyöhön esimerkiksi työpaikkailmoituksissaan, verkkosivuillaan tai sosiaalisessa mediassa. (Osatyökykyisten rekrytoinnin rahalliset tuet s.a.)

Työhönvalmentajat ja työkykykoordinaattorit ovat avainasemassa osatyökykyisen henkilön työllistämisessä, ja heitä voi saada tukea TE-toimistosta. Heidän tehtävänä on auttaa työnhakijaa ja työnantajaa löytämään yhteensopivat työtehtävät ja tarvittaessa tarjota henkilökohtaista tukea työllistymisen ja työssä pysymisen aikana. Tuki voi käsittää muun muassa rekrytointin ja perehdytyksen tukemisen, neuvonnan tukien hakemiseen, yksilöllisten ratkaisujen ja työtehtävien mukauttamisen sekä työyhteisön tukemisen. Työhönvalmentaja tarjoaa henkilökohtaista tukea erityisesti työsuhteen alussa, ja hänen apuaan voi saada enintään 50 tuntia vuodessa. Toisaalta työkykykoordinaattori hallitsee sosiaalietuudet, kuntoutusmahdollisuudet ja työllistymistä edistävät palvelut soveltaen niitä asiakkaan tarpeisiin. (Osatyökykyisten rekrytointin rahalliset tuet s.a.)

Palkatessa osatyökykyisen esimerkiksi työkanavan kautta, aloitetaan ensin yhteistyö selvittämällä sopivia tehtäviä ja työskentelyolosuhteita. Osatyökykyisen henkilön työtehtävät räätälöidään yksilöllisesti hänen kykyjensä ja voimavarojensa mukaan. Tarvittaessa olemassa olevia tehtäviä pilkotaan ja uudelleen järjestellään, jotta ne vastaavat osatyökykyisen henkilön mahdollisuuksia. Esimerkiksi työaika voidaan räätälöidä henkilön työkyvyn mukaan normaalia lyhyemmäksi. Työtehtävien muokkaamisessa pyritään ensisijaisesti välttämään rahallisia kustannuksia ja muuttamaan olemassa olevia tehtäviä, esimerkiksi jakamalla tehtävät useamman henkilön kesken. Osatyökykyisillä on usein oikeus erilaisiin työntekoa tukeviin palveluihin, ja niiden järjestäminen ei kuulu työtehtäviä tarjoavan toimijan vastuulle. Työkanava voi avustaa näiden palveluiden selvittämisessä ja tarvittaessa olla mukana työntekijän perehdytyksessä ja tukea vaihtoehtoisten perehdytystapojen kehittämisessä. (Työmarkkinatori 2023.)

Yritykset voivat saada siis monenlaista neuvoa, ohjeistusta ja rahallista tukea palkatessaan osatyökykyisen. Yksi näistä rahallisista tuista on palkkatuki, joka on taloudellista tukea, jonka työnantaja voi saada osatyökykyisen rekrytointin ja työsuhteessa olevan henkilön työn säilyttämisen tukemiseksi. TE-toimisto myöntää palkkatuen ja se määrätään käytettävissä olevien määrärahojen puitteissa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023b.) Palkkatuki on suunniteltu parantamaan työttömän työnhakijan ammatillista osaamista ja lisäämään mahdollisuuksia työllistyä, erityisesti alentuneesti työkykyisten ja pitkään työttömänä

olleiden kohdalla. Palkkatukea voidaan myöntää erilaisiin työsuhteisiin, kuten toistaiseksi voimassa oleviin tai määräaikaisiin kokoaikaisiin työsuhteisiin, op-  
pisopimuskoulutukseen tai osa-aikaisiin työsuhteisiin, mikäli se tukee työhakij  
ajan työllistymistä. Tuki maksetaan työnantajalle, mutta päätös tuen myöntä-  
misestä perustuu aina työttömän työnhakijan palvelutarpeeseen. (Työmarkki-  
natori 2024.)

Alentuneesti työkykyisen palkkaamiseen voidaan myöntää palkkatukea 70 %  
aluksi kymmenen kuukauden ajalle, jos työnantaja maksaa työehtosopimuk-  
sen mukaista palkkaa. Jatkoa palkkatuelle voidaan myöntää korkeintaan 24  
kuukautta kerrallaan tietyin edellytysten täytyessä. Palkkatuen tarkoituksena  
on edistää ja tukea työnhakijan työllistymistä silloin, kun hänellä on puutteita  
ammattillisessa osaamisessaan tai tehtävissä selviytymiseen vaikuttava  
vamman tai sairaus. Palkkatuen kesto riippuu useista tekijöistä, kuten työttö-  
myyden kestosta ja työnhakijan alentuneen työkyvyn vaikutuksesta työsuori-  
tukseen. Tuki voidaan myöntää yleensä viideksi tai kymmeneksi kuukaudeksi,  
ja se maksetaan enintään työsuhteen keston ajaksi. Pitkään työttömänä ol-  
leille, erityisesti 60 vuotta täyttäneille, tukea voidaan myöntää enintään 24  
kuukaudeksi kerrallaan. (Työmarkkinatori 2024.)

Jos suurtyönantaja, jonka vuotuinen palkkasumma ylitti 2 251 500 euroa  
vuonna 2022, rekrytoi osatyökykyisen henkilön, joka oli aiemmin työtön työhakija ja rekisteröitynyt TE-viranomaisen asiakasrekisteriin osatyökykyiseksi, on suositeltavaa, että palkattava henkilö hankkii TE-viranomaiselta todistuksen osatyökykyisyydestään (Työ- ja elinkeinoministeriö 2023b). Tuki voi kattaa 50–100 prosenttia palkkakustannusten työntekijän tilanteen mukaan. Palkkatukea maksetaan 1 260–2 020 euroa kuukaudessa tuen myöntöperusteen mukaan. Työnantajana sitoudut maksamaan palkkatuetulle työntekijälle työehtosopimuksen mukaista palkkaa tai muuten soveltuvaa ja kohtuullista palkkaa. (Työmarkkinatori 2024.)

Työkokeilu on taas palvelu, joka tarjoaa henkilölle mahdollisuuden kokeilla  
työn tekemistä oikeassa työympäristössä. Työkokeilussa selvitetään työtehtävien soveltuvuutta ja osaamisen laajuutta. Se ei ole työsuhde, eikä siitä makseta palkkaa. Työkokeilun ajalta työttömyysetuutta voidaan kuitenkin saada. Työnantajana voit tarjota työkokeilumahdollisuuden henkilöille, jotka pohtivat

ammatti- ja uravaihtoehtojaan tai haluavat hankkia tietoa uravalintojensa tueksi. Työkokeilu voi olla hyödyllinen esimerkiksi silloin, kun henkilöllä ei ole ammatillista koulutusta, hän suunnittelee alan tai ammatin vaihtoa, hänellä on kiinnostusta yrittäjyyteen, hän on ollut poissa työmarkkinoilta tai hän on ollut aiemmin töissä ulkomailla. Työkokeilun kesto voi vaihdella, mutta se voi kestää enintään 12 kuukautta ja työaika voi olla 1–5 päivää viikossa ja 4–8 tuntia päivässä. (Työmarkkinatori.fi; Osatyökykyisten työllistämiseen liittyviä kysymyksiä s.a.) Henkilö voi olla samalla työnantajalla työkokeilussa enintään kuusi kuukautta. Työkokeilu voi tarjota tukea työllistymiseen ja auttaa selvittämään sopivia uravaihtoehtoja. Työnantajana voit ilmoittaa avoimista työtehtävistäsi työkokeilupalveluun, ja työkokeiluun osallistuvat henkilöt voivat saada tukea työllistymiseensä IPS-valmentajalta. (Työmarkkinatori 2024.)

Valmiina vastaanottamaan -valmennus tarjoaa työnantajille tarvittavaa tietoa ja tukea osatyökykyisen työntekijän työllistämiseen. Valmennus auttaa käytännön järjestelyissä ja kehittää työyhteisön valmiuksia uuden työntekijän perehdyttämisessä ja ohjauksessa. Se myös helpottaa työolojen sopeuttamista ja edistää siten työtehoa ja työhyvinvointia. Valmennus koostuu kahdeksasta moduulista, jotka käsittelevät muun muassa työllistämisen tukia, työ sopimuk sen solmimista ja päättämistä, perehdyttämistä, työturvallisuutta, ohjausta ja yhteistyön haasteita. Moduulit ovat itsenäisiä kokonaisuuksia, joita voidaan räätälöidä työpaikan tarpeiden mukaan. Valmennuksessa käytetään vuorovai kutteista ja ratkaisukeskeistä työskentelytapaa, ja se perustuu osallistuvan työyhteisön ja sen jäsenten kokemuksiin. Lisäksi valmennuksessa hyödynnetään erilaisia työkaluja, kuten työanalyysiä, osatyökykyisten henkilöiden työllistämisen tukemiseksi. (Hannuksela ym.2014.)

Osatyökykyisen palkkaamisessa tai työsuhteessa vammasta tai sairaudesta joutuva haittaa olevan henkilön työn säilyttämistä tukemisessa, joudutaan usein työpaikalla tekemään muutoksia tai järjestelyjä. Silloin TE-toimiston myöntää työnantajalle harkinnanvaraista työolosuhteiden järjestelytukea, mitä on mahdollista saada työvälineiden hankintaa tai työpaikan muutostöitä varten. Tuki kattaa kustannukset, jotka aiheutuvat välttämättömistä muutoksista työmenetelmiin, -koneisiin, -välineisiin tai työpaikan ulkoisiin olosuhteisiin haitan poistamiseksi tai vähentämiseksi. Poikkeuksena on, että työnantajan odotetaan osallistuvan oman rahoituksensa kautta muutoksiin tai järjestelyihin, jos tukea

haetaan työssä olevan työntekijän vammasta tai sairaudesta aiheutuviin kustannuksiin. Uuden työntekijän vammasta tai sairaudesta aiheutuviin työolosuhteiden järjestelyihin ei vaadita omaa rahoitusta. Tuen enimmäismäärä on 4 000 €. Lisäksi tukea voidaan myöntää korvaamaan toisen työntekijän antamaa apua enintään 20 tuntia kuukaudessa enintään 18 kuukauden ajan, ja tuki määräytyy toteutuneiden tuntien perusteella 20 euron tuntihinnalla. (Työmarkkinatori 2024; Työ- ja elinkeinoministeriö 2023b.) Niistä apuvälineistä, joita osatyökykyinen työntekijä tarvitsee työssään, ei tule kustannuksia työnantajalle, vaan osatyökykyinen voi saada nämä maksutta. Apuvälineitä voi hakea joko Kelan, terveydenhuollon tai työeläkeyhtiön kautta. Lisäksi työmatkojen kulujen osalta työntekijällä on mahdollisuus saada tukea omasta kunnasta vammaispalvelulain perusteella. (Vammaisuus s.a.; Osatyökykyisten rekrytoinnin rahalliset tuet s.a.)

Neuvojen, ohjeistusten ja tukien lisäksi erilaiset hankkeet ja tutkimukset auttavat yritystä osatyökykyisten palkkaamisessa. Esimerkiksi huhtikuussa 2023 aloitettiin uusi työhönvalmennuspalvelun pilotti, IPS-työhönvalmennus. Keski-Suomen hyvinvointialue tarjoaa työnantajille maksutonta IPS-työhönvalmennuspalvelua, yhdistäen työnhakijoiden osaamisen ja työnantajien rekryointitarpeet. Palvelu tukee mielenterveyden haasteiden kanssa eläviä henkilöitä kestävässä työllistymisessä erilaisiin työtehtäviin. Tulokset ovat olleet positiivisia, ja palvelu tarjoaa monipuolista tukea työnantajille, kuten rekryointiin, tukien hakemiseen ja työyhteisön monimuotoisuuden edistämiseen. IPS-työhönvalmennus edistää myös mielenterveysasioiden ymmärrystä työyhteisössä. Keski-Suomen alueen yritykset, yhteisöt ja järjestöt voivat ilmoittaa avoimia työtehtäviä palveluun, ja jatkuva tuki niin työnantajalle kuin työntekijälle varmistaa onnistuneen työllistymisen. (Keski-Suomen hyvinvointialue 2023.)

IPS eli Yksilöllinen Sijoittuminen ja Tuki on malli tuetulle työllistämiseksi vakavasti mielenterveysongelmista kärsiville, kuten skitsofreniaan, kaksisuuntaiseen mielialahäiriöön ja masennukseen. Tavoitteena on auttaa näitä henkilöitä työllistymään haluamilleen vakituisille työpaikoille. IPS-ohjelmat pyrkivät tarjoamaan henkilökohtaista tukea ja ohjausta, jotta työnhakijat voivat saada työpaikan mahdollisimman nopeasti.



Mallin keskeiset periaatteet sisältävät kilpailukykyisen työllistymisen, järjestelmällisen työnkehityksen, nopean työnetsinnän, integroidut palvelut, etuuksien suunnittelun, nolla syrjintää -periaatteen, aikarajoittamattomat tuet sekä työntekijän mieltymysten kunnioittamisen. IPS-ohjelmat toimivat yhteistyössä mielenterveysalan ammattilaisten kanssa ja pyrkivät tarjoamaan yksilöllistä ja jatkuvaa tukea työllistymisen eri vaiheissa. Tavoitteena on auttaa mielenterveysongelmista kärsiviä henkilöitä löytämään ja säilyttämään työpaikka, joka vastaa heidän taitojaan ja mieltymyksiään. (What is IPS? s.a.)

Myös Siirtymätyö Klubitaloissa tarjoaa mielenterveyskuntoutujille mahdollisuuden työelämään palaamiseen, Työsuhde on yleensä määräaikainen, kestoltaan noin 6–9 kuukautta, ja sitä tukee Klubitalon työvalmentajat. Siirtymätyössä korostuu työehtosopimuksen mukainen palkkaus, selkeä perustason osa-aikatyö (2–4 tuntia päivässä, 1–5 päivänä viikossa) ja jatkuvuus, kun työtä siirtyy tekemään toinen Klubitalon kuntoutuja työsuhteen päätyttyä ja Klubitalo huolehtii sijaisen järjestämisestä kuntoutujan poissaolojen aikana aiheuttamatta lisäkustannuksia työnantajalle. Työvalmentajat ovat aktiivisesti mukana tukemassa sekä kuntoutujaa että työnantajaa koko siirtymätyön ajan. Klubitalojen luoma malli tukee mielenterveyskuntoutujien osallistumista työelämään ja vahvistaa työyhteisöön integroitumista. (Klubitalot 2024; Vates-säätiö sr 2023a.)

Uusia potentiaaleja työntekijöitä voi saada myös oppisopimuksen kautta. Tuettu oppisopimus yhdistää oppisopimuskoulutuksen opiskelijan tarvitsemaan tukeen, kuten työhönvalmennukseen. Tuen tarve voi liittyä opintopolun suunnitteluun, oppimisen haasteisiin, sosiaalisiin taitoihin tai elämänhallintaan, ja sen avulla varmistetaan, että oppisopimuksen tavoitteet saavutetaan. Tuettussa oppisopimuksessa työhönvalmentajan tuki on läsnä koko prosessin ajan, vahvistaen työelämätaitoja ja työnhakutaitoja antaen tukea työtehtävien räätälöimiseen ja tarvittaessa ohjaten niissä. Pitkäaikaistyöttömälle oppisopimuskoulutettavalle voi myös myönnetään palkkatukea. Oppisopimus tarjoaa hyvän vaihtoehdon alan vaihtoa harkitseville ja soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa työssä oppiminen on tukevaa. Oppisopimus on määräaikainen työsuhde, joka solmitaan koulutuksen järjestäjän ja työpaikan kanssa. Sen aikana voi suorittaa toisen asteen ammatillisen tutkinnon tai sen osia, ja sitä voidaan soveltaa laajasti eri aloilla. Oppisopimuskoulutus on pääsääntöisesti

maksutonta, ja opiskelijalle maksetaan opiskeltavan alan työehtosopimuksen mukainen palkka. (Työmarkkinatori 2024: Vates säätiö sr 2023b.)

Ammatillinen kuntoutus on suunnattu työikäisille, joita sairaus tai vamma uhkaa lähivuosina työkyvyttömyydellä tai heikentyneellä työ- ja ansiokyvyllä. Se parantaa mahdollisuuksia työllistyä, palata työhön ja jatkaa työssä. Ammatillinen kuntoutus tarjoaa monipuolista apua työelämään palaamiseen ja työssä jatkamiseen erilaisissa elämäntilanteissa. Se kattaa nuoren ammatillisen kuntoutuksen, ammatillisen kuntoutus selvityksen, koulutuksen, työllistymistä edistävän ammatillisen kuntoutuksen, työelämässä olevien Kiila-kuntoutuksen, ammatillisen Taito-kuntoutuksen, koulutuskokeilun, apuvälineet sekä elinkeinotuen. Kela järjestää kuntoutuksen yhteistyössä eri toimijoiden, kuten työeläkelaitosten ja oppilaitosten kanssa. (Kansaneläkelaitos s.a; Sosiaali- ja terveysministeriö 2023a.)

### **3.2 Osatyökykyisten työllistymistä edistävät tutkimukset ja kokeilut**

Suomessa on toteutettu monia erilaisia toimenpiteitä osatyökykyisten henkilöiden työllistymisen tukemiseksi. Näihin kuuluvat muun muassa Osku-ohjelma vuonna 2013, Työluotsi-koulutus vuosina 2012–2014, OTE-osatyökykyisille tie työelämään -hanke vuosina 2015–2018 sekä työkykyohjelma 2020–2023. (Shemeikka 2021, 14.) TYÖ2030-ohjelma oli osa laajempaa työelämäohjelmien kokonaisuutta, mikä oli yksi ohjelman keskeisistä vahvuuksista (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023b; Työ- ja elinkeinoministeriö 2023). Nämä hankkeet ovat pyrkineet vastaamaan osatyökykyisten työllistymisen haasteisiin ja tukemaan heidän pääsyään työmarkkinoille (Shemeikka 2021).

Aikaisempien tutkimusten perusteella on havaittu, että osatyökykyisten työllistämistä on tarkasteltu pääasiassa yksilön näkökulmasta, eikä juurikaan ole tutkittu työyhteisöjen tai organisaatiokulttuurin näkökulmasta (Hietala ym. 2015). Tämä näkökulman puute on herättänyt tarpeen uudentyyppisille lähestymistavoille osatyökykyisten työllistämisen tukemiseksi.

Yksi tärkeä hanke, joka pyrki muuttamaan tätä kuvaa, oli Kaikille sopiva työ ja työyhteisö -tutkimus, joka valmistui vuonna 2015. Tässä tutkimuksessa keski-

tyttiin osatyökykyisten työllistymisen ja työyhteisöön sopeutumisen tarkaste-  
luun. Tutkimuksen taustalla oli Ratko-malli, joka pyrkii tukemaan työnantajien  
ja työyhteisöjen tarpeita työllistymisprosessissa. (Hietala ym. 2015, 40–45.)  
Ratko-malli tarjoaa työyhteisölähtöisen valmennusmallin, jonka avulla pyritään  
ensisijaisesti tukemaan työnantajia ja työyhteisöjä osatyökykyisten työllistämi-  
sessä. Mallin avulla pyritään muuttamaan käsitystä osatyökykyisten työnteki-  
jöiden roolista yrityksissä ja näkemään heidät voimavarana. Lisäksi mallin  
avulla pyritään edistämään monimuotoisuutta arvostavaa organisaatiokulttuu-  
ria. (Hietala ym. 2015, 40–45.)

Ratko-menetelmä tarjoaa työntekijöiden ja työn analysointiin, järjestelyyn ja  
muokkaamiseen apuja sekä edistää tehokkaasti organisaation monimuotoi-  
suuden johtamista ja kehittämistä. Menetelmän avulla työtehtävät jaetaan  
osiin, arvioidaan niiden soveltuvuutta työntekijöille ja luodaan tarvittaessa uu-  
sia työtehtäviä. Ratko soveltuu moniin käyttötarkoituksiin, kuten rekrytointi-  
hin, työssä jaksamisen tukemiseen ja työhön palaamisen järjestelyihin. Mene-  
telmä auttaa myös tehtävien räätälöinnissä ja henkilöstön monimuotoisuuden  
paremmassa hyödyntämisessä ja se koostuu kolmesta vaiheesta: työn pilkko-  
misesta, tehtävien jaottelusta ja valinnasta sekä uuden työnkuvan kokoami-  
sesta. (Vamlas s.a.)

Ensimmäisessä vaiheessa työtehtävät puretaan osiin, jotta voidaan tunnistaa  
mahdollisia päällekkäisyyksiä ja tarpeettomia tehtäviä. Toisessa vaiheessa  
tehtävät jaetaan ydinosaamista vaativiin ja muihin tehtäviin, ja mietitään, mitkä  
tehtävät voitaisiin luovuttaa muille. Viimeisessä vaiheessa luovutettavista teh-  
tävistä kootaan uusi työnkuva, joka voi tehostaa koko työyhteisön toimintaa.  
Ratko-menetelmän avulla voidaan myös arvioida uuden työntekijän ja tehtä-  
vän sopivuutta toisilleen sekä tarvittaessa muokata tehtävää yksilöllisesti. Pro-  
sessin onnistumisen varmistamiseksi organisaatiossa tarvitaan aina vastuu-  
henkilö, joka huolehtii päätösten jalkautumisesta käytäntöön. Menetelmän  
käytössä fasilitaattori ohjaa työskentelyä ja varmistaa kaikkien näkemysten  
huomioimisen. (Vamlas s.a.)

Toinen esimerkki on lisisti töihin -hanke, jossa tavoitteena oli kartoittaa osa-  
työkykyisille sopivia työtehtäviä suoraan yritysten tarpeista käsin. Hankkeen  
tavoitteena oli myös muuttaa käsitystä osatyökykyisten työllistämisestä ja

nähdä heidät voimavarana yrityksille ja yhteiskunnalle. Hanke korosti osatyökykyisten työntekijöiden taloudellista kannattavuutta sekä yrityksille että yhteiskunnalle. (Terveyden ja hyvinvoinninlaitos 2022a.)

TOIKE-toimintamalli on suunniteltu vastaamaan aiemmin mainittuihin haasteisiin. TOIKE:ssa keskitytään osatyökykyisten ongelmiin ja mahdollisiin ratkaisuihin kokonaisvaltaisesti, ja tätä varten tiimiin kuuluu työterveyslääkäri, psykologi ja sosiaalityöntekijä tai kuntoutusohjaaja. Tämä moniammatillinen tiimi työskentelee yhdessä osatyökykyisen henkilön kanssa löytääkseen hänelle sopivimman tavan edetä eteenpäin. TOIKE tarjoaa erilaisia palveluita, kuten työkykyarvioita, neuvontaa, ohjausta ja psykologin palveluita, jotka kaikki auttavat osatyökykyisiä henkilöitä löytämään parhaan mahdollisen ratkaisun tilanteeseensa. (Oivo & Kerätär 2018.)

Paakkanen ym. (2023) kirjoittavat Kuntoutusäätiön työselosteissa (2023), että TE-toimistot ovat keskeisiä toimijoita tarjotessaan palveluita, jotka edistävät työllistymistä ja ammatillista koulutusta, kuten aikaisemmissa kirjoituksissakin on mainittu. Näihin kuuluvat muun muassa erilaiset valmennukset, koulutusohjelmat, työkokeilut ja kuntouttava työtoiminta, jotka räätälöidään yksilön tarpeiden mukaan. Lisäksi työhönvalmentajat tarjoavat henkilökohtaista tukea työnetsinnässä ja työkykykoordinaattorit ovat erikoistuneita osatyökykyisten tarvitsemiin palveluihin. Oppisopimuskoulutus puolestaan tarjoaa mahdollisuuden hankkia uutta ammatillista osaamista tai syventää olemassa olevaa.

Kela puolestaan tarjoaa ammatillista kuntoutusta työttömille, opiskelijoille ja niille, jotka ovat olleet työelämässä vain vähän aikaa. Tämä kuntoutus auttaa henkilöitä valitsemaan sopivan ammatin, työllistymään tai palaamaan työelämään. Lisäksi Kela voi tukea koulutuskokeiluja, koulutusta, hankkia apuvälineitä ja myöntää elinkeinotukea yrityksen perustamiseen. (Kansaeläkelaitos s.a; Paakkanen ym. 2023.)

Työeläkelaitosten järjestämä ammatillinen kuntoutus pyrkii tukemaan työntekijöitä ja yrittäjiä jatkamaan työelämässä sairaudesta, viasta tai vammasta huolimatta. Tavoitteena on välttää työkyvyttömyyseläkkeelle joutuminen ja mahdollistaa paluu työelämään. Työssä jatkamista voidaan tukea myös työolosuhteiden järjestelytuen avulla. Tässä työnantajien asenteiden myönteinen kehitys

on myös merkittävä tekijä osatyökykyisten työllistymisen kannalta. Työnantajat ovat alkaneet arvostaa työmotivaatiota enemmän kuin sairautta tai vammaa uusia työntekijöitä rekrytoitaessa. (Paakkanen ym.2023.)

Suomessa on ja on ollut siis käynnissä useita kansallisia ohjelmia ja kokeiluja osatyökykyisten työllisyyden edistämiseksi. Yksi keskeisistä toimenpiteistä on Sanna Marinin hallituksen käynnistämä työkykyohjelma, jonka tavoitteena oli parantaa osatyökykyisten ja heikommassa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työllistymismahdollisuuksia. Ohjelman toteuttamisesta vastasi työ- ja elinkeinoministeriö yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa. Tämän lisäksi sosiaali- ja terveysministeriö kehitti osatyökykyisten työkyvyn tuen palveluita, jotka integroidaan osaksi tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskuksia. Yhteiskunnallisten yritysten strategia ja osaamiskeskus oli toinen tärkeä aloite, jonka tavoitteena oli edistää osatyökykyisten työllistämistä. Strategian puitteissa perustettu osaamiskeskus tarjoaa neuvonta- ja ohjauspalveluita yrityksille keskittyen erityisesti liiketoimintaosaamisen kehittämiseen ja osatyökykyisten työllistämisen lisäämiseen. (Paakkanen ym. 2023.)

Työkykyohjelman loppuraportti kokoaa yhteen eri hankkeiden tulokset ja suositukset. Ohjelma oli osa laajempaa työelämäohjelmien kokonaisuutta, joka sisälsi TYÖ2030-ohjelman, Työn, terveyden ja työkyvyn tutkimus- ja kehittämisohjelman, Työelämän mielenterveysohjelman sekä Työkykyohjelman STM:n toimenpiteet. (Keyriläinen & Lappalainen 2023.) Työkykyohjelman tavoite, joka oli osa laajempaa työelämäohjelmien kokonaisuutta, joka sisälsi siis TYÖ2030-ohjelman, oli keskittyä 65 000 työttömän työnhakijan joukkoon, ratkaisemalla osatyökykyisten työllistymisen haasteita ja siten parantaa osatyökykyisten työllisyyttä. Jotta tavoite saavutetaan, oli osatyökykyisillä oltava yhtä lailla mahdollisuus tehdä työtä omien kykyjensä mukaan ja näin ollen osallistua yhteiskunnan rakentamiseen. Tarkoituksen mukaisilla työkyvyn tuen palveluilla voidaan mahdollistaa työllistymistä ja työssä jaksamista. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023b.)

Työkykyohjelman tavoitteena oli siis poistaa osatyökykyisten työllistymisen esteitä ja kehittää heidän työkykyänsä tukevia palveluja. Ohjelma oli osa hallituksen työllisyystoimia ja sen toteutus perustui, kuten aikaisemmin mainittiin, pääministeri Sanna Marinin hallitusohjelmaan. Työ- ja elinkeinoministeriö sekä

sosiaali- ja terveysministeriö vastasivat ohjelman toimeenpanosta. Ohjelman keskeisenä tavoitteena oli tunnistaa osatyökykyisten tarpeet ja tarjota heille yksilöllisiä ja oikea-aikaisia palveluja työkyvyn ja työllistymisen tukemiseksi. Toimenpiteet olivat laaja-alaisia ja keskittyivät muun muassa kokeiluhankkeisiin ja uusien työllistymistä edistävien mallien kehittämiseen. Työkykyohjelman toteutuksessa vahvistettiin työkyvyn tukipalveluita hyvinvointialueiden sote-keskuksissa. Lisäksi sosiaali- ja terveysministeriön toimenpiteet pyrkivät kehittämään ammattilaisten osaamista työkyvyn tukemisessa. Arvioinnin mukaan uudet palvelut koettiin hyödyllisiksi ja niillä oli positiivisia vaikutuksia asiakkaiden työ- ja toimintakykyyn lyhyellä aikavälillä. On suositeltavaa jatkaa palvelujen kehittämistä ja varmistaa niiden jatkuvuus uusissa rakenteissa. (Keyriläinen & Lappalainen 2023.)

Hankintatoimessa voidaan myös huomioida työllistämiseen liittyviä tekijöitä, ja TE-toimistoissa on palkattu lisää työkykykoordinaattoreita edistämään osatyökykyisten työllistymistä. Työkykyohjelman myötä näitä koordinaattoreita on koulutettu ja palkattu enemmän TE-toimistoihin, jotta työvoiman kysyntä saataisiin entistä paremmin kohtaamaan osatyökykyisiä työnhakijoita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2024.) Tämä edistää yhteistyötä yrittäjien ja työnantajien välillä ja helpottaa rekrytointipalvelujen osuvuutta työnhakijoille. Kuitenkin keskeisintä on asennemuutos työmarkkinoilla, jotta kaikki työntekijäryhmät voivat saada mahdollisuuden työllistyä. (Haatainen 2022.)

Haataisen (2022) mukaan osatyökykyisten osallisuus työmarkkinoille on olennainen tavoite, ja Laajan Työkykyohjelman toimenpiteet tukivat tätä pyrkimystä monin eri tavoin. Haataisen (2022) mukaan tarvitaan kuitenkin myös politiikkatoimia ja työnantajien tukea, jotta osatyökykyisten työllisyys paranee. Monilla aloilla on työvoimapulaa, kun taas samanaikaisesti on paljon pitkäaikaistyöttömiä. Osatyökykyiset voivat tarjota arvokasta osaamista ja työvoimaa, mutta heidän työllistymiseensä liittyy haasteita, jotka vaihtelevat yksilöittäin. Uudistukset, kuten pohjoismainen työnhaun malli, työvoimapalvelujen siirto kuntiin, sosiaali- ja terveyskeskusten perustaminen hyvinvointialueille sekä sosiaaliturvan ja kuntoutuksen uudistukset, pyrkivät parantamaan osatyökykyisten työllistymismahdollisuuksia. Lisäksi erityistehtäväyhtiö Työkanava Oy ja yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus tarjoavat konkreettisia työllistymisratkaisuja.

Paakkanen ym. (2023) kirjoittavat, että Suomen malli osatyökykyisten työllistämiseksi oli saanut vaikutteita Ruotsin Samhall-toimintamallista. Tämän mallin keskeisenä ajatuksena oli tarjota vaikeimmassa asemassa oleville osatyökykyisille nopea työllistymispolku joko valtion liikelaitoksen sisällä tai avoimille työmarkkinoille. Tavoitteena oli varmistaa tarvittavien palveluiden saatavuus ja työnteosta saatavan palkan oikeudenmukaisuus.

Sosiaali- ja terveysministeriön (2023b) että Työ- ja elinkeinoministeriön (2023b) mukaan TYÖ2030-ohjelma vastasi onnistuneesti ulkoisen arvioinnin mukaan työelämän kehittämistarpeisiin. Ohjelma keskittyi toimintatapojen ja teknologian hyödyntämisen uudistamiseen sekä uusien työelämäinnovaatioiden luomiseen. Ohjelman toteutuksessa yhdistettiin perinteisiä kehittämistoimenpiteitä uusiin kokeiluihin, kuten Fast Expert Teams -menetelmään ja Tulevaisuusvuoropuhelu-malliin. Lisäksi ohjelmassa hyödynnettiin tutkittua tietoa, kuten MEADOW-tutkimushankkeen tuloksia. Arvioinnissa painotettiin tarvetta jatkaa työelämän kehittämistä yhteisen tavoitetilan kautta ja vahvistettiin pitkäjänteisen valtakunnallisen kehittämistoiminnan merkitystä. TYÖ2030-ohjelma oli osa laajempaa työelämäohjelmien kokonaisuutta, mikä oli yksi ohjelman keskeisistä vahvuuksista.

Työllisyyden kuntakokeilun avulla pyrittiin kehittämään vaikuttavia työllistymistä tukevia palvelumalleja vahvistamalla kuntien roolia työllisyyspalveluiden tarjoajina. Tämä toteutettiin resurssien yhdistämisellä valtion ja kuntien välillä työllisyyspalveluiden, koulutuksen sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden saralla. Lisäksi hankinnoilla työllistämisen vauhditusohjelma oli käynnistetty yritysten työllistämiskynnyksen madaltamiseksi. Ohjelman tavoitteena oli tukea osatyökykyisten työllistämistä julkisilla hankinnoilla, mikä käytännössä tarkoitti sitä, että palveluiden hankkija voi edellyttää tarjouspyynnöissään sopimuskumppanilta osatyökykyisten työllistämistä. Tämän ohjelman toimeenpanosta vastasivat työ- ja elinkeinoministeriö yhdessä Suomen Kuntaliiton kanssa. (Paakkanen ym. 2023.)

Osatyökykyisten työllistymisen malli kehitettiin työ- ja elinkeinoministeriön aloitteesta huhtikuussa 2020. Mallinnushankkeessa keskityttiin arvioimaan

työllisyystoimenpiteiden vaikuttavuutta systemaattisesti. Tavoitteena oli seurata asiakkaan palvelupolkua alusta loppuun ja tunnistaa työllistymistä edistäviä ja estäviä tekijöitä. Nykyiset tietojärjestelmät eivät kuitenkaan mahdollista tämän aukotonta seurantaa, mikä on merkittävä haaste työllisyyspalveluiden johtamisessa ja vaikutusten arvioinnissa. Mallinnushankkeessa pyrittiin arvioimaan osatyökykyisten työllistymisen yhteiskunnallisia ja inhimillisiä vaikutuksia sekä kehittämään tulosperusteista hankintaa. Hankkeessa luotiin myös kriteeristö osatyökykyisten palvelutarpeen tunnistamiseen ja työllistymistodennäköisyyden laskentamalli. Työ toteutettiin työ- ja elinkeinoministeriön Vaikuttavuusinvestoimisen osaamiskeskuksen toimesta pääosin rahoituksella. Lisäksi työ- ja elinkeinoministeriön ja KEHA-keskus osallistuivat mallin tekniseen määrittelyyn ja toteutukseen, ja sitä testattiin eri alueilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2020b.)

Työkykyohjelman Te-palvelujen uudelleenmuotoilu-hanke eli TE-palvelupilotit, toteutettiin 2021–2022, Nämä TE-palvelupilotit pyrkivät vaikuttamaan osatyökykyisten työllistymiseen ja työvoiman kysynnän lisääntymiseen. Pilotit kehittivät TE-palveluja huomioiden työnantajat ja järjestöjen erityisosaamisen. Tavoitteena oli parantaa osatyökykyisten työllistymisedellytyksiä ja tiivistää työnhakija- ja työnantajapalveluiden yhteistyötä. Budjetti oli 9,6 miljoonaa euroa ja se oli käytettävissä vain JTYPL:n mukaisten palvelujen hankintaan ja työvoimapolitiittisiin hankkeisiin. Työ- ja elinkeinoministeriö tuki pilottien viestintää ja tiedon levittämistä eri kanavissa. TE-palvelupilotit päättyivät siis vuoden 2022 lopussa. Pilotit vaikuttivat myönteisesti osatyökykyisten ja täsmätyökykyisten työllistymiseen, vahvistaen alueellisia keinoja ja TE-viranomaisten osaamista. Pilotit kehittivät osatyökykyisille sopivia palveluja ja työhönvalmennusta, tarjoten tukea sekä työnhakijoille että työnantajille. Tulevaisuudessa painopiste tulisi olla entistä yksilöidymmässä työhönvalmennuksessa ja osatyökykyisten työvoiman potentiaalin näkemisessä strategisena valintana yrityksissä. TE-pilotit onnistuivat myös Työkykyohjelman tavoitteissa parantaa osatyökykyisten työllistymisen edellytyksiä ja tukea tarpeenmukaista palvelujen saatavuutta. (Wessman 2023.)

Osatyökykyisen palkkaamiseen apuna voidaan käyttää IMBA- ja Melba-menetelmää. Kun työkykyasiantuntijoiden raportti oli valmis, se toimi lähtökohtana tar-



kentaa IMBA-menetelmän käyttöä työnhakijoiden ja työtehtävien yhteensovittamisessa. Tarkoituksena oli selvittää, miten ehdokkaiden taidot vastaavat jo arvioituja työn vaatimuksia, mikä auttaisi arvioimaan osatyökykyisten soveltuvuutta työhön. (Salin 2021.)

Osatyökykyisten rekrytointiin liittyy usein riskejä, sillä epäsovivuustilanteissa seurauksena voi olla suuria työjärjestelyjä tai jopa työkyvyttömyyseläkkeelle joutumista, mikä voi aiheuttaa kustannuksia työnantajalle. Tästä syystä on tärkeää käyttää tarkkoja arviointimenetelmiä, kuten ed. mainittuja IMBA- ja Melba-menetelmiä, jotka ottavat huomioon sekä fyysiset että psykososiaaliset työtehtävien vaativuustekijät. Nämä menetelmät painottavat arvioinnissa turuneberi asiaan. IMBA-menetelmä keskittyy arvioimaan työn fyysisiä vaatimuksia, kuten liikkeiden suorituskykyä ja työturvallisuutta, kun taas Melba-menetelmä tarkastelee enemmän psykososiaalisia tekijöitä, kuten kognitiivisia ja sosiaalisia taitoja. Näiden menetelmien avulla voidaan varmistaa, että työtehtävät vastaavat työnhakijoiden taitoja ja kykyjä, mikä puolestaan vähentää epäsovivuuteen liittyviä riskejä. (Salin 2021.)

On tärkeää ymmärtää, että työn fyysisen rasittavuuden arvioinnissa ei riitä pelkkä yleinen luokittelu, vaan IMBA-menetelmä tarjoaa yksityiskohtaisempaa tietoa esimerkiksi siitä, mitä tietty työtehtävä vaatii eri niveliltä ja kehon osilta. Tämä auttaa varmistamaan, että työtehtävät soveltuvat myös osatyökykyisille henkilöille. Näin tarkka kartoitus auttaa ennakoarvioimaan osatyökykyisten soveltuvuutta työhön ja vähentämään riskejä, jotka liittyvät epäsovivuustilanteisiin. Lisäksi se edistää työpaikan monimuotoisuutta ja tuo mukanaan usein myös muita hyötyjä, kuten parempaa työyhteisön ratkaisukykyä ja yhteisöllisyyttä. (Salin 2021.)

Muita menetelmiä ja työkaluja, joita voidaan käyttää osatyökykyisten työkyvyn arvioimiseen ja sopivan työn löytämiseen, ovat monipuolisia ja monialaisia. Esimerkkejä näistä ovat AVAIN-mittari, joka perustuu asiakkaan omiin tavoitteisiin ja elämäntilanteeseen, ja sitä käytetään yhdessä sosiaalialan ammattilaisten ja asiakkaiden kanssa. Tämä mittari on integroitu osaksi työikäisten palvelujen asiakassuunnitelmaa, mikä mahdollistaa kokonaisvaltaisen näemyksen asiakkaan tilanteesta. (Työkyvyn tuen tarpeen selvittäminen s.a.)

Toinen esimerkki on ESY eli elämäntilanteen selvittämisen ympyrä, joka on suunniteltu erityisesti työn ja koulutuksen ulkopuolella olevien nuorten sosiaalisen kuntoutuksen työvälineeksi. Sen tavoitteena on lisätä asiakkaan itsemääräystä, auttaa hallitsemaan asiakastyön prosessia ja arvioimaan sen vaikutuksia. Lisäksi on olemassa työkyvyn itsearviointimenetelmiä kuten Kykyviisari, joka on suunniteltu työikäisille ja sisältää eri osa-alueita, kuten hyvinvointi, osallisuus ja mieli. Kykyviisari auttaa ymmärtämään omaa työ- ja toimintakykyä sekä mahdollistaa muutosten tarkastelun ajan mittaan.

Näiden lisäksi on olemassa muita menetelmiä ja työkaluja, kuten Työelämä-tutka, Työkykyindeksi (TKI) sekä TOIMIA-tietokanta, jotka tarjoavat erilaisia näkökulmia ja mahdollisuuksia osatyökykyisten työkyvyn tukemiseen ja sopivan työn löytämiseen. Kaikki nämä välineet ovat osa laajempaa pyrkimystä ymmärtää yksilön toimintakykyä ja tukea häntä parhaalla mahdollisella tavalla. (Työkyvyn tuen tarpeen selvittäminen s.a.)

Vashishth & Jhamb (2021) kirjoittavat kirjallisuustutkimuksessaan viidestä tutkimuksesta, jotka osoittavat selkeitä ja kestäviä hyötyjä vammaisten henkilöiden palkkaamisesta. Esimerkiksi myynti on kasvanut ostoskeskuksissa ja supermarketissa, joissa työskentelee vammaisia henkilöitä. Lisäksi kustannussäästöjä on saavutettu, koska heitä ei tarvitse jatkuvasti kouluttaa ja perehdyttää uudelleen, kun työpaikkajärjestelyt ovat käytössä. Eräs organisaatio ilmoitti parantuneesta työntekijöiden pysyvyydestä, mikä johti merkittäviin säästöihin verokustannuksissa, rekrytointikuluissa ja ylimääräisissä koulutuskustannuksissa. Kaksi tutkimusta osoitti, että kehitysvammaisten ja autististen henkilöiden palkkaaminen oli kustannustehokasta heidän ammatilliselle ja hallinnolliselle kuntoutukselleen. Kirjallisuustutkimus viittaa myös siihen, että vammaisten henkilöiden palkkaaminen vaikuttaa myönteisesti työntekijöiden pitkäaikaisuuteen ja pysyvyyteen työpaikalla. Esimerkiksi talonmiehinä, ovenvartijoina tai hotelli- ja ravintola-alan siivousosastoilla työskentelevien vammaisten työntekijöiden työssä pysyvyys on ollut korkeampi kuin niillä työntekijöillä, joilla ei ole vammaa.

### 3.3 Työnantajien kokemuksia osatyökykyisten palkkaamisessa

Työnantajien asenteet osatyökykyisten henkilöiden työllistämistä kohtaan vaihtelevat, ja monet tekijät vaikuttavat siihen, miten positiivisesti tai kielteisesti he suhtautuvat tähän käytäntöön. Useiden tutkijoiden tutkimukset ovat havainneet, että ne yritykset, jotka ovat jo ottaneet osaa osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen, ovat yleensä avoimempia ja myönteisempiä tälle mahdollisuudelle verrattuna niihin, joilla ei ole vastaavaa kokemusta. (Lämsä 2015, 31–32; Ala-Kauhaluoma ym. 2017; Vesala ym. 2016, 34–37.) Tämä saattaa johtua siitä, että kokeneilla yrityksillä on enemmän osaamista ja valmiuksia sopeuttaa työtehtäviä osatyökykyisille sopiviksi (Ala-Kauhaluoma ym. 2017).

Vashishth & Jhamb (2021) kirjoittavat kirjallisuus tutkimuksessaan, että vammaisten työntekijöiden palkkaaminen tuo organisaatiolle kilpailuetua. Tällaiset tekijät kuin asiakasuskollisuus, asiakaskunnan monipuolistaminen ja innovatiiviset liiketoimintatavat kehittyivät positiivisesti. Erityisesti vähittäiskauppa-, palvelu- ja ravintola-aloilla havaittiin tämän vaikutus. Tämä tuki väitettä siitä, että asiakkaat, jotka arvostavat työvoiman monimuotoisuutta, tukivat organisaatioita, jotka palkkaavat ja tukevat säännöllisesti työkyvyttömiä työntekijöitä. (Vashishth & Jhamb 2021.)

Tutkimusten mukaan työnantajat painottavat osatyökykyisten henkilöiden työllistämispäätöksissä erityisesti kolmea keskeistä tekijää: henkilön asennetta työhön, hänen osaamistaan ja motivaatiotaan. Erityisesti motivaatiota pidetään merkittävänä tekijänä päätettäessä osatyökykyisen henkilön palkkaamisesta. Lisäksi työnantajat arvioivat henkilön sopivuutta organisaatioon ja työ-kulttuuriin sekä hänen arvojensa yhteensopivuutta yrityksen kanssa ennen työllistämispäätöksen tekemistä. (Ala-Kauhaluoma ym. 2017, 27–38.)

Tutkimukset osoittavat myös sen, että yrityksen koolla on merkitystä osatyökykyisten henkilöiden tarpeisiin vastaamisessa. Suurilla yrityksillä on yleensä enemmän resursseja tarjota joustavia työmahdollisuuksia osatyökykyisille, kun taas pienemmissä yrityksissä tämä saattaa olla haasteellisempaa. Tarjoamalla tukitoimia, kuten työkyvyttömyysriskien kompensointia ja työympäristön jous-

tavaa muokkausta, voidaan lisätä työnantajien halukkuutta osallistua osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen. (Vesala ym. 2016, 34–37; Ala-Kauhaluoma ym. 2017, 38, 46–50, 57–60.)

Työnantajien näkemykset osatyökykyisten henkilöiden työllistämisestä vaihtelevat. Monet näkevät osatyökykyisten työntekijöiden tuovan monimuotoisuutta ja erilaisia näkökulmia työyhteisöön. Lisäksi osatyökykyiset työntekijät voivat olla sitoutuneita ja oppimiskykyisiä työssään. Kuitenkin osatyökykyisten poissaolot ja tarve ylimääräiseen ohjaukseen voivat aiheuttaa haasteita työnantajille. Tämän vuoksi on tärkeää tarjota riittävästi tukea ja resursseja osatyökykyisten henkilöiden palkkaamiseen ja työllistämiseen. (Lämsä 2015, 21–25; Ala-Kauhaluoma ym., 2017, 39–45, 75–77; Vesala ym., 2016, 34–37.)

Osatyökykyisten henkilöiden työllistäminen tuo mukanaan myös haasteita ja riskejä työnantajille. Esimerkiksi osatyökykyisen henkilön poissaolot työstä voivat aiheuttaa häiriöitä työn sujuvuuteen ja tuottavuuteen. Lisäksi osatyökykyiset saattavat kokea vaikeuksia työelämän vastuiden hoitamisessa, mikä voi heijastua työn laatuun ja tehokkuuteen. Passiivisuus, myöhästely ja työn hitaus voivat olla osa osatyökykyisten työntekijöiden arkea, mikä vaatii työnantajilta kärsivällisyyttä ja ymmärrystä. (Lämsä 2015, 24–25; Ala-Kauhaluoma ym., 2017, 41–42; Vesala ym., 2016, 34–37.)

Osatyökykyisten henkilöiden perehdyttäminen ja ohjaaminen vaativat enemmän aikaa ja panostusta työnantajilta. Kiireinen työympäristö ja korkea työtahti voivat kuitenkin vaikeuttaa tätä prosessia, sillä ylimääräistä aikaa perehdytykseen ja ohjaukseen ei aina ole saatavilla. Lisäksi osatyökykyisten henkilöiden työllistämishalukkuutta voivat vähentää palvelun laadun heikkeneminen ja sopivien työtehtävien puute työyhteisöstä. (Lämsä 2015, 24–25; Ala-Kauhaluoma ym., 2017, 41–42; Vesala ym., 2016, 34–37.)

Tutkijat ovat tutkimuksissaan kaikki todenneet, että on tärkeää, että työnantajat tunnistavat nämä haasteet ja pyrkivät löytämään keinoja niiden ratkaisemiseksi. Tarjoamalla riittävästi tukea, resursseja ja koulutusta osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen voidaan vähentää näitä riskejä ja edistää osatyökykyisten henkilöiden työllistämistä. (Lämsä 2015, 24–25; Ala-Kauhaluoma ym., 2017, 41–42; Vesala ym., 2016, 34–37.)

## 4 TOIMEKSIANTAJA

### 4.1 S-ryhmä ja Osuuskauppa Keskimaa

SOK-yhtymä muodostuu SOK:sta ja sen tytäryhtiöistä. Suomessa toimivien tytäryhtiöiden lisäksi osa SOK harjoittaa liiketoimintaa Virossa. Yhtymän johto ja esimiehet ovat vastuussa henkilöstön perusteellisesta perehdyttämisestä eettisiin periaatteisiin, jotka ovat jokaisen työntekijän velvollisuus noudattaa.

Nämä periaatteet sisältävät asiakkaan kuuntelun, avoimuuden, rehellisyyden, toisten arvostamisen ja kunnioittamisen, reilun kilpailun, lahjomattomuuden, hyvän hallintotavan, ihmisoikeuksien kunnioittamisen, vastuullisen toiminnan sekä ympäristönsuojelun. (S-ryhmä s.a.)

S-ryhmä muodostuu 19 alueosuuskaupasta, Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) ja 6 paikallisosuuskaupasta, jotka muodostavat vahvan alueellisen verkoston koko maassa. Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä, joissa omistajat toimivat myös asiakkaina. Osuuskauppojen jäsenet eli asiakasomistajat omistavat osuuskaupat, ja nämä omistavat keskusliike SOK:n. SOK tarjoaa osuuskaupoille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita, kuten ketjuohjausta, valikoimaa, hankinta- ja markkinointipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja liiketoimintaketjujen kehittämisestä, täydentäen tarjontaa kotimaassa ja lähialueilla. (S-ryhmä s.a.)

S-ryhmä on laaja suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, joka kattaa yli 1900 toimipaikkaa Suomessa. Se muodostuu 19 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmä tarjoaa monipuolisia palveluita, kuten marketkauppaa, tavaratalo- ja erikoisliikekauppaa, liikennemyymälä- ja polttonestekauppaa, matkailu- ja ravitsemiskauppaa, rautakaupan palveluita, autokauppaa, maatalouskauppaa, sekä näiden lisäksi S-ryhmä tarjoaa asiakasomistajilleen pankkipalveluita S-pankin kautta. (S-ryhmä s.a.)

S-ryhmän matkailu- ja ravitsemiskauppaan kuuluvat monipuoliset ravintolaketjut sekä Sokos Hotels ja Radisson Blu -hotelliketjut. Paikalliset osuuskaupat tai Sokotel Oy omistavat Sokos Hotellit. S-ryhmällä on noin 500 ravintolaa ja

50 hotellia Suomessa, Tallinnassa ja Pietarissa. Tunnetuimpia ravintolaketjuja ovat Rosso, Amarillo, Frans & Sandra ja Coffee House. (S-ryhmä s.a.)

S-ryhmän vähittäismyynti oli vuonna 2022 noin 13,5 miljardia euroa, tehden siitä Suomen suurimman yksityisen työllistäjän noin 40 000 työntekijällään. Päivittäistavarakaupan myynti kasvoi vuonna 2022 joka kuukausi Suomen muuta markkinaa nopeammin, samoin kuin asiakasmäärä ja markkinaosuus. (S-ryhmä 2022b.)

Osuuskauppa Keskimaa on osa valtakunnallista S-ryhmää, mutta se toimii itsenäisenä yrityksenä, joka tekee päätökset omalla alueellaan ja omassa maakunnassaan. Hallinnon tehtävänä on valvoa asiakasomistajien etua ja varmistaa toiminta-ajatuksen noudattaminen. (Osuuskauppa Keskimaa 2024.)

Jyväskylän Osuuskauppa perustettiin vuonna 1915, aluksi keskittyen elintarvikkeiden myyntiin. Valikoima laajeni ajan myötä myös muihin tuotteisiin, kuten kankaisiin, posliini- ja lasitavaroihin. Osuusliike Keskimaa vakiinnutti nimensä vuonna 1928, viitaten Keski-Suomen sijaintiin. Nykyään Osuuskauppa Keskimaa on Keski-Suomen oma monialayritys, joka tarjoaa market- ja tavaratalokauppaa, matkailu- ja ravitsemiskauppaa sekä liikennemyymälä- ja polttonestekauppaa. Yli 139 000 asiakasomistajallaan ja yli 733 miljoonan euron liikevaihdolla (2022) se on Keski-Suomen suurin yksityinen työnantaja, palvelee asiakkaita yli 100 toimipaikassa. (Osuuskauppa Keskimaa 2022.)

Osuuskauppa Keskimään liikevaihto kasvoi 2,9 % edellisvuoteen verrattuna, saavuttaen 754,7 % miljoonaa euroa. Operatiivinen tulos parani noin 5,9 miljoonaa euroa edelliseen vuoteen verrattuna, ollen 31,1 miljoonaa euroa. Kasvuun vaikuttivat erityisesti matkailu- ja ravintolakaupan vahva kehitys sekä päivittäistavarakaupan myynnin voimakas nousu. Keskimään Market- ja tavaratalokaupan liikevaihto nousi 7,7 %, päivittäistavarakaupan kasvaessa 10,0 %. Käyttötavarakaupan liikevaihto laski 17,0 % johtuen tappiollisen Kodin Teran liiketoiminnan päätöksestä vuoden 2022 joulukuussa. Ruokakaupan kasvu oli selvästi markkinaa voimakkaampaa, ja kilpailukykyinen hinnoittelu ylläpidettiin. Liikennekaupan liikevaihto laski 4,8 %, mutta ABC-liikennemyymälöissä ravintola- ja marketkauppa kasvoi 11,3 %. Liikenteen energiat ja palveluiden liikevaihto väheni polttonesteiden maailmanmarkkinahintojen laskun

seurauksena. Matkailu- ja ravitsemiskaupan liikevaihto kasvoi 11,3 %, ravintolakaupan ollessa 27,4 % ja majoituskaupan 34,9 %. Toimiala palautui koronaan edeltävälle tasolle, näkyen voimakkaana myynnin kasvuna koronavuosien jälkeen. Liikennemyymälöiden sisäkauppa ja matkailu- ja ravitsemiskauppa ovat elpyneet vuoden 2019 tasolle, ja kesä 2023 oli menestyksenkäs tavoitteiden saavuttamisessa. (Osuuskauppa Keskimaa 2023a.)

#### **4.2 Palvelualojen vetovoimaisuus ja osatyökyisten työllisyystilanne**

PAM tekee vuosittain tutkimuksen, jossa tarkastellaan PAM:n piiriin kuuluvien palvelualojen mainetta ja houkuttelevuutta. Vuonna 2023 tehty Vetovoimabarometri -tutkimus käsitteli kaupan, majoitus- ja ravitsemisalaa sekä kiinteistöpalvelualan vetovoimaa. Tutkimuksen pääpaino oli alojen tunnettuudessa, niihin liittyvissä piirteissä, mielipiteissä alan houkuttelevuudesta ja työelämässä pysymisestä. Tutkimuksen kohteena oli 18–65-vuotiaat työkäiset. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että kaupan ala on edelleen tunnetuin. Majoitus- ja ravitsemisalaa tunnettuus on kasvanut, ja kaupan alan houkuttelevuus on hieman parantunut. Yleisesti ottaen mikään alan houkuttelevuus ei ole laskussa. Osa-aikatyön yleisyys vaikuttaa vahvasti alojen imagoon, erityisesti kaupan alalla. Enemmistö arvostaa kaikkia aloja ja niillä työskenteleviä. Kauppa on houkutteleva työnantaja 41 prosentille työkäisistä, majoitus- ja ravitsemisala 27 prosentille ja kiinteistöpalveluala 23 prosentille. Kiinteistöpalvelualan houkuttelevuus on kasvanut vuosien varrella, kun taas muiden alojen houkuttelevuus on pysynyt vakaana. (PAM. 2023.)

Vuoden 2024 Barona Työelämä tutkimuksen mukaan työpaikan vaihtohalukkuudessa on eroja alojen välillä. Sosiaali- ja terveysalalla (46 % alan vastaajista), matkailu- ja ravintola-alalla (45 %) sekä kaupan alalla (43 %) harkitaan työpaikan vaihtoa eniten. Erityisesti kaupan alalla uskotaan vaihtoon pidemmällä tähtäimellä (56 %). Alanvaihtajia kiinnostaa erityisesti kaupan ala, joka nousi nyt heidän suosituimmaksi alaksensa. Tutkimukseen vastasi 2030 työelämässä olevaa suomalaista 18–67-vuotiaista eri sukupuolista, ikäryhmistä ja asuinpaikoista.

Syitä työpaikan vaihtamiseen vaihtelevat aloittain. Esimerkiksi kaupan alalla palkan merkitys korostuu, kun taas ura- ja etenemismahdollisuudet korostuvat

kaupan alalla, IT & telecom-alalla sekä julkisella sektorilla. Lisäksi työn merkityksellisyys korostuu kaupan alalla, markkinoinnissa, viestinnässä jne. alalla sekä kiinteistöhuolto-/siivousalalla. Joustavat työskentelymahdollisuudet korostuvat hieman Matkailu- ja ravintola-alalla. Nykyisessä työssä suurimmat vetovoimatekijät ovat työkaverit sekä työtehtävän sisältö. Keski-Suomen alueella 56 % kaupan alalla ja 52 % matkailu-, majoitus- ja ravintola-alalla vastaajista uskoi vaihtavansa toimialaa työuransa aikana. Niistä vastaajista, jotka uskoivat vaihtavansa alaa, 23 % vaihtaisi kaupan alalle ja 15 % matkailu-, majoitus- ja ravintola-alalle. (Baronan työelämä tutkimus 2024.)

Koronaviruspandemian vaikutukset ovat edelleen nähtävissä palvelualalla. Kesällä 2022 koettiin pulaa kesätyöntekijöistä ja kokemattomuutta työvoimassa, kun monet kokeneet työntekijät ovat vaihtaneet alaa. Näin tapahtui myös Osuuskauppa Keskimaalla henkilöstöjohtaja Kaisamaria Thusbergin mukaan. Rekrytointi ja oppilaitosyhteistyö ovat tarjonneet apua, mutta henkilöstön kierrättäminen kaupoista ravintoloihin on vähentänyt työntekijöiden määrää työvuoroissa. Kesätyöntekijöiden kokemattomuus on lisännyt valmentamisen tarvetta. Vakituisten työntekijöiden vaihtuvuus on ollut normaalia suurempaa, ja avoimet tehtävät eivät ole täyttyneet ammattilaisilla. Työmarkkinoilla on silti paljon kysyntää, mutta alan houkuttelevuutta heikentää osittain nuorten vääristynyt käsitys siitä. Monet hakeutuvat mielellään töihin paikkoihin, jotka ovat hienostuneita tai ylellisiä. Todellisuudessa tällaisia työpaikkoja on hyvin vähän, eivätkä työnantajat usein ilmoita niitä avoimeksi. Ravitsemusalalla on nähtävissä muutoksia, kun työvoimapula pysyy tilastojen mukaan samana, mutta alan työntekijöiden määrä laskee. Lisäksi kielimuutos alalla, erityisesti englannin käyttö, voi vaikuttaa alan houkuttelevuuteen. Myös koulutuslinjojen suosio muuttuu, kun kansainväliset linjat vetävät enemmän kuin kotimaiset. Alan kokonaisuuden kannalta tarvitaan uudelleenarviointia. Henkilöstöpula ja kilpailu työvoimasta jatkuvat palvelualalla, erityisesti syrjäseuduilla. Työnantajien rooli on tärkeä ammattilaisten houkuttelemisessa ja alan vetovoiman lisäämisessä tarjoamalla palkitsevaa ja kehittävää työtä. (Rantanen ym. C. 2022.)

Myös matkailualan työllisyys on kärsinyt merkittävästi koronapandemian seurauksena. Vuonna 2020 lähes viidennes majoitus- ja ravitsemistoiminnan



työntekijöistä vaihtoi alaa, mikä johti työvoimapulaan. Suomen teollisuussijoitus Oy tekemän kyselytutkimuksen mukaan 70 % alan yrityksistä kärsi työvoimapulasta, mikä oli kasvun este lähes kolmasosalle vastaajista.

Työvoimapula on erityisen haastavaa ravitsemisalalla, ja tilanne on huonontunut edelleen vuodesta 2021 vuoteen 2022. Matkailualalla on myös kohtaantohaasteita, kun työpaikat eivät kohtaa työnhakijoiden osaamista tai alueellinen liikkuvuus on rajoitettua. Työvoiman saatavuutta pyritään parantamaan muun muassa työnvälityksen tehostamisella ja koulutusohjelmien avulla.

Ala työllistää eniten naisia ja nuoria, mutta tarjoaa usein osa-aikaisia ja määräaikaisia työsuhteita, mikä voi vähentää sen houkuttelevuutta. Työ- ja elinkeinoministeriö etsii ratkaisuja työvoiman tarpeisiin eri aloilla, ja ehdotuksia ovat muun muassa aikuisväestön ammattisiirtymien tukeminen ja kansainvälisten osaajien rekrytointi. Matkailualan työllisyystilanne on siis haastava, ja ratkaisut vaativat monipuolisia toimenpiteitä työvoiman saatavuuden parantamiseksi ja kohtaantohaasteiden ratkaisemiseksi. (Kaihola 2023, 29–31.)

Matkailualalla kohtaantohaasteet ovat siis merkittäviä ja edellä mainittujen haasteiden lisäksi, kohtaantohaastetta lisää se, että usein työpaikat sijaitsevat eri alueilla kuin työnhakijat tai työnhakijoiden osaaminen ei vastaa työtehtävän edellyttämää osaamista. Vaikka alalla on paljon avoimia työpaikkoja, työttömyyttäkin esiintyy, koska työnhakijat eivät aina halua ottaa tarjottua työtä vastaan. Työmarkkinoiden kohtaanto-ongelma ilmenee, kun työpaikkojen tarpeet ja työnhakijoiden osaaminen eivät kohtaa, mikä hankaloittaa työvoiman saatavuutta ja alalla työllistymistä. Työnhakijat voivat kokea työnantajien vaatimukset liian korkeiksi, mikä voi heikentää heidän itsetuntoaan ja työnhakumotivaatiotaan. Tiukat vaatimukset eivät aina johda parhaaseen lopputulokseen, sillä ne voivat hämärtää kuvaa siitä, millaista työntekijää haetaan. Työnantajien tulisi harkita työtehtävien uudelleenmuotoilua, jos sopivia hakijoita ei löydy, ja ottaa paremmin huomioon osatyökykyisten mahdollisuudet. Lisäksi tarvitaan enemmän tietoa saatavilla olevasta työvoimasta ja ennakoitiossaamisesta. (Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry 2022.)

Aamulehden (2021) pääkirjoituksen mukaan työllisyyden ja talouskasvun näkökulmasta palveluala on erittäin tärkeä Suomen kansantaloudelle. Kysyntä ravintola-, hotelli- ja matkailupalveluille on suurta, mutta valitettavasti koulutettuja ja ammattitaitoisia työntekijöitä on liian vähän tarpeeseen nähden. Tällä

kertaa syy tähän ei ole alan koulutuksen puutteessa, vaan pikemminkin siinä, että pitkät lomautusjaksot ovat saaneet monet alan työntekijät hakeutumaan pois alalta ja etsimään töitä muualta. Monet ravintola-alan työt ovat raskaita, työajat ovat haastavia erityisesti perheellisille, ja palkkataso on verrattain matala. Näistä syistä työnantajien tarjoukset työmahdollisuuksista eivät välttämättä houkuttele tarpeeksi työvoimaa alalle. (Ravintola-alan kasvu uhkaa tukehtua työvoimapulaan 2021.)

Vaikka alalla koetaan paineita, kevät 2023 toi positiivisia merkkejä liikevaihdon kasvusta yli puolessa alan yrityksistä. Ravintola-alan palveluiden kasvu kuluttajan ostovoiman heikentyessä on poikkeuksellista, mikä viittaa mahdolliseen kuluttajien käyttäytymisen muutokseen. MaRan jäsenkyselyn mukaan suurin huoli alalla on kustannusten nousu, joka voi pysäyttää positiivisen kehityksen. Erityisesti raaka-aineiden tukkuhintojen kallistuminen luo painetta myös kuluttajahintojen nousulle. Lisäksi palkkakehitys ja etätyö vaikuttavat kustannuksiin, erityisesti lounasravintoloiden ja ruokaloiden kustannusrakenteeseen. Ammattitaitoisen työvoiman puute on kuitenkin merkittävä haaste, ja sen pelätään vaikuttavan jopa ravintoloiden aukioloaikoihin tulevaisuudessa. Kansainvälisten turistiryhmien puuttuminen vaikuttaa erityisesti majoitusalaan negatiivisesti, kun taas kotimainen matkailu on nostanut päätään. (Lipponen 2023.)

Vuonna 2023 alkuvuonna Jyväskylässä oli avoinna useita kymmeniä ravintola-alan työpaikkoja erityisesti kokeille ja tarjoilijoille. Tammikuussa yksinään oli avoinna 50 työpaikkaa, ja lähestyvä kesä lisää työvoiman tarvetta entisestään. Työvoiman saatavuus ravintola-alalla on haasteellinen, ja sekä kokeille osaajille että alanvaihtajille on tarjolla töitä. Aiemmin pitkän koulutuksen saaneiden tarjoilijoiden sijaan nyt työllistymismahdollisuudet ovat avoinna myös esimerkiksi lukion käyneille nuorille tai osa-aikatyötä tekeville. Koko alan rakenne on kokenut merkittäviä muutoksia. (Rantanen 2023.)

Tammikuun 2024 lopussa Keski-Suomessa oli yhteensä 16 617 työtöntä työnhakijaa. Tämä oli 1 700 enemmän kuin vuotta aiemmin, mutta 1 000 vähemmän kuin edellisen kuukauden lopussa. Työttömien työnhakijoiden osuus maakunnan työvoimasta oli tammikuussa 13,2 prosenttia. Sekä työttömien että lomautettujen määrä oli kasvanut vuoden takaiseen verrattuna. Lisäksi niiden, jotka olivat olleet vähintään vuoden yhtäjaksoisesti työttöminä, määrä

oli suurempi kuin vuotta aiemmin. Uusia avoimia työpaikkoja oli vähemmän kuin vuosi sitten. Neljä kuntaa Keski-Suomessa saavutti tammikuussa alle 10 %:n työttömyysasteen. (Työllisyyskatsaus 2024.)

Kaupan ala on yksi Suomen merkittävimmistä työllistäjistä. Vuonna 2020 se työllisti yhteensä 270 000 henkilöä, joista vähittäiskaupassa oli 134 000, tukkukaupassa 94 000 ja moottoriajoneuvojen tukku- ja vähittäiskaupassa sekä korjauksessa 42 000 työntekijää. Koko kaupan ketju arvioitiin työllistävän lähes 450 000 henkilöä. Kaupan ala tarjoaa myös välillisiä työpaikkoja muun muassa kuljetukseen, varastointiin, hallintoon ja teollisuuteen. Nuoret, kuten opiskelijat ja kesätyöntekijät, ovat merkittävä osa alan työvoimasta, ja vuonna 2020 noin 17 prosenttia kaupan alan työllisistä oli alle 25-vuotiaita, mikä teki siitä eniten nuoria työllistävän toimialan. Vuosina 2016–2035 kaupan alalle enustetaan tarvittavan uutta työvoimaa lähes 40 000 henkilöä, mikä johtuu muun muassa verkkokaupan kasvusta ja kassatoimintojen automatisoinnista. Alan muutos kohti korkeamman osaamistason tehtäviä on nopeaa ja poikkeuksellista verrattuna muihin ammattialoihin, mikä lisää merkittävästi alhaisemman osaamistason työntekijöiden koulutustarvetta. Kaupan alalla on haasteena työvoiman kysynnän ja tarjonnan epätasapaino, mikä ilmenee yli- ja alitarjontana eri alueilla. Ongelmia rekrytoinnissa aiheuttavat usein työnhakijoiden osaamisen ja koulutuksen puutteet sekä muut alaan, työhön ja työpaikkaan liittyvät tekijät. (Valtioneuvosto 2022.)

Työtehtävät kaupan alalla muuttuvat voimakkaasti esimerkiksi digitalisaation myötä, mikä vaikuttaa perinteisten tehtävien vähenemiseen ja uusien osaamistarpeiden syntymiseen. Vaikka automatisaatio vähentää rutiini- ja perustöiden tarvetta, se luo samalla uusia työpaikkoja esimerkiksi data-analytiikassa ja tietojohdamisessa. Kaupan alan koulutetut työntekijät ovat myös kysytyjä muilla toimialoilla, kuten kiinteistöalalla ja julkishallinnossa. (Valtioneuvosto 2022.)

Elintarvikeala taas kohtaa haasteita raaka-aineiden hintojen, kuljetuskustannusten ja korkojen nousun vuoksi. Keski-Suomen matkailutulo kasvaa päivämatkailijoiden määrän lisääntyessä, mutta kansainvälinen matkailu on vielä vaisua. Jämsän seudulle on syntynyt ja syntyy uusia matkailu- ja ravintola-alan yrityksiä. Erityisesti Himokselle on tehty pitkäjänteisiä investointeja, mikä

on lisännyt alueen myönteistä kehitystä. Esimerkiksi Keskimaa investoi Hi-moksen alueelle 25–30 miljoonaa euroa maksavaan hotelliin, ja Tobermore Oy rakensi 7 miljoonan euron arvoisen sisäliikuntahallin, joka valmistui 2023 joulukuksi. Talouden heikkeneminen on nostanut työttömyysastetta myös Keski-Suomessa, erityisesti metsä-, rakennus- ja teknologiateollisuuden alueilla. Työttömyys vaihtelee suuresti kuntien välillä, esimerkiksi Jyväskylässä se on korkeampi kuin muissa kunnissa. Rekrytointitarve on vähentynyt talouden laskusuhdanteen myötä, mutta kohtaanto-ongelmaa esiintyy erityisesti matkailu-, ravintola- ja majoitusallalla, missä on runsaasti avoimia työpaikkoja ja työttömiä. (Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023a.)

Tutkimustietoa osatyökykyisten työllistymisestä ja sen vaikutuksista on niukasti saatavilla, mutta osatyökykyisiä nähdään merkittävänä työvoimaresursseina. Arvioiden mukaan TE-palveluiden asiakkaana oli noin 30 000 osatyökykyistä työnhakijaa, mutta työttömiä osatyökykyisiä on todennäköisesti enemmän, sillä osa ei ole rekisteröitynyt TE-palveluihin. Arviot työelämän ulkopuolella olevien osatyökykyisten määrästä vaihtelevat, mutta sitä ei ole tutkittu perusteellisesti. (Lautamo 2023.)

Osatyökykyisen henkilön työkykyyn vaikuttavat usein työn muokkaukset ja tukitoimet, jotka räätälöidään yksilön tarpeiden mukaan. Työpaikalla tarjottava tuki voi sisältää muun muassa työturvallisuuden huomioimista, esteettömien työtehtävien tarjoamista ja tehtävien muokkaamista osatyökykyisen kykyjä vastaaviksi. Osatyökykyisten työllistäminen vaatii tietoisuuden lisäämistä ja ennakkoluulojen hälventämistä. Vaikka tiedon puute ja ennakkoluulot ovat esteenä, halua palkata osatyökykyisiä löytyy. On tärkeää levittää oikeaa ja ajantasaista tietoa sekä positiivisia kokemuksia osatyökykyisten työllistamisestä yrityksille, jotta he voivat paremmin hyödyntää osatyökykyisten potentiaalia ja tarjota heille sopivia työmahdollisuuksia. (Lautamo 2023.)

Jos osatyökykyisen työkyky on moninainen, niin myös vammaisten ja osatyökykyisten henkilöiden työllisyyden tilanne on moninainen Suomessa. Esimerkiksi vuonna 2023 maassa oli noin 30 500 vammaista tai pitkäaikaissairasta työttöntä työnhakijaa, mikä oli kasvua vuoden takaiseen verrattuna. Osatyökykyisiä arvioidaan olevan noin 300 000, jotka ovat jatkuvassa työsuhteessa. Näiden lisäksi suuri osa suomalaisista työikäisistä, noin 1,9 miljoonaa henkilöä,

kärsii vähintään yhdestä pitkäaikaissairaudesta tai vammasta, ja noin 600 000 heistä kokee tämän vaikuttavan heidän työmahdollisuuksiinsa. (Vates säätiö sr 2024.)

Työkyvyttömyyseläkkeellä oli vuonna 2022 noin 181 000 suomalaista, joista puolet oli naisia. Työkyvyttömyyseläkkeelle siirtyy vuosittain noin 19 000 henkilöä, mukaan lukien osatyökyvyttömyyseläkkeen saajat. Kelan järjestämää kuntoutusta sai vuonna 2022 yli 165 000 henkilöä, joista noin 34 500 sai ammatillista kuntoutusta. Yleisimmät kuntoutuksen kohteet ovat mielenterveyden ja käyttäytymisen häiriöt sekä tuki- ja liikuntaelinsairaudet.

Kaiken kaikkiaan vammaisten ja osatyökykyisten henkilöiden työllisyystilanne Suomessa on haastava ja monitahoinen. Tarvitaan monenlaisia tukitoimia ja panostuksia niin työllistämiseen kuin kuntoutukseen, jotta nämä henkilöt voivat osallistua aktiivisesti työelämään ja yhteiskuntaan. (Vates säätiö sr 2024.)

### **4.3 Työllisyystilanne Osuuskauppa Keskimaalla ja Keski-Suomessa**

Vuonna 2023 Osuuskauppa Keskimaa oli ja on edelleen Keski-Suomen suurimpia yksityinen yrityksiä, asiakasomistajia on yli 135 000, ja se työllistää yli 2000 keskisuomalaista. Vuonna 2023 henkilöstöstä 426 työskenteli hotelli ja ravintola -sektorilla, 1350 market- ja tavarakaupassa sekä 267 ABC-liikennemyymälöissä. Tuon vuoden aikana avoimia työpaikkoja oli 166, uusia työntekijöitä palkattiin 326, hakijoita oli 6239 ja kesätyöntekijöitä sekä "Tutustu ja Tienaa" -harjoittelijoita ja kesätyöntekijöitä oli 1014. Työntekijöiden vaihtuvuus oli 16,9 %, ja keski-ikä oli 36,1 vuotta. (Osuuskauppa Keskimaa 2023b.)

Osuuskauppa Keskimaalla on vuosittain vaihteleva määrä avoimia työpaikkoja eri tehtävissä. Tällä hetkellä (helmikuu 2024) avoimia paikkoja on neljä osa-aikaista myyjän tehtävää kaupan puolella ja yksi osa-aikainen myyntineuvottelijan tehtävä Sokos Hotellissa. Avoimien paikkojen määrä vaihtelee siis vuosittain; esimerkiksi vuonna 2022 oli 364 avointa paikkaa ja vuonna 2023 puolestaan 166. Yleisemmin haetaan myyjän tehtäviin, mutta myös liikennemyymälätyöntekijöitä, kokkeja ja tarjoilijoita haetaan säännöllisesti.

Uusien työntekijöiden palkkaaminen vaihtelee myös vuosittain. Vuonna 2022 palkattiin 321 uutta vakituista työntekijää ja vuonna 2023 puolestaan 164. Kun

mukaan lasketaan myös määräaikaiset työntekijät, vuonna 2022 palkattiin yhteensä 960 uutta henkilöä ja vuonna 2023 puolestaan 822. Luvuissa ei ole mukana kesätyöntekijät, mutta Keskimaa on pitkään ollut yksi Keski-Suomen suurimmista kesätyöllistäjistä. Joka vuosi eri toimipisteissä aloittaa lähes 400 kesätyöntekijää. 2023 Keskimaa työllisti 572 kesätyöntekijää. Tämä korostaa osaltaan sitä, että Osuuskauppa Keskimaan työllistämistoiminta on merkittävä osa alueen työllisyyttä ja taloutta. (Osuuskauppa Keskimaa 2024.)

Osuuskauppa Keskimaalla on siis vaihteleva määrä avoimia työpaikkoja eri tehtävissä. Tyypillisiä avoimia paikkoja ovat esimerkiksi myyjän tehtävät kaupan puolella ja myyntineuvottelijan tehtävät Sokos Hotellissa. Yleisimpiä tehtäviä ovat myyjän tehtävät, mutta myös liikennemyymälätyöntekijöitä, kokkeja ja tarjoilijoita haetaan säännöllisesti. Osatyökykyisten työntekijöiden määrä ja rooli Osuuskauppa Keskimaalla vaihtelevat, eikä heistä tallenneta tietoja HR-järjestelmään. Arvioiden mukaan työsuhteessa on reilut 10 osatyökykyistä henkilöä, ja avotyössä toimii muutamia kymmeniä osatyökykyisiä (jotka eivät ole työsuhteessa). Heidän yleisimmät työtehtävänsä ovat myyjän, liikennemyymälätyöntekijän tai kahvilatyöntekijän tehtävät, jotka muokataan tarvittaessa sopiviksi heidän kykyjensä mukaan. (Thusberg 2024.)

Keskimaan henkilöstöjohtaja Kaisamaria Thusberg painottaa, että työntekijät ovat yrityksen voimavara, ja heidän persoonansa ja osaamisensa halutaan tuoda esiin. Thusberg kertoo, että Keskimaalla korostetaan ihmislähtöistä työelämää, jossa jokainen kohdataan yksilönä, työkaverina. Tavoitteena on luoda entistä parempi työpaikka, jossa jokainen työntekijä ja hakija kokee olevansa arvostettu.

Keskimaata pidetään vakaana ja turvallisena työnantajana, jossa työntekijät viihtyvät pitkään. Osuuskauppa on saanut tunnustusta Innostavimmat työpaikat 2021-tunnustuksen muodossa. Viestintä- ja markkinointijohtaja Noora Luoma korostaa, että vaikka Keskimaata pidetään hyvänä työpaikkana, on tärkeää viestiä aktiivisesti kaikista muista positiivisista ominaisuuksista, kuten monipuolisista uramahdollisuuksista.

Keskimaassa työskennellään yhdessä ja kohdataan eri elämänvaiheissa olevat työntekijät. Heitä ei nähdä vain koneiston osina, vaan ihmisinä kaikkine

vahvuuksineen ja heikkouksineen. Thusberg korostaa, että arvojen toteutuminen vaatii konkreettisia tekoja, jotka tukevat työntekijöiden hyvinvointia ja mahdollisuuksia toteuttaa itseään.

Työvoimapula on haasteena myös Keskimaalle, ja siksi panostetaan entistä parempaan työpaikkaan, joka houkuttelee ja sitouttaa sekä nykyiset että tulevat työntekijät. Vastuuhenkilöiden porukkaa on laajennettu toimipaikoissa, jotta arjen johtamiseen olisi enemmän resursseja. Lähijohtamisen kehittäminen ohjaa uutta tekemistä ja varmistaa, että työelämä on ihmislähtöistä myös tulevaisuudessa. (Thusberg & Luoma 2022.)

#### **4.4 Työhyvinvointi S-ryhmässä ja Osuuskauppa Keskimaassa**

S-ryhmässä panostetaan työhyvinvointiin yhteisen mittariston avulla, joka koostuu työtyytyväisyyden, esihenkilötyön laadun, työkykykokemuksen ja työkyvyttömyyden tunnusluvusta. Johtamislupauksilla, kuten "uskallan, arvostan ja toteutan," varmistetaan hyvä lähijohtaminen kaikille. S-ryhmä pyrkii tarjoamaan pääasiallisen toimeentulon kaikille työntekijöilleen, mutta tukee myös joustavaa työtä ja tarjoaa mahdollisuuksia osa-aikatyöhön erityisesti nuorille, joille se esimerkiksi opiskelun vuoksi on suosittua. (S-ryhmä 2022b.)

S-ryhmässä käytetään varhaisen tuen mallia yhtenä työhyvinvoinnin osana ja tarjoaa mahdollisuus muokata työtehtäviä työkyvylle sopiviksi, jotta voidaan kohdennetusti tukea työntekijöiden työhyvinvointia ja ehkäistä sairauspoissaoloja. Maailmantilanteen epävarmuustekijät ovat lisänneet mielen oireilua, mutta mielen oireilusta johtuvat poissaolot vähenivät hieman vuonna 2022 verrattuna edellisvuoteen. S-ryhmän sairauspoissaolopäivät/henkilö kasvoivat kokonaisuutena 27 prosenttia vuoteen 2021 verrattuna, pääosin koronaan liittyvistä syistä ja infektioautien lisääntymisestä johtuen. Tuki- ja liikuntaelinsairaudet ovat suurin yksittäinen sairauspoissaolon syy, mutta niihin liittyvät päivät/henkilö laskivat 11 prosenttia vuoteen 2021 verrattuna. S-ryhmä tukee myös esihenkilöitä työssään, tarjoaa joustoja henkilöstölle ja kannustaa tukipalvelujen, kuten työterveyshuollon, käyttöön. S-Ergo pyrkii varhaisessa vaiheessa ennaltaehkäisemään tuki- ja liikuntaelinsairauksia ja niiden aiheuttamaa työkyvyttömyyttä. (S-ryhmä 2022b.)

S-ryhmä haluaa myös edistää monimuotoisuutta ja tasa-arvoa, pyrkien luomaan työympäristön, jossa kunnioitetaan ja tuetaan kaikkia. Rekrytoinnissa korostetaan osaamista ja soveltuvuutta, ikää tai muita taustatekijöitä kyselemättä. Monimuotoisuuden edistämistyöhön kuuluu muun muassa monimuotoisuuskysymyksiä käsittelevä projekti, monimuotoisuussuunnitelma, ja koulutukset aiheesta. Henkilöstön edustajien kanssa yhdessä laaditut suunnitelmat kattavat henkilöstön, koulutuksen, tasa-arvon ja yhdenvertaisuuden näkökulmat. (S-ryhmä 2022b.)

Osuuskauppa Keskimaa on siis osa S-ryhmään, mutta osuuskunnissa on omat tavoitteelliset toimintatavat ja arvot, joita ne pyrkivät toteuttamaan. Ylitalo kertoo, että Osuuskauppa Keskimaa toimii arvojensa – Sydämellä, ilolla, sisulla ja yhdessä – mukaisesti, ja sillä on vahva sitoutuminen vastuulliseen osuustoimintaan. Yritys korostaa työhyvinvoinnin merkitystä osana toimintakulttuuriaan ja johtaa sitä tiiviissä yhteistyössä eri sidosryhmien kanssa. Työhyvinvointia johdetaan ja mitataan tiiviissä yhteistyössä liiketoimintojen, henkilöstötoimintojen asiantuntijoiden sekä työterveyshuollon kanssa. Vuonna 2022 keskityttiin siirtymään reagoinnista ennakointiin työhyvinvoinnin ja työkykyjohtamisen osalta. Tämän tavoitteena oli tehdä ennakoivampaa ja systemaattisempaa työtä henkilöstön hyvinvoinnin eteen, korostaen varhaista tukea ja avointa keskustelua vaikeista aiheista. (Ylitalo 2022.)

Pääpaino ja johon keskityttiin Keskimaaassa vuonna 2022 oli tuki- ja liikuntaelinsairauksien ehkäisyyn ja hoitoon, jotka olivat tuolloin yleisin sairauspoissaolojen syy Keskimaa-konsernissa. Lisäksi yrityksessä käynnistettiin hyvinvointiohjelma esihenkilöille, jossa panostettiin lähijohtamiseen ja esihenkilöiden kokonaisvaltaiseen kehittämiseen. Nämä Keskimaaalla käytettävät työhyvinvoinnin edistämismenetelmät on valittu tieteellisen tutkimuksen perusteella, jotta ne todennäköisimmin tuottavat haluttuja tuloksia. Näihin menetelmiin kuuluvat laaja työterveys, mielenterveyden palvelut, S-ergolähettilästoiminta, liikunta- ja hyvinvointiedut, muokattu työnkuvan malli, huolikeskustelut, laaja kumppaniverkosto, johdon ja esimiesten valmennukset sekä monipuolinen toiminta työkyvyn ja hyvinvoinnin ylläpitämiseksi. Ylitalo Sadun mukaan Osuuskauppa Keskimaaalla työhyvinvointia kehitetään systemaattisesti – keskiössä on ihminen. (Ylitalo 2022.)



Vuonna 2022 keskityttiin myös työntekijä- ja hakijakokemuksen parantamiseen, jotta luotaisiin hyvä työskentelyilmapiiri ja houkuteltaisiin uusia osaajia. Työpaikkaa kehitettiin muun muassa lähijohtamisen, henkilöstön hyvinvoinnin ja työn ja muun elämän tasapainottamisen kautta. Thusberg Kaisan, Keski- maan henkilöstöjohtajan mukaan tavoitteena oli löytää ratkaisuja epäsäännöllisen työn haasteisiin tarjoamalla riittävät työtunnit ja toimeentulo. (Thusberg 2022.)

Vuonna 2023 Keski- maalla jatkettiin keskittymistä esihenkilöiden hyvinvointi- valmennukseen, joka sisälsi monipuolisia osa-alueita, kuten kehon kuntoin- deksin mittauksen ja lähivalmennustapaamisia. Lisäksi käynnistettiin "Syty ja sytytä" -lähijohtamisen valmennus, joka keskittyy ihmisten johtamiseen ja mo- tivointiin. Keski- maassa korostetaan inhimillisyyttä työelämässä ja jokainen työntekijä kohdataan yksilönä, mahdollistaen osallistumisen ja vaikuttamisen. Työntekijät ovat pääroolissa, arvostettuja yksilöitä, ei pelkkiä koneiston osia. Jokaisella on mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, ja keski- maalaiset kohtaavat toisensa tasavertaisina eri työelämän vaiheissa. (Osuuskauppa Keski- ma 2023b.)

Kemppainen Katja Keski- maan uusi työhyvinvointipäällikkö kertoo, että vuonna 2023 oli Mielenterveyden teemavuosi ja Keski- maassa merkittävä painopiste- alue. Tämän tavoitteena ei ole pelkästään yksittäisten työntekijöiden hyvin- voinnin edistäminen, vaan koko organisaation menestys. Keski- maassa näh- dään hyvinvoiva työyhteisö tuottavampana, innovatiivisempänä ja sitoutu- neempänä. Tänä vuonna (2024) Keski- ma jatkaa ja keskittyy mielenterveyden tukemiseen työyhteisössä. Tavoitteena on luoda avoin ilmapiiri ja madaltaa kynnystä käyttää työterveyden mielenterveyspalveluita varhaisessa vai- heessa, kertoo työterveyshoitaja Anna Korhonen. Tarjolla on helposti saavu- tettavia palveluita, kuten Mielen chat ja Mielen sparrin. Organisaatio korostaa systemaattista lähestymistapaa työhyvinvoinnin johtamisessa ja panostaa esi- henkilöiden rooliin. Työntekijöiden hyvinvointi on strateginen painopiste, ja sii- hen pyritään tarjoamalla monipuolisia työterveyspalveluita. (Kemppainen & Korhonen 2024.)

Thusbergin mukaan, Keski- ma panostaa jatkuvasti henkilöstön hyvinvointiin ja tulevaisuuden työpaikan rakentamiseen. Työyhteisötutkimus 2022 vahvisti

yrittäjien suunnan oikeaksi, ja strateginen toiminta työhyvinvoinnin edistämiseksi on olennainen osa keskimääräisten pyrkimystä olla alan edelläkävijöitä. Sama suunta jatkui 2023 tutkimuksessa ja tavoitteena on jatkaa kehitystyötä kaikilla tasoilla, mahdollistaen henkilöstön osallistumisen ja vaikuttamisen, ja varmistuen samalla yrityksen menestyksen ja kilpailukykyyn säilymisen. Vuonna 2023 tehty TYT-tutkimus osoitti, että Osuuskauppa Keskimään henkilöstön kokemus työympäristöstä on merkittävästi parantunut viimeisen neljän vuoden aikana. Tutkimuksessa arvioidaan henkilöstön kokemusta kolmella eri tasolla: henkilön oma työ, hänen työympäristönsä ja koko yrityksen tasolla. TYT-tutkimus on tärkeä strateginen työkalu, joka tarjoaa arvokasta tietoa ja mahdollistaa parannustoimenpiteet. Korkea vastausprosentti (94,3 %) takaa tulosten luotettavuuden. Osuuskauppa Keskimään henkilöstökokemus on noussut AAA-luokkaan, johon yltää vain 6 % suomalaisyrityksistä, mikä on saavutus vain harvoille suomalaisyrityksille. (Thusberg 2023.)

## **5 TUTKIMUKSEN MENETELMÄT JA TUTKIMUSAINEISTO**

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön toteutusta. Sekä käydään läpi opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Lisäksi avataan käytettyjä tutkimusmenetelmiä sekä aineiston keruuta ja analysointia

### **5.1 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus**

Tutkimuksen tavoitteena on syventää ymmärrystä siitä, miten osatyökykyisten työntekijöiden osallistaminen työympäristöön ja heidän osaamisensa hyödyntäminen voi toimia tehokkaana vastauksena Osuuskauppa Keskimään koettuihin työvoimapulaongelmiin. Tutkimuksella saada selville mahdollisuudet ja haasteet, jotka liittyvät osatyökykyisten palkkaamiseen. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään vastauksia kysymyksiin, kuten esimerkiksi millaiset työtehtävät soveltuvat osatyökykyisille, millaista tukea ja tietoa esihenkilöt tarvitsevat, miten ja voidaanko työympäristöä, työtehtäviä jne. muokata osatyökykyisten tarpeiden mukaisesti.

Tutkimuskysymys on: Miten osatyökykyisten palkkaaminen voi toimia ratkaisuna työntekijäpulaan Osuuskauppa Keskimään -organisaatiossa, ja mitkä ovat tämän ratkaisun mahdollisuudet ja haasteet?

Lisäksi tutkimuksessa on mietitty apukysymyksiä, jotka ohjaavat tutkimuksen kulkua tämän tavoitteen saavuttamiseksi. Apukysymyksiä on:

Minkälaisiin tehtäviin voisi harkita osatyökykyisten palkkaamista?

Mitä tukea osatyökykyiset työntekijät tarvitsevat pärjätäkseen työssään? Mil-

laisia tietoja ja tukea esihenkilöt tarvitsevat osatyökykyisten palkkaamisessa?

Miten työtehtäviä voisi muokata vastaamaan osatyökykyisten tarpeita? Minkälaisia muutoksia työympäristössä voisi tehdä osatyökykyisten työn mahdollistamiseksi? Mikä saisi esihenkilöitä harkitsemaan osatyökykyisten palkkaamista?

Tutkimuksen tavoitteena on antaa suosituksia ja toimenpide-ehdotuksia, jotka voivat tukea osatyökykyisten työntekijöiden osallistumista työelämään Keski- maalla sekä tarjota tukea ja tietoa Keskimaan esihenkilöille osatyökykyisten palkkaamisessa. Ja tutkimuksen avulla pyritään selvittämään mahdollisuudet ja haasteet, jotka liittyvät osatyökykyisten palkkaamiseen ja heidän menestymiseensä työelämässä. Tutkimuksen keskeisin osa on kysely, joka suunnataan Osuuskauppa Keskimaan esihenkilöille. Kyselyssä pyritään selvittämään esihenkilöiden asennetta osatyökykyisten palkkaamiseen sekä heidän näkemyksiään mahdollisuuksista ja haasteista tämän ratkaisun toteuttamisessa.

## 5.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen toteuttamisessa hyödynnetään laadullista tapaustutkimusta. Laadullinen lähestymistapa tarjoaa mahdollisuuden syvälliseen ymmärrykseen aiheesta, tutkimalla osallistujien kokemuksia, näkemyksiä ja asenteita. (Puusa & Juuti 2020, 9–10). Tavoitteena on saada kattava kuvaus ilmiöstä, ymmärtäen sen monipuolisuuden ja rikkauden. (Kananen 2014, 16–18.) Laadullisen tapaustutkimuksen avulla pyritään siis tutkimaan Osuuskauppa Keskimaan esihenkilöiden näkemyksiä ja kokemuksia osatyökykyisten palkkaamisesta sekä heidän näkemyksiään mahdollisuuksista ja haasteista tämän ratkaisun toteuttamisessa. Laadullinen tutkimusmenetelmä valittiin sen mahdollistaman yksityiskohtaisen tarkastelun vuoksi, joka tarjoaa syvällisen ymmärryksen tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98, 173; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2014, 97).

Laadullinen tutkimus etenee prosessinomaisesti, jossa tutkimuksen vaiheet ja menetelmät muotoutuvat tutkimuksen edetessä. Tutkimussuunnitelma voi elää

hankkeen edetessä, mikä mahdollistaa oppimisen ja joustavuuden tutkimusprosessissa. Tämä vaihtelu ja joustavuus eivät ole haittoja, vaan ne ovat olennainen osa laadullista tutkimusta (Kiviniemi 2018, 73, 84; Puusa & Juuti 2020, 82) Kuten tässäkin tutkimuksen prosessin edetessä tarkentui tutkimuskohde, että tutkimuksen suunniteltu kyselytutkimuksen laajuus ja kohderyhmä.

Laadullinen tutkimus tarjoaa mahdollisuuden syventää ymmärrystä ilmiöstä sen konteksti huomioiden. Ja laadullisen tutkimuksen analyysin tavoitteena on ymmärtää tutkimusongelmaa tutkijan omista intresseistä ja näkökulmista käsin, tutkija itse toimii esihenkilönä. Analyysin tekemiseksi tarvitaan erilaisia lähestymistapoja, kuten induktiivista, deduktiivista ja abduktiivista. (Kananen 2014, 18; Eskola & Suoranta 2014, 15).

Laadullisessa analyysissä käytetään siis usein käsitteitä induktiivinen, deduktiivinen ja abduktiivinen päättely. Näiden käsitteiden avulla tutkitaan sitä, millaista päättelyä tutkimuksessa käytetään. Induktiivinen päättely tarkoittaa sitä, että yksittäistapauksista pyritään tekemään yleistyksiä. Toisin sanoen, tutkimusaineistosta pyritään löytämään yleisempiä säännönmukaisuuksia tai trendejä. Deduktiivinen päättely taas viittaa siihen, että yritetään päätellä yksittäisen tapauksen ominaisuuksia tai syy-seuraussuhteita jo tunnetun teorian tai mallin perusteella. Abduktiivinen päättely on puolestaan teoriaohjaavaa, jossa teorian muodostus perustuu havaintoihin, joihin liittyy jonkinlainen johtolanka. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 107.) Tämän tutkimuksen päättelylogiikka on induktiivinen, sillä siinä pyritään tekemään yleistyksiä kerätyn tutkimusaineiston perusteella.

Tutkimuksen keskeisin osa on kysely, jossa pyritään saamaan suoraan Osuuskauppa Keskimaan esihenkilöiden näkemyksiä osatyökykyisten palkkaamisesta. Kyselylomakkeen avulla saatu aineisto tarjoaa mahdollisuuden päästä suoraan kiinni esihenkilöiden näkemyksiin ilman ennako-oletuksia. (Eskola & Suoranta 2014, 19). Tämä auttaa tunnistamaan olennaiset teemat ja näkökulmat, jotka ohjaavat tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2014, s. 193).

Vaikka kysely sisälläsi pääsääntöisesti suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä, oli siinä avoimia kysymyksiä. Siksi tutkimuksessa hyödynnetään sekä kvalitatiivista eli laadullista että kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Tämän monipuolisen lähestymistavan tavoitteena on lisätä tutkimuksen kattavuutta ja vähentää virheitä. Määrällinen ja laadullinen tutkimus täydentävät toisiaan, ja kyselytutkimuksessa käytetään molempia. Esimerkiksi suljetut (esim. moni-valintakysymykset) kysymykset edustavat kvantitatiivista lähestymistapaa, kun taas avoimet kysymykset tarjoavat mahdollisuuden syvällisempään tietoon. (Vilka 2021, 70.)

Suljetut ja avoimet kysymykset toimivat eri tavoin tutkimuksessa. Suljettujen kysymysten valmiit vastausvaihtoehdot tekevät tiedon käsittelystä ja analyysistä selkeää, kun taas avoimet kysymykset vaativat enemmän työtä, mutta voivat tarjota arvokasta tietoa, jota ei ole suoraan kyselyssä kysytty. Tämä monipuolinen lähestymistapa auttaa tutkijaa saamaan laajemman kuvan aiheesta ja sen monista näkökulmista (Vilka 2021, 70; Vehkalahti 2014, 24–25). Vilkan (2021) mukaan avoimien kysymyksien analysointitapa määrää tutkimusmenetelmä, ei kysymysten muoto, eivätkä avoimet kysymykset tarkoita, että tutkimuksessa käytettäisiin myös laadullista tutkimusmenetelmää. Kananen (2017) toteaa taas, että kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan syventää ymmärrystä kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksista. Yhdistämällä kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimusta voidaan hyödyntää erilaisia näkökulmia, mikä voi auttaa kompensoimaan kummankin lähestymistavan mahdollisia rajoituksia (Kananen 2017, 171–172).

### **5.3 Aineiston hankinta**

Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää monenlaisia aineistonkeruumenetelmiä, yleisimmät näistä ovat haastattelut, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Aineistonkeruumenetelmiä voidaan käyttää vaihtoehtoisesti, rinnakkain tai yhdistellen, riippuen mikä on tutkimusongelma sekä tutkimukseen saatavilla olevista resursseista. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83.)

Empiirisen aineiston kerääminen ja sen analysointi ovat keskeisiä vaiheita tutkimuksen toteuttamisessa. Opinnäytetyön tutkimuksen aiheenvalintaa miettiessä sekä tutkimuksen aloitusvaiheessa käytiin Osuuskauppa Keskimään henkilöstöjohtajan Kaisamaria Thusbergin kanssa keskustelua toimeksiantosta ja tutkimuksen aihealueesta sekä siihen liittyvistä toiveista. Tutkimuksen aiheeksi valikoitui osatyökyisten palkkaaminen ratkaisuna työntekijäpulaan sekä siihen liittyvät mahdollisuudet ja haasteet. Thusbergin mukaan tutkimusongelma ja tavoitteet olivat linjassa organisaation tarpeiden kanssa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103).

Aineistonkeruumenetelmäksi valittiin kysely, joka toteutettiin Webropol-kyselytyökalun avulla. Tämä mahdollisti vastaajille helpon ja nopean vastaamisen itselleen sopivalla hetkellä samalla varmistaen anonymiteetin, sillä Webropol mahdollisti valita kyselyn tekemisen täysin anonymimiksesi. (Tuomi & Sara-järvi 2018, 89–91).

Tutkimussuunnitelmaa laadittaessa on tärkeää varmistaa, että tutkittava asia on konkreettisesti mitattavissa ja testattavissa. Tutkimuksen kohteena voi olla mikä tahansa teoreettinen käsite tai ilmiö, kunhan se voidaan muuttaa operatiivisiksi mittareiksi. Tämä tarkoittaa siirtymistä teoreettiselta tasolta, kuten käsitteiden määrittelyistä ja osatekijöistä, kohti käytännön toteutusta, kuten kyselylomakkeen laatimista. Ennen kyselyn suunnittelua on selvitettävä, mitkä muuttujat ovat olennaisia tutkimuskysymyksen tai teoreettisen viitekehyksen kannalta. Käsitteiden konkretisointi edellyttää tutkijalta tuntemusta tutkimuksen kohderyhmästä, jotta varmistetaan teoreettisten käsitteiden selkeä muuttuminen käytännön mittareiksi. (Vilka 2021, 102.) Kyselytutkimus tehtiin tutkijan kollegoille, jotka ovat Osuuskauppa Keskimaa esihenkilöitä. He vastaavat rekrytoinnista sekä uusien työntekijöiden perehdytyksestä yms.

Kyselyn suunnittelussa kiinnitettiin erityistä huomiota kysymysten selkeyteen ja ymmärrettävyyteen. Kyselyn avulla pyrittiin saamaan syvällisempää tietoa toimeksiantajan toiveiden mukaisesti esihenkilöiden asennetta osatyökykyisten palkkaamiseen sekä heidän näkemyksiään mahdollisuuksista ja haasteista tämän ratkaisun toteuttamisessa. (Kananen 2017, 79). Kyselyyn sisällytettiin sekä avoimia että strukturoituja monivalintakysymyksiä. Kysymykset

käytiin läpi myös toimeksiantajan kanssa ja kysymyksiin tehtiin muutoksia toiveiden ja korjausehdotuksien mukaisesti. Testikyselyjen perusteella kyselyn suorittamiseen arvioitiin kuluvan noin 10–15 minuuttia aikaa (Vilkkä 2021, 105–109). Kyselylomaketta suunniteltaessa on siis tärkeää harkita tarkasti, mitä kysymyksiä siihen sisällytetään ja varmistaa, että ne palvelevat tutkimusongelmaa ja tavoitteita. (Vilkkä 2021, 107.) Kyselylomakkeen kysymykset olivat vastaajille satunnaisessa järjestyksessä, mutta kyselyn suunnitteluvaiheessa kysymykset jaoteltiin eri otsikoiden alle, jotta se nopeuttaa analysointi vaihetta. Ja ennen lomakkeen lähettämistä on suositeltavaa testata se perusteellisesti varmistaakseen sen toimivuuden ja laadun. Testauksessa kyselyyn vastaavien palautetta käytetään arvioimaan kyselyn selkeyttä, pituutta ja relevanssia tutkimuksen kannalta. Lisäksi tarkastellaan mahdollisia tarpeettomia kysymyksiä, jotka voivat häiritä vastaajien kokemaa kyselyn sujuvuutta. (Vilkkä 2021, 108.) Tämä kysely testattiin henkilöiden kanssa, joilla on tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta.

Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään ilmiön ymmärtämiseen tutkimuksen osallistujien näkökulmasta. Tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena ovat osallistujien tunteet, ajatukset, kokemukset ja niihin liittyvät merkitykset kyseiselle ilmiölle. (Puusa & Juuti 2020, 9–11.)

Webropolilla luotu kyselyn kyselylinkki julkaistiin Osuuskauppa Keskimään työntekijöille suunnatussa Workplace-viestintätyökalussa Keskimaa /Esihenkilöt ryhmässä, ja siinä kuvattiin tarkasti tutkimuksen tavoitteet ja merkitys vastaajille. Workplacesa julkaisemissa tavoitettiin yhtä aikaa kaikki vastaajat ja ylimääräiset välikädet jäivät näin pois ja täten se oli myös ilmaista. Saatekirjeen muotoiluun kiinnitettiin erityistä huomiota, sillä on vaikutusta vastausten luotettavuuteen ja vastaajien kiinnostukseen (Vehkalahti, 2014, 47–48). Saatekirjeessä tuotiin opinnäytetyön tarkoitus ja mitä kyselyllä pyritään selvittämään. Lisäksi siinä kerrottiin arvio kyselyyn vastaamisen kestosta, kyselyyn vastaamisen vapaaehtoisuudesta ja että vastaaminen tapahtuu täysin anonyymisti, eikä käytetty Webropol-ohjelma kerää henkilötietoja. Lisäksi tuotiin esille, että kyselytutkimuksessa syntynyttä aineistoa käsittelee ainoastaan opinnäytetyön tekijä ja aineistot tullaan hävittämään opinnäytetyön julkaisun jälkeen.

Kyselyn toteutusajankohdaksi valittiin 16.4.–23.4.2024, ja vastaajia muistutettiin kyselyn eri vaiheissa osallistumaan tutkimukseen. Tämän avulla pyrittiin varmistamaan riittävä vastausprosentti ja tutkimuksen luotettavuus (Vilka 2007, 62–65).

#### **5.4 Aineiston analysointi**

Laadullisessa tutkimuksessa analyysimenetelmät vaihtelevat tutkimuksen tavoitteiden ja käytettävän aineiston luonteen mukaan. Sisällönanalyysi on yksi yleisimmin käytetyistä menetelmistä laadullisessa tutkimuksessa. Analyysi on prosessi, jossa tutkija tulkinnan ja päättelyn avulla siirtyy käsitteellisempään ymmärrykseen tutkimusaiheestaan empiirisestä aineistosta käsin. (Puusa & Juuti 2020, 145–149).

Webropol-kyselyn avoimia kysymyksiä ja niiden sisältöä tarkasteltiin laadullisen sisällönanalyysin avulla, joka pyrkii tiivistämään ja yleistämään aineiston (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117). Analyysi auttaa pilkkomaan monimutkaiset ongelmat pienempiin osiin, jotta voidaan löytää ratkaisuja kokonaisongelmaan (Kananen 2014, 99–100, 104). Aineiston analysoinnin avulla pyritään selvittämään ja korostamaan tutkimuksen kannalta merkityksellisiä näkökohtia, mikä helpottaa johtopäätösten tekemistä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104–105).

Kyselytutkimus tehtiin siis hyödyntämällä Webropol- ohjelmistoa ja sillä luotujen laadulliset eli avoimet kysymykset analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin prosessin mukaisesti, joka mahdollistaa systemaattisen ja objektiivisen aineiston käsittelyn. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 117–122). Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet sisältävät analyysiyksikön valinnan, aineistoon tutustumisen, pelkistämisen, kategorisoinnin, teemoittelun ja tulkinnan (Puusa 2020, 149). Kun siis tutkimuksen kysely päättyi, niin aineisto redusoiitiin eli pelkistettiin ensin, poistamalla epäolennainen tieto ja ryhmittelemällä vastaukset. Pelkistämisessä pyritään säilyttämään olennainen tieto tiiviissä muodossa (Puusa 2020, 149; Tuomi & Sarajärvi 2018, 123). Apuna käytettiin tässä Word-tiedostoa, johon kerättiin eri kysymysten alle avoimet vastaukset. Tämän jälkeen aineistoa klusteroitiin eli ryhmiteltiin samankaltaisiin vastauksiin ja nämä sitten luokiteltiin, jotka liitettiin tutkimuskysymyksiin. Luokittelun jälkeen jatkettiin aineiston käsitteellistämiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108–110).



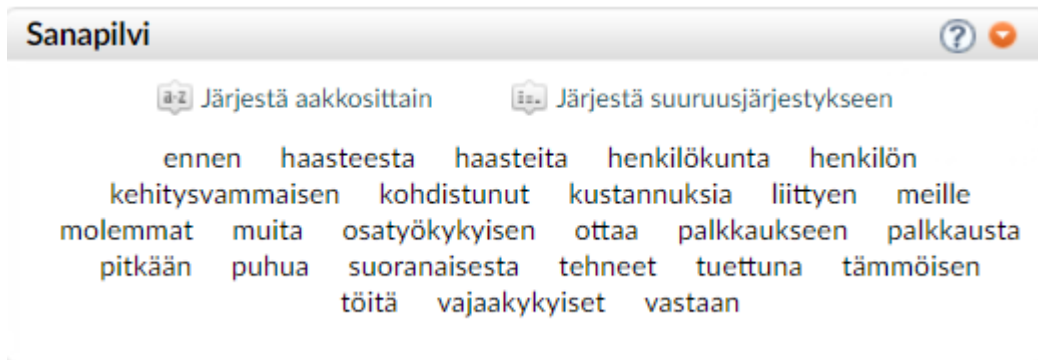
Analyysiyksikkönä voidaan käyttää esimerkiksi sanoja, lauseita, kappaleita tai ajatuksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Analyysin apuna käytetään myös luokittelua, jossa ilmaisia kvantifioidaan ja niiden esiintymistä lasketaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 121–122) (taulukko 2).

Taulukko 2. Avoimin vastauksien aineistolähtöisen sisällönanalyysin vaiheet

Kysymys	Avoimet vastaukset	Pelkistäminen ja koodaus	Ryhmittely, luokittelu ja abstrahointi
Kohtasitko osatyökykyisten työllistämiseen liittyviä haasteita, jokin muu haaste, kerro haasteesta?	- Henkilökunnan kyvykkyyden vastaanottaa osatyökykyiset tai kehitysvammaiset työntekijät. - Ei suoranaisia haasteita, palkkauksen osalta ei kustannuksia ennen työsopimuksen tekemistä. - Ei muita haasteita.	Henkilökunta osaa ottaa vastaan osatyökykyisen tai kehitysvammaisen henkilön.	Alaluokka: Työyhteisön suhtautuminen osatyökykyisiin.
Mikä mielestäsi toimi hyvin?	- Osatyökykyisten odottamattoman osaamisen ja kykyjen löytyminen. - Asiakkaiden positiivinen suhtautuminen. - Tuetun työskentelyn mahdollistama osaamisen kehittäminen. - Perehdytys ja tuki. - Työntekijän innokkuus ja onnellisuus työssään.	Ei suoranaisia haasteita palkkaukseen liittyen.	Alaluokka: Palkkaukseen liittyvät haasteet.
Mikä saisi sinut harkitsemaan osatyökykyisen palkkaamista, jos yksikössäsi ei heitä vielä työskentele tai miksi suosittelisit osatyökykyisen palkkaamista?	- Kokemus on positiivinen. - Palkkauslinja. - Valmius palkata sopivan tilaisuuden tullen. - Valmius palkata heti. - Osatyökykyisten arvostaminen osana työyhteisöä. - Motivaatio ja tehokkuus työssä. - Joustavuus ja ahkeruus. - Tarve työntekijöille.	Ei muita haasteita.	Alaluokka: Ei muita haasteita.
Millaisiin muihin muutoksiin olisit valmis osatyökykyisen työn mahdollistamiseksi?	- Tapauskohtaiset muutokset. - Työaikojen ja työtehtävien joustavuus. - Tuki ja apu tarpeen mukaan. - Neuvoteltavuus. - Tarpeen mukainen muokkaaminen.	Vajaakuntoisten henkilöiden työskentely mahdollistaa riittävän osaamisen kertymisen palkkausta varten.	Alaluokka: Työtehtävien sovittaminen osatyökykyisille.
Onko jotain muuta mitä haluaisit kommentoida tutkimukseen liittyen?	- Kokemuksia kahdesta osatyökykyisestä työntekijästä. - Tärkeys saada riittävästi aikaa työkokeiluun ennen palkkausta. - Tärkeää mahdollistaa osatyökykyisille työmahdollisuus. - Hyvä aihe.	Työn tarjoaminen henkilöille, joilla voi muuten olla haasteita työllistystä, koetaan positiivisena.	Alaluokka: Työmahdollisuudet osatyökykyisille.
		Työntekijöiden innokkuus pysyy, onnellisia olla osa yhteisöä.	Alaluokka: Työntekijöiden motivaatio.
		Osatyökykyisen palkkaamisen suositteleminen ja valmius siihen.	Alaluokka: Suositus osatyökykyisen palkkaamiseen.
		Työaikojen ja työtehtävien muokkaus, jotta työteho vastaa muiden työntekijöiden tasoa.	Alaluokka: Työn muokkaaminen osatyökykyisille sopivaksi.
		Työpaikan tarjoaminen ja muutoksiin valmius tarpeen mukaan.	Alaluokka: Joustavuus ja valmius muutoksiin.
		Kaksi osatyökykyistä henkilöä työsuhteeseen päätyneet, kokemuksia heidän työskentelystään.	Alaluokka: Kokemukset osatyökykyisten työllistämisestä.

Tässä tutkimuksessa strukturoitujen kysymysten vastaukset analysoitiin Webropol-alustan tarjoamalla menetelmällä, joka mahdollistaa vastausten hajonnan esittämisen pylväsdiagrammeina ja prosentuaalisena jakaumana. Myös tässä vastausten analysointi on tärkeä vaihe tutkimuksen etenemisessä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa painotetaan tilastollisia menetelmiä, kuten tulosten esittämistä taulukoissa ja prosenttijakaumina. (Kananen 2014, 209).

Analysointivaiheessa hyödynnettiin Webropolin tarjoamia raportointityökaluja aineiston käsittelyssä. Työkalut mahdollistivat vastausten lukemisen ja ryhmitelyn eri näkökulmista, joko suoraan sovelluksesta tai siirtämällä vastaukset esimerkiksi Wordiin. Tutkimuksessa käytettiin hyödyksi myös Webropolin Text mining sanapilveä (kuva 3). Sen avulla löydettiin nopeasti keskeiset teemat sekä sen avulla oli myös nopea ryhmitellä ja luokitella vastaukset sekä analysoida niitä muiden vastausten perusteella. (Webropol s.a.). Sanapilvi viimeisteltiin netin tarjoamalla ilmaisella WordArtin Classic Word Cloudia, jolla saatiin sanapilvestä vieläkin luettavampi (kuva 4).



Kuva 3. Esimerkki Webropolin Text mining sanapilvestä

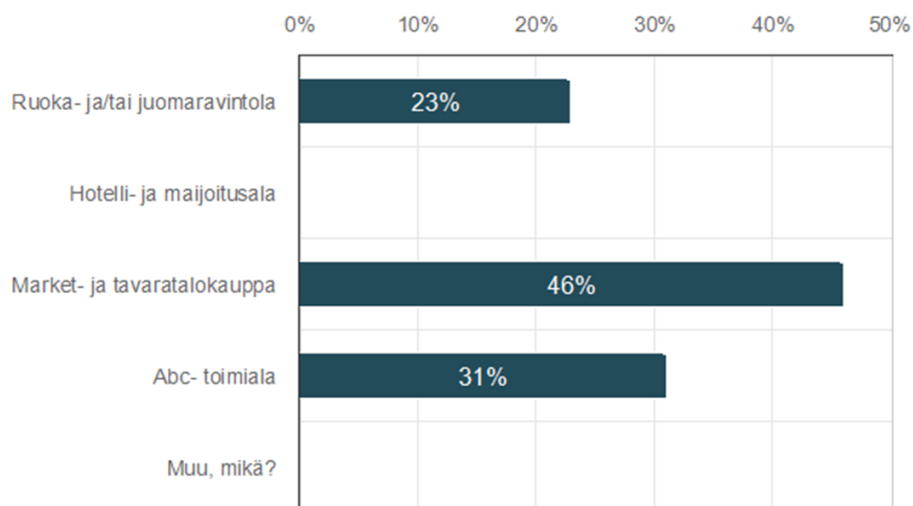


Kuva 4. Esimerkki WordArtin Classic Word Cloudia sanapilvestä

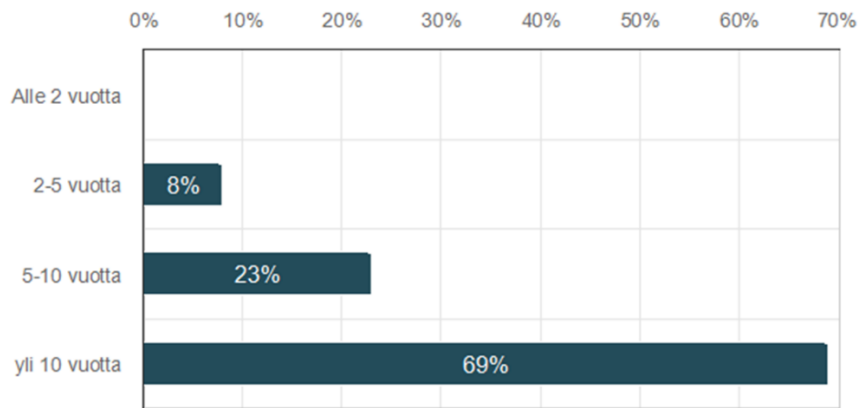
## 6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksessa osallistujien määrä oli yhteensä 13 henkilöä, jotka toimivat esihenkilönä eri yksiköissä. Eniten vastauksia tuli market- ja tavaratalokaupan alalta (46,1 %), ja suurin osa (69,2 %) esihenkilöistä oli toiminut tehtävässään yli 10 vuotta (kuva 5&6). Yksiköissä työskentelevien henkilöiden määrä vaihteli, mutta eniten vastaajilla oli yksiköitä (76,9 %), joissa työskenteli 11–50 henkilöä (kuva 7).

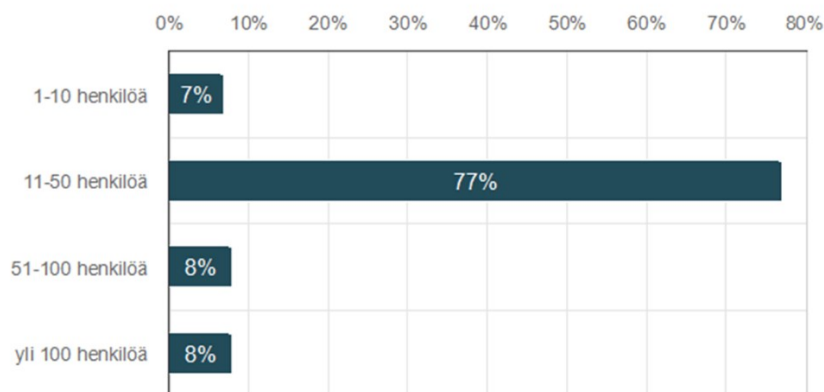
Kysely lähetettiin esihenkilöille Webropolilla luodun kyselylinkin kautta, joka julkaistiin Osuuskauppa Keskimaan työntekijöille suunnatussa Workplace-viestintätyökalussa Keskimaa /Esihenkilöt ryhmässä. Ryhmässä on 101 jäsentä, joista arviolta noin 80 henkilöä on pääsääntöisesti ja suoranaisesti tekemisissä rekrytoinnin kanssa. Kyselyyn vastanneiden määrä oli 13, ja kyselyyn liittyvien esihenkilöiden arvioitu määrä on noin 80, joten vastausprosentti oli 16,25 %. Vastauksia ei saatu lainkaan hotelli- ja majoitusosalta eikä muu ryhmältä (kuva 5).



Kuva 5. Missä yksikössä olet esihenkilönä?



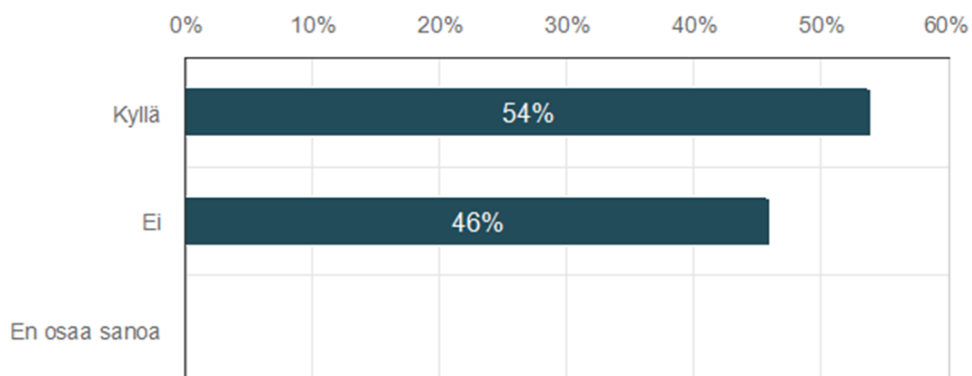
Kuva 6. Kuinka monta vuotta olet toiminut esihenkilönä?



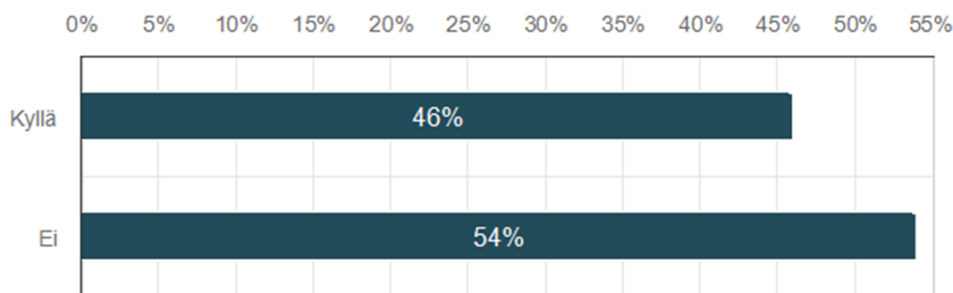
Kuva 7. Kuinka monta henkilöä työskentelee yksikössäsi tällä hetkellä?

## 6.1 Kokemukset osatyökykyisistä työelämässä

Yli puolessa yksiköistä (53,8 %) on aiemmin työllistänyt osatyökykyisiä henkilöitä ja 46,2 % yksiköistä ei ole aiemmin tehnyt osatyökykyisten rekrytointeja (kuva 8). Tällä hetkellä 46,2 %:ssa yksiköistä työskentelee osatyökykyisiä henkilöitä, kun taas 53,8 %:ssa ei ole tällä hetkellä osatyökykyisiä työntekijöitä (kuva 9).



Kuva 8. Onko yksikössäsi ollut aikaisemmin työllistetty osatyökykyisiä henkilöitä?



Kuva 9. Työskenteleekö yksikössäsi tällä hetkellä osatyökykyinen henkilö/henkilöitä?

## 6.2 Suhtautuminen osatyökyisten palkkaamiseen ja työhön osallistamiseen

Kysyttäessä osatyökyisten palkkaamiseen ja työhön osallistumisesta vastaajista (92,3 %) oli valmiita palkkaamaan osatyökykyisen henkilön, vaikka he eivät olleet aiemmin tehneet sitä. Yksi vastaajista oli vastannut kyselyyn kieltävästi (kuva 10). Puolet vastaajista (50,0 %) jotka olivat aikaisemmin palkanneet osatyökykyisiä, kertoivat että heidän mielipiteensä osatyökyisten palkkaamisesta oli muuttunut erittäin paljon positiivisempaan suuntaan kokemusten myötä. 33,3 % ilmoitti suhtautumisensa muuttuneen positiivisempaan suuntaan. Yksi vastaaja vastasi, että suhtautuminen ei ole muuttunut. Kenenkään vastaajan suhtautuminen ei ollut muuttunut negatiiviseen suuntaan (kuva 11).

	n	Prosentti
Kyllä	12	92,3%
Ei	1	7,7%
En osaa sanoa	0	0,0%

Kuva 10. Olisiko yksikkösi valmis palkkaamaan osatyökykyisen henkilön, jos et ole aikaisemmin tehnyt sitä?

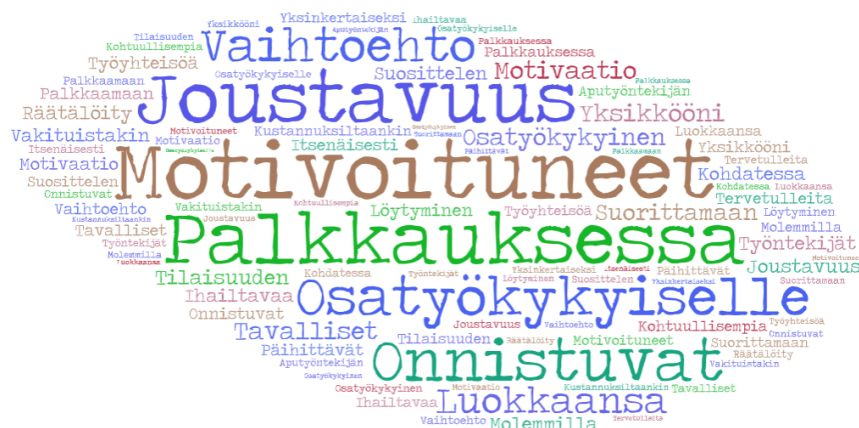
Kyllä, erittäin paljon positiivisempaan suuntaan	3	50,0%
Kyllä, positiivisempaan suuntaan	2	33,3%
Ei ole muuttunut	1	16,7%
Hieman negatiivisempaan suuntaan	0	0,0%
Negatiivisempaan suuntaan	0	0,0%

Kuva 11. Onko ajatuksesi tai mielipiteesi osatyökyisten palkkaamisesta muuttunut kokemustesi myötä?

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, että mikä saisi sinut harkitsemaan osatyökykyisen palkkaamista, jos yksikössä ei heitä vielä työskentele tai miksi suosittelisit osatyökykyisen palkkaamista? Useat vastaajat ilmaisivat valmiutensa harkita osatyökykyisen henkilön palkkaamista erilaisilla perusteilla.

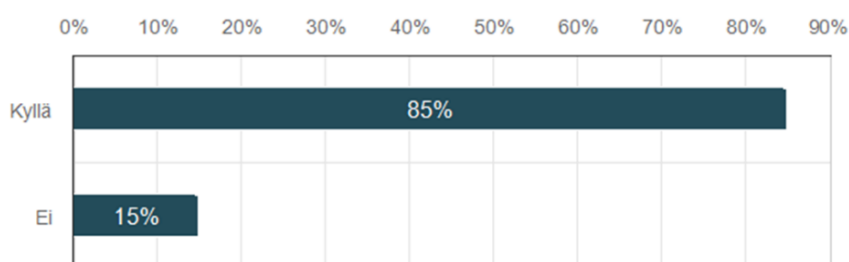
Tutkimuksessa esiin nousseista vastauksista muodostettiin sanapilvi, jossa korostuivat seuraavat sanat: vaihtoehto, joustavuus, motivoituneet, palkkauksessa, osatyökykyiselle, onnistuvat, ja luokkaansa (kuva 12).

Näissä avoimissa vastauksissa ja sanapilven avulla muodostuneissa sanoissa toistuivat myönteiset näkemykset osatyökykyisten palkkaamisesta, korostaen heidän motivoituneisuuttaan, kykyään selviytyä työtehtävistä sekä osallisuutta työyhteisössä. Useat vastaajat suosittelivat vahvasti osatyökykyisten palkkaamista, mainiten heidän kykynsä ja motivaationsa työntekoon. Joustavuutta ja ahkeruutta pidettiin tärkeinä ominaisuuksina, ja monet vastaajat olivat valmiita tarjoamaan tukea ja opastusta osatyökykyisille työntekijöille. Lisäksi korostettiin tarvetta tiedon saamiseen työtä vailla olevista henkilöistä ja työpaikkojen tarjoamista mahdollisuuksista osatyökykyisten työllistämiseen.



Kuva 12. Mikä saisi sinut harkitsemaan osatyökykyisen palkkaamista, jos yksikössä ei heitä vielä työskentele tai miksi suosittelisit osatyökykyisen palkkaamista?

Kysyttäessä, palkkaisiko esihenkilö uusia tai lisää osatyökykyisiä henkilöitä, yksitoista esihenkilöä olisi valmis palkkaamaan uusia tai lisää osatyökykyisiä henkilöitä, kun taas kaksi vastaajista ei ollut valmis tähän (kuva 13).

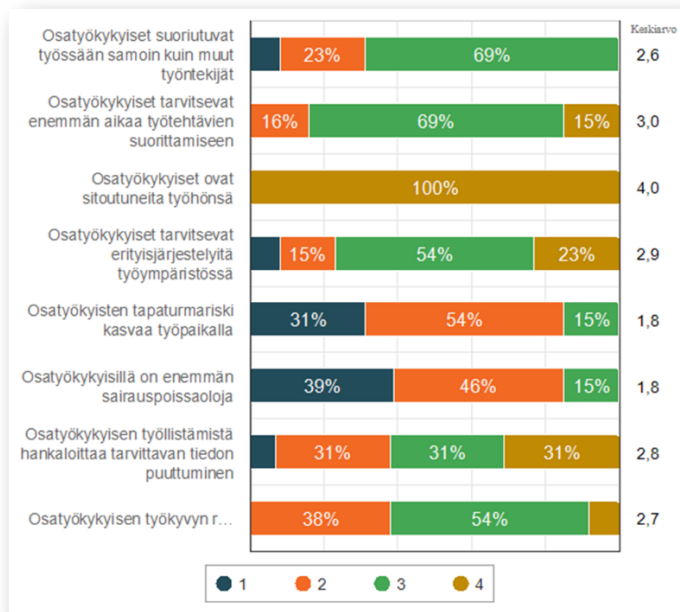


Kuva 13. Palkkaisitko uusia tai lisää osatyökykyisiä henkilöitä?

Kun kysyttiin näkemyksiä ja uskomuksia osatyökykyisten työllistämisestä, vastaajien näkemykset vaihtelivat. (kuva 14). Osallistujat arvioivat eri väittämien vastaavuutta osatyökykyisten työllistämiseen asteikolla 1 Täysin eri mieltä – 4 Täysin samaa mieltä.

Vastaukset väittämään osatyökykyisten suoriutuminen työssään samoin kuin muut työntekijät vaihtelivat vastaajien keskuudessa. Eniten vastaajia oli osittain samaa mieltä tästä väittämästä (69,2 %), kun taas täysin eri mieltä oli 7,7 %. Väittämässä osatyökykyiset tarvitsevat enemmän aikaa työtehtävien suoritukseen, mikä oli vastaajien keskuudessa melko yhtenäistä, sillä suurin osa oli joko osittain tai täysin samaa mieltä (84,6 %), kukaan ei ollut täysin eri mieltä.

Väittämässä osatyökykyiset ovat sitoutuneita työhönsä kaikki vastaajat olivat täysin samaa mieltä tästä väittämästä. Väittämässä osatyökykyiset tarvitsevat erityisjärjestelyitä työympäristössä, suurin osa vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä tästä (76,9 %), pieni osa oli täysin samaa mieltä (23,1 %) tai täysin eri mieltä. Osatyökykyisten tapaturmariski kasvaa työpaikalla väittämässä, suurin osa vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä tästä (84,6 %), kukaan ei ollut täysin samaa mieltä. Myös väittämässä osatyökykyisillä on enemmän sairauspoissaoloja, ja suurin osa vastaajista oli osittain tai täysin eri mieltä tästä (84,6 %), eikä kukaan ollut täysin samaa mieltä. Väittämässä osatyökykyisen työllistämistä hankaloittaa tarvittavan tiedon puuttuminen, oli erilaisia mielipiteitä, mutta suurin osa vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä tästä (61,5 %). Väittämässä osatyökykyisen työkyvyn rajoite työtehtävistä suoriutumiseen vaikeuttaa työllistämistä, ja suurin osa vastaajista oli osittain tai täysin samaa mieltä tästä (84,6 %), kukaan ei ollut täysin eri mieltä. (kuva 14).



Kuva 14. Kuinka hyvin seuraavat väittämät vastaavat näkemystäsi tai uskomustasi osatyökykyisten työllistämiseksi?

Osatyökykyisen työkyvyn rajoite työtehtävistä suoriutumiseen vaikeuttaa työllistämistä väittämään, enemmistö oli osittain samaa mieltä (53,8 %), ja pieni osa oli täysin eri mieltä (38,5 %).

### 6.3 Osatyökykyisen työllistämisen edellytykset

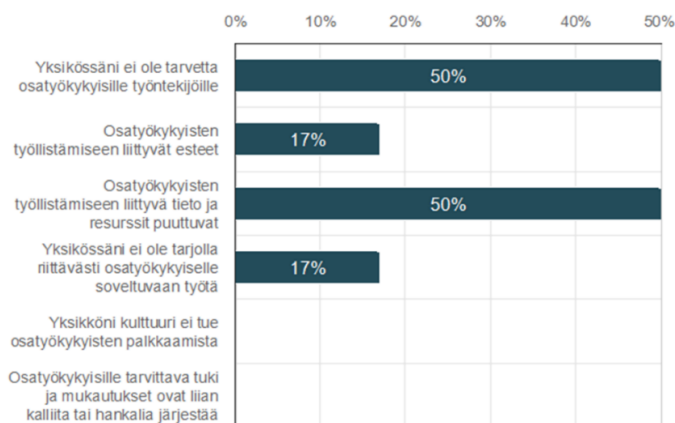
Kysyttäessä esihenkilöitä, että millaisiin työtehtäviin osatyökykyiset henkilö/t sijoittuivat, he vastasivat, että osatyökykyiset henkilöt sijoittuivat pääasiassa kevyisiin työtehtäviin, kuten hyllyjen fiksaamiseen, hyllytystyöt, siistimiseen, roskien viemiseen ja erilaisiin apuhommiin. Myös astiahuolto ja vitriinituotteiden valmistus mainittiin. Työtehtävät oli räätälöity vastaamaan henkilöiden mahdollisia rajoitteita (kuva 15).



Kuva 15. Millaisiin työtehtäviin osatyökykyiset henkilö/t sijoittuivat?



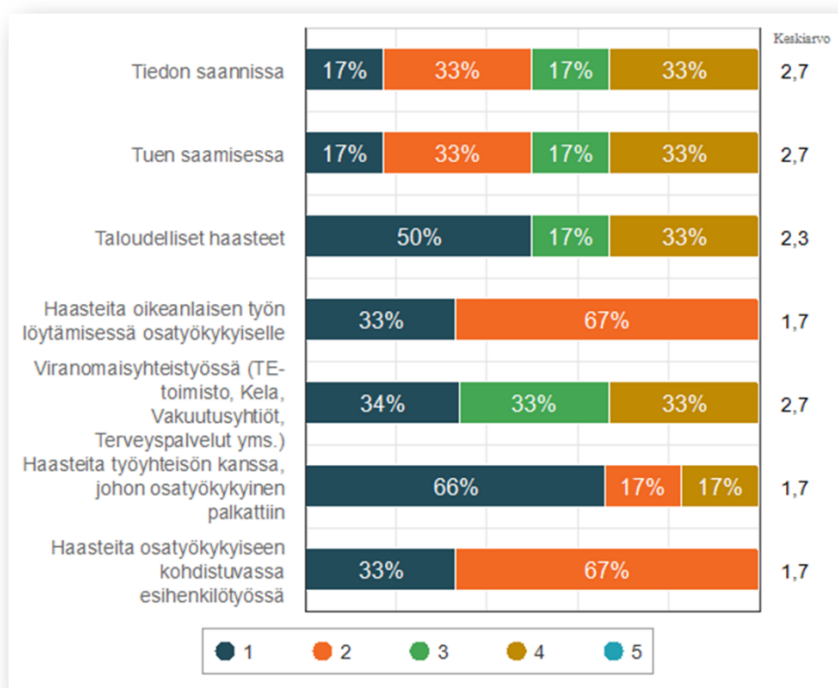
Yksiköissä, joissa ei ollut tällä hetkellä osatyökykyisiä työntekijöitä, yleisimmät syyt olivat tarpeen puute (50,0 %) ja osatyökykyisten työllistämiseen liittyvien esteiden kohtaaminen, kuten tiedon ja resurssien puute (50,0 %). Lisäksi 16,7 % vastaajista arvioivat syyksi, että yksikössä ei ole tarjolla riittävästi osatyökykyisille soveltuvaa työtä ja osatyökykyisten työllistämiseen liittyvät esteet. (kuva 16).



Kuva 16. Jos yksikössäsi ei ole tällä hetkellä osatyökykyisiä työntekijöitä, niin miksi ei ole?

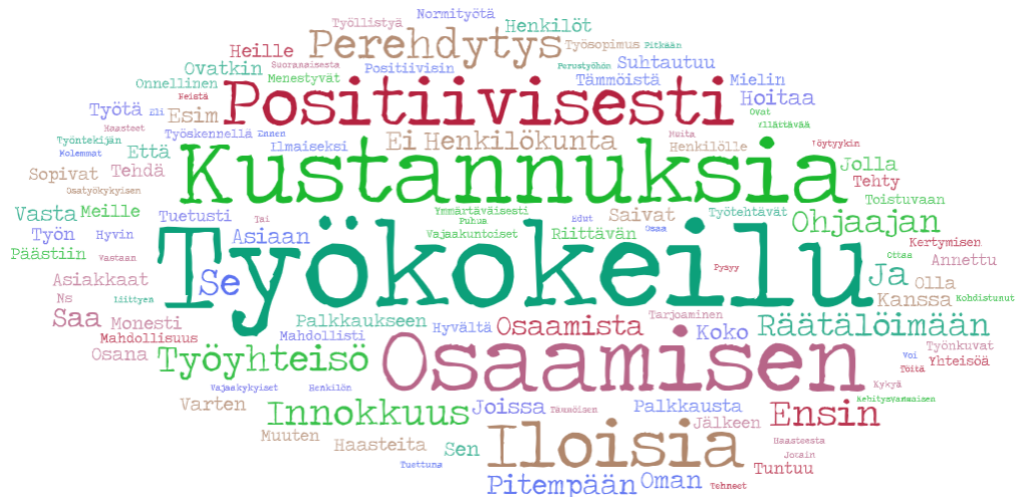
#### 6.4 Osatyökyisen työllistämisen mahdollisuudet ja haasteet

Kysyttäessä, kohtasivatko esihenkilöt osatyökykyisten työllistämiseen liittyviä haasteita, vähiten he kokivat haasteita työyhteisön kanssa, johon osatyökykyinen palkattiin, sekä taloudellisissa haasteissa. Kukaan vastaajista ei kokenut, että haasteita olisi ollut paljon. Vastaajat vastasivat väittämiin 1 ei ollenkaan — 5 paljon. Keskiarvolla katsoessa eniten haasteita tuotti tiedon ja tuen saamisessa sekä viranomaisyhteistyö, kuten TE-toimisto, Kela, vakuutusyhtiöt ja terveystalvet. Keskiarvo oli näiden osalta 2,7 (kuva 17).



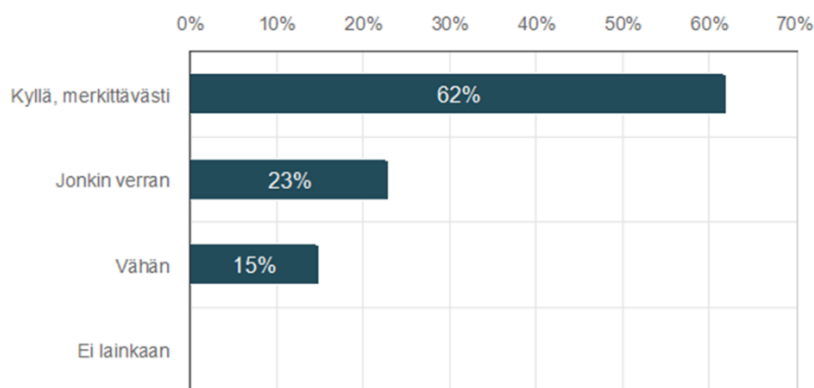
Kuva 17. Kohtasitko osatyökykyisten työllistämiseen liittyviä haasteita seuraavissa tilanteissa?

Avoimissa kysymyksissä pyydettiin kertomaan, että oliko joku muu haaste tai mikä meni heidän mielestään hyvin liittyen osatyökykyisten työllistämiseen, esihenkilöt vastasivat, että monet asiat toimivat hyvin osatyökykyisten palkkaamisessa. He kertoivat osatyökykyisten yllättävästä osaamisesta ja kyvystä hoitaa työtään sekä asiakkaiden positiivisesta suhtautumista. Lisäksi perehdytys ja työkokeilu ennen työ sopimuksen solmimista mainittiin toimivina käytäntöinä. Muista haasteista mainittiin henkilökunnan osaaminen vastaanottaa osatyökykyinen tai kehitysvammainen henkilö (kuva 18).



Kuva 18. Joku muu haaste, kerro haasteesta ja Mikä mielestäsi toimi hyvin?

Enemmistö vastaajista uskoi, että osatyökykyisten palkkaaminen voisi merkittävästi lisätä yksikön työyhteisön monimuotoisuutta ja -sisältöä (61,5 %), kun taas jonkin verran ja vähän uskoi tähän 23,1 % ja 15,4 %. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä, että sillä ei olisi lainkaan merkitystä (kuva 19).



Kuva 19. Uskotko, että osatyökykyisten palkkaaminen voisi lisätä yksikkösi työyhteisön monimuotoisuutta ja -sisältöä?

## 6.5 Osatyökykyisen tuen tarve työllistämisen edistämiseksi

Monivalintakyselyn mukaan yksiköissä, jossa oli ollut osatyökykyinen, käytettiin erilaisia keinoja osatyökykyisten työntekijöiden tukemiseksi ja työn muokkamiseksi heidän tarpeidensa mukaisesti. Työajan joustoja, kuten työaikajoustoja, työajan lyhentämistä, etätyömahdollisuutta tai työn tauottamista, käytettiin 88,9 % tapauksista. Lisäksi työn organisointia toteutettiin kaikissa tapauksissa (100 %), mikä sisälsi muun muassa työtehtävien rajaamista ja työprosessien muuttamista. Työympäristön muokkauksia, kuten esteettömyyden lisäämistä, työpisteen muuttamista tai työvälineiden käyttöönottoa, käytettiin 44,4 % tapauksista. Teknologian ja apuvälineiden hyödyntämistä ilmoitettiin käytetyn 11,1 %:ssa tapauksista, kuten myös työmatkoja helpottavia ratkaisuja. Lisäksi toisen henkilön apua ja tukea hyödynnettiin 66,7 %:ssa tapauksista (kuva 20).

	n	Prosentti
Työajan muutoksia (työaikajoustoja, työajan lyhentämistä, etätyömahdollisuutta tai työn tauottamista)	8	88,9%
Työn organisointia (työtehtävien rajaaminen, työnjaon tai työprosessien muuttaminen)	9	100,0%
Työympäristön muutoksia (esteettömyys, työpisteen muutos tai työtä helpottavat työvälineet ja apuvälineitä)	4	44,4%
Teknologian ja apuvälineiden hyödyntäminen (laitteita, ohjelmia tai digitaalisia palveluja)	1	11,1%
Toisen henkilön apua ja tukea (työkaveri, työhönvalmentaja, tulkki tai henkilökohtainen avustaja)	6	66,7%
Työmatkoja helpottavat ratkaisut (esim. esteetön pysäköinti)	1	11,1%

Kuva 20. Millaisia työn muokkauksen/räätälöinnin keinoja yksikössäsi on käytetty osatyökykyisten työntekijöiden kohdalla? (Jos yksikössä oli ollut osatyökykyinen)

Myös monivalinta- kysymyksenä toteutettu kysely millaisia työn muokkauksen keinoja olisi mahdollista käyttää tai lisätä mahdollisen osatyökyiisen työntekijän palkkaamisen avuksi, tulokset muuttuivat edellisestä hiukan. Työajan muutoksia, kuten työaikajoustoja, työajan lyhentämistä, etätyömahdollisuutta tai työn tauottamista, olisi mahdollista hyödyntää 76,9 %:ssa tapauksista. Työn organisoimista, joka sisältää työtehtävien rajaamisen ja työnjaon tai työprosessien muuttamisen, voitaisiin käyttää tai lisätä kaikissa tapauksissa (92,3 %). Työympäristön muutoksia, kuten esteettömyyden lisäämistä, työpisteen muuttamista tai työvälineiden käyttöönottoa, voitaisiin hyödyntää 53,8 %:ssa tapauksista. Teknologian ja apuvälineiden hyödyntämistä mainittiin mahdollisuutena 30,8 %:ssa tapauksista. Toisen henkilön apua ja tukea, kuten työkaverin, työhönvalmentajan, tulkin tai henkilökohtaisen avustajan apua, voitaisiin käyttää tai lisätä 61,5 %:ssa tapauksista. Työmatkoja helpottavia ratkaisuja, kuten esteettömän pysäköinnin tarjoamista, voitaisiin käyttää 15,4 %:ssa tapauksista. Lisäksi yksi vastaaja ilmoitti, ettei mikään muutos olisi annetuista vaihtoehdoista mahdollista (kuva 21).

	n	Prosentti
Työajan muutoksia (työaikajoustoja, työajan lyhentämistä, etätyömahdollisuutta tai työn tauottamista)	10	76,9%
Työn organisoimista (työtehtävien rajaaminen, työnjaon tai työprosessien muuttaminen)	12	92,3%
Työympäristön muutoksia (esteettömyys, työpisteen muutos tai työtä helpottavat työvälineet ja apuvälineitä)	7	53,8%
Teknologian ja apuvälineiden hyödyntäminen (laitteita, ohjelmia tai digitaalisia palveluja)	4	30,8%
Toisen henkilön apua ja tukea (työkaveri, työhönvalmentaja, tulkki tai henkilökohtainen avustaja)	8	61,5%
Työmatkoja helpottavat ratkaisut (esim. esteetön pysäköinti)	2	15,4%
Ei mitään	1	7,7%

Kuva 21. Millaisia työn muokkauksen/räätälöinnin keinoja yksikössäsi olisi mahdollista käyttää tai lisätä mahdollisen osatyökyiisen työntekijän palkkaamiseen avuksi?

Avoimessa kysymyksessä kysyttiin, millaisiin muutoksiin vastaajat olisivat valmiita osatyökyiisen työn mahdollistamiseksi. Vastaukset vaihtelivat, vastaajista jotkut ilmaisivat epävarmuutta ja tarvetta lisätietoon, kun taas toiset korostivat liiketoiminnan sallimien mahdollisuuksien tärkeyttä. Joillekin tärkeää oli tarjota tarvittavaa tukea ja apua osatyökyiisen tarpeisiin. Monet totesivat, että muutokset olisivat tapauskohtaisia ja riippuisivat osatyökyiisen henkilön tarpeista. Työaikojen ja työtehtävien joustava muokkaaminen mainittiin usein keinona sovittaa työolosuhteet osatyökyiiselle sopivaksi, samalla varmistuen työn tehokkuus. Kaiken kaikkiaan vastauksissa korostui tarve joustavuudelle

ja yksilölliselle lähestymistavalle osatyökykyisen henkilön työllistämässä. Kyselyn vastaukset muodostettiin sanapilven avulla (kuva 22).



Kuva 22. Millaisiin muihin muutoksiin olisit valmis osatyökykyisen työn mahdollistamiseksi?

Kuvan 23 perusteella osatyökykyisten työllistämisen ja työn säilyttämisen mahdollistamiseksi tarvittava tieto vaihtelee. Annetuista vaihtoehdoista yleistä tietoa osatyökykyisyydestä kaivattiin 69,2 %:ssa tapauksista, samoin kuin tietoa osatyökykyisten rekrytoinnista. Ammatillisesta kuntoutuksesta haluttiin tietoa 38,5 %:ssa ja 61,5 %:ssa tapauksista tarvittiin tietoa työkokeilusta vastaavasti. Palkkaamiseen liittyvistä asioista kaipasi tietoa kuusi esihenkilöä ja tietoa palkkatuesta kahdeksan esihenkilöä. Työhönvalmentajan palveluita kaipasi suurin osa vastaajista, sillä 76,9 % vastaajista koki tarvetta saada tukea työn alkaessa, työtehtävien räätälöinnissä ja työpaikalla työsuhteen aikana. Työolosuhteiden järjestelytukea, kuten taloudellista tukea työpaikan muutostöihin tai toisen henkilön antamaa tukea, kaipasi kolme esihenkilöä. Rekrytointiin liittyvää tietoa haluttiin 15,4 %:ssa tapauksista. Muuta tarvittavaa tietoa ei ilmoitettu.

	n	Prosentti
Yleistä tietoa osatyökykyisyydestä	9	69,2%
Tietoa osatyökykyisten rekrytoinnista	9	69,2%
Ammatillisesta kuntoutuksesta	5	38,5%
Tietoa työkokeilusta	8	61,5%
Palkkaamiseen liittyvistä asioista	6	46,2%
Tietoa palkkatuesta (tuki työnantajalle työttömän henkilön palkkauskustannuksiin)	8	61,5%
Työhönvalmentajan palvelusta (valmentajan tuki työn alkaessa, työtehtävien räätälöinnissä, työpaikalla työsuhteen aikana)	10	76,9%
Työolosuhteiden järjestelytukea (taloudellinen tuki työpaikan muutostöihin tai toisen henkilön antamaan tukeen)	3	23,1%
Rekrytointiin liittyvää asiaa	2	15,4%
Muuta mitä?	0	0,0%

Kuva 23. Millaista tietoa arvelat tarvitsevasi, jotta osatyökykyisten työllistäminen/työn säilyttäminen mahdollistuisi?

Tutkimuksessa kysyttiin erilaisista tukimuodoista, jotka voisivat auttaa osatyökykyisen henkilön palkkaamisessa tai työssä säilyttämisessä, annettuina vaihtoehtoina (kuva 24). Arvoasteikko oli näille vaihtoehdoille 1–5, erittäin vähän hyödyllisestä erittäin hyödylliseen. Vastausvaihtoehdot oli jaoteltu neljään eri kategoriaan; yleistä tietoa koko työyhteisölle, yleistä tietoa pelkästään esihenkilöille, apua työtehtävien löytämiseen ja rekrytointiin liittyvissä asioissa ja tuki esihenkilötoihin. Näiden kategorioiden alla oli aiheeseen liittyvät vastausvaihtoehdot.

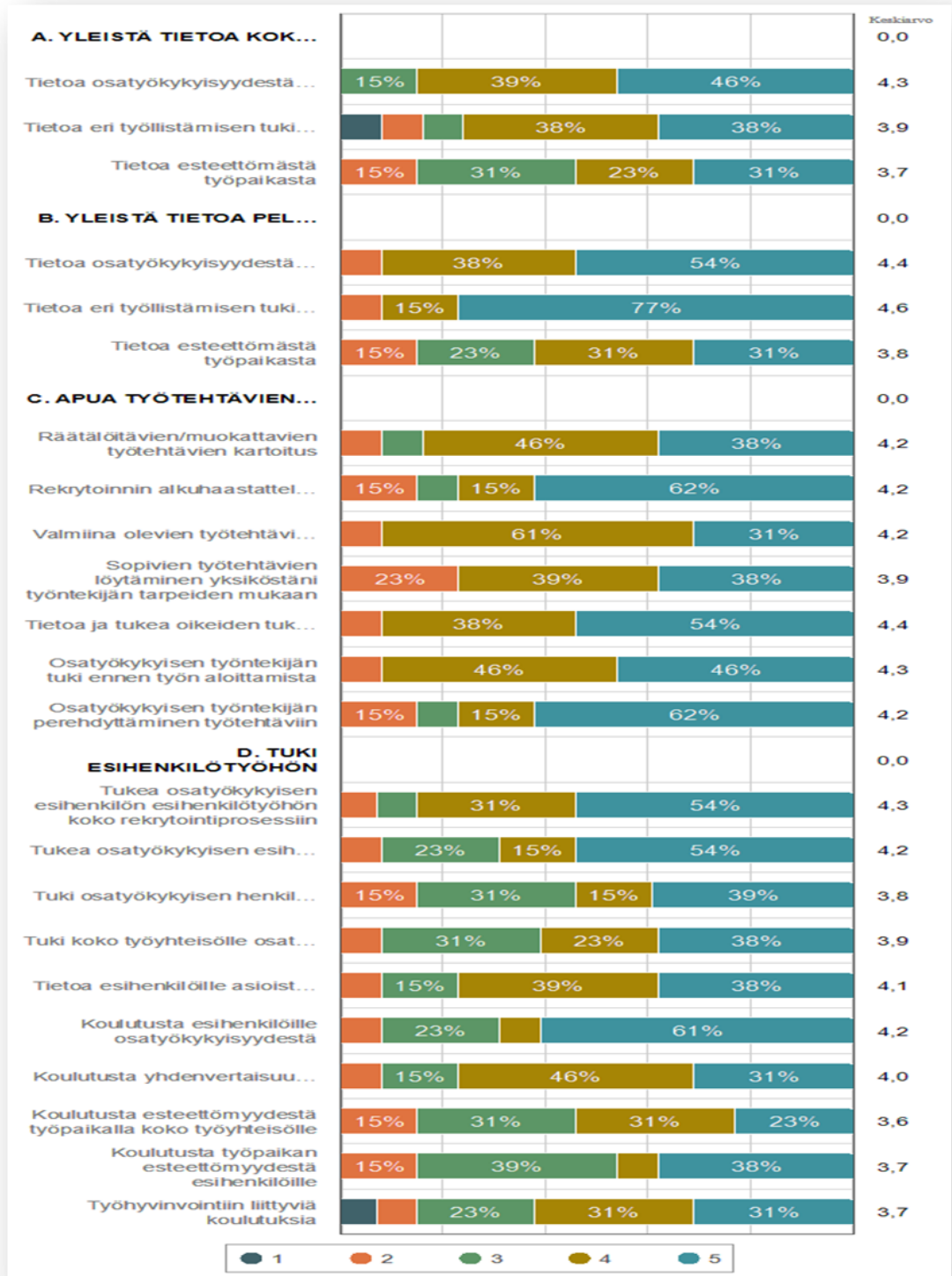
Yleistä tietoa koko työyhteisölle sai keskimäärin arvosanaksi 3,92. Tämä kattaa tiedon osatyökykyisyydestä ja siihen liittyvistä mahdollisuuksista ja haasteista, eri työllistämisen tukimuodoista ja käytettävissä olevista palveluista sekä esteettömästä työpaikasta. Tässä kategoriassa vastaajista eniten hyödylliseksi arvioitiin tietoa osatyökykyisyydestä ja siihen liittyvistä mahdollisuuksista ja haasteista, keskiarvolla 4,3.

Yleistä tietoa pelkästään esihenkilöille sai keskimäärin arvosanaksi 3,85. Tämä sisältää tiedon osatyökykyisyydestä ja siihen liittyvistä mahdollisuuksista ja haasteista, eri työllistämisen tukimuodoista ja käytettävissä olevista palveluista sekä esteettömästä työpaikasta. Tässä kategoriassa vastaajista eniten hyödylliseksi arvioitiin tietoa eri työllistämisen tukimuodoista ja käytettävissä olevista palveluista, keskiarvolla 4,6.

Apua työtehtävien löytämiseen ja rekrytointiin liittyvissä asioissa sai keskimäärin arvosanaksi 3,69. Tähän kuuluu räätälöitävien/muokattavien työtehtävien kartoitus, rekrytoinnin alkuhaastattelut ja sopivimpien ehdokkaiden löytäminen ja välitys tarpeiden mukaisesti lopullista haastattelua ja valintaa varten, valmiina olevien työtehtävien räätälöiminen/muokkaus osatyökykyisen tarpeen mukaiseksi, sopivien työtehtävien löytäminen yksiköstäsi työntekijän tarpeiden mukaan, tietoa ja tukea oikeiden tukimuotojen löytämiseen sekä osatyökykyisen työntekijän tuki ennen työn aloittamista ja perehdyttäminen työtehtäviin. Tässä kategoriassa vastaajista eniten hyödylliseksi arvioitiin tietoa ja tukea oikeiden tukimuotojen löytämiseen (sekä taloudellisia että muita tukimuotoja) ja niiden hakemuksien täyttämiseen, keskiarvolla 4,4.

Tuki esihenkilötyöhön sai keskimäärin arvosanaksi 3,69. Tähän sisältyy tuki osatyökykyisen esihenkilön esihenkilötyöhön koko rekrytointiprosessiin, tuki osatyökykyisen esihenkilön esihenkilötyöhön ennen työn alkamista ja työn alkaessa, tuki osatyökykyisen henkilön työsuhteen loppumiseen liittyvissä tilanteissa, tuki koko työyhteisölle osatyökykyisen henkilön töihin tullessa sekä erilaiset koulutukset osatyökykyisyydestä, yhdenvertaisuudesta ja esteettömyydestä työpaikalla. Tässä kategoriassa vastaajista eniten hyödylliseksi arvioitiin tietoa ja tukea osatyökykyisen esihenkilön esihenkilötyöhön koko rekrytointiprosessiin, keskiarvolla 4,3.

Vastausten perusteella vastaajista 76,9 % oli valinnut kategoriassa B yleistä tietoa pelkästään esihenkilölle vaihtoehdon tietoa eri työllistämisen tukimuodoista ja käytettävissä olevista palveluista erittäin hyödylliseksi vaihtoehdoksi. Vastausvaihtoehto erittäin vähän hyödyllinen ei oltu arvoitu kuin vain kategoriassa A. yleistä tietoa koko työyhteisölle kohdassa, jossa kysyttiin arviota tietoa eri työllistämisen tukimuodoista ja käytettävissä olevista palveluista hyödyllisyydestä. Sen oli arvioinut erittäin vähän hyödylliseksi 7,7 % vastaajista (kuva 24).



Kuva 24. Miten asteikolla 1–5 arvioisit seuraavanlaisista tukimuodoista auttavan siihen, että voisit palkata osatyökykyisen henkilön (ensimmäisen tai lisää osatyökykyisiä)

## 6.6 Lisäkysymykset ja kommentit osatyökykyisten työllistämisestä

Kyselyn kysymykset 23–28 liittyvät enemmän yleisiin näkökulmiin ja tietotarpeisiin osatyökykyisten työllistämisessä eivätkä suoraan vastaa mihinkään



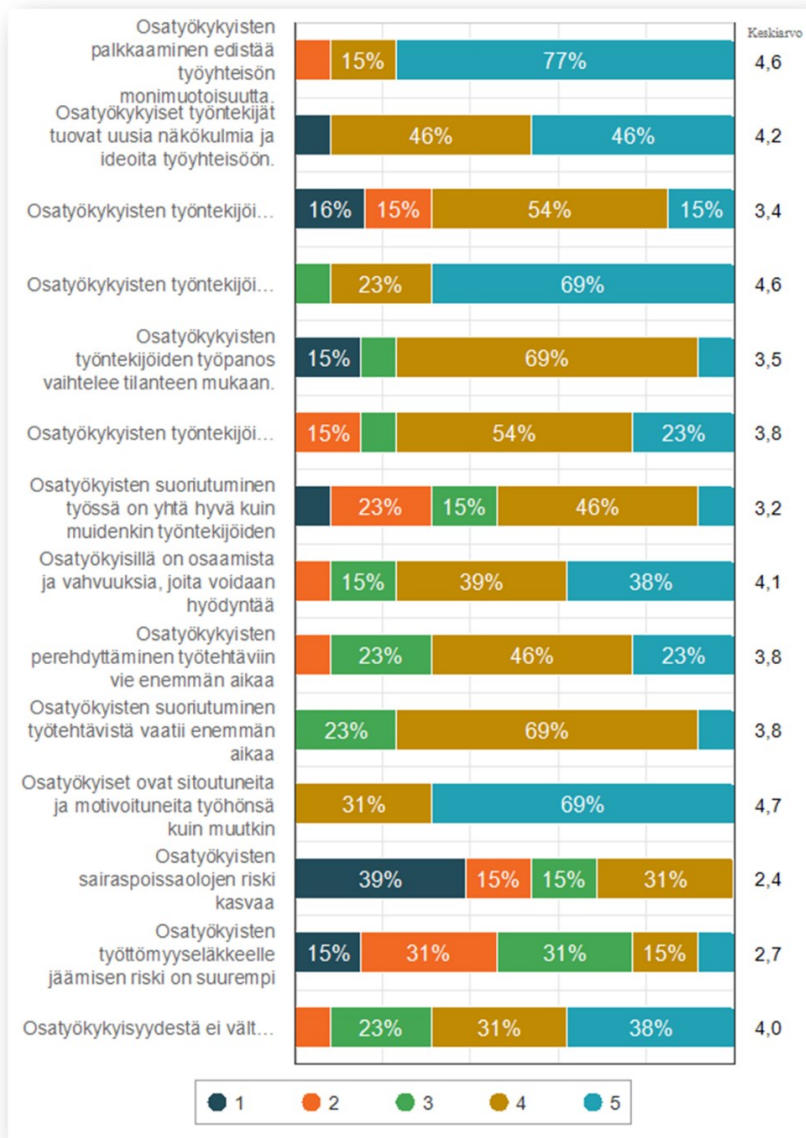
edellä oleviin kysymysalueiden kategoriaan 6.1–6.5. Siksi ne ovat tässä tapauksessa jaettu omaksi kategoriakseen

Avoimessa kysymyksessä nro 23 kysyttiin: Mitä muuta tietoa haluaisit saada liittyen osatyökykyisten työllistämiseen? Tähän tuli ainoastaan yksi vastaus. Vastaaaja vastasi: *Osatyö kykyisiä on varmasti monenlaisia, jokainen vaatii varmaan omanlaista suhtautumista ja osaamista.*

Kuvassa 25 on kysymys nro 24, jossa väittämien arvoasteikko oli täysin eri mieltä – täysin samaa mieltä välillä. Tutkimuksen tuloksissa vastaajat suhtautuvat pääosin myönteisesti osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen ja heidän panoksensa arvostetaan työyhteisöissä. Esimerkiksi osatyökykyisten palkkaaminen nähdään edistävän työyhteisön monimuotoisuutta (keskiarvo 4,6) ja parantavan yrityksen mainetta vastuullisena työnantajana keskiarvolla 4,6. Tähän väittämään vastauksista 76,9 % oli täysin samaa mieltä, eikä yhtään täysin eri mieltä. Osatyökykyiset työntekijät koetaan sitoutuneiksi ja motivoituneiksi työhönsä (keskiarvo 4,7) ja heidän osaamistaan ja vahvuuksiaan arvostetaan keskiarvolla 4,1.

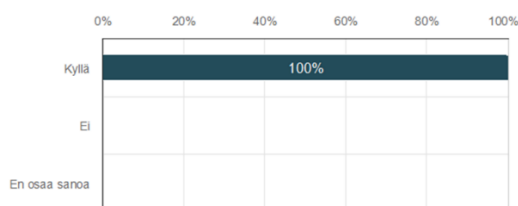
Väittämään osatyökykyisten työllistäminen saattaa vaatia ylimääräistä resurssien käyttöä ja koulutusta keskiarvoksi tuli 3,4. Vastaaajista 46,1 % oli jokseenkin samaa mieltä, että osatyökykyisen perehdyttämiseen ja työtehtävien suorittamiseen tarvittavaa enemmän aikaa (keskiarvo 3,8). Jokseenkin samaa mieltä vastaajat olivat myös siitä, että osatyökykyisten suoriutuminen työtehtävistä saattaa vaatia enemmän aikaa (69,2 %).

Osatyökykyisten työllistämisen myönteiset vaikutukset työyhteisöön ja työilma-  
piiriin tunnistettiin keskiarvolla 3,8. Sairaspoissaolojen kasvun riskiä väittämä jakoi vastaajien uskomusta, 39 % oli sitä, ettei riskiä ole ja 31 % oli taas sitä mieltä, että riski on jokseenkin olemassa (keskiarvo 2,4). Osatyökykyisten työttömyyseläkkeelle jäämisen riskin keskiarvo oli 2,7. Useimmat vastaajat katsoivat (38,4 %), ettei osatyökykyisyydellä ole välttämättä haitallisia vaikutuksia työtehtävien suorittamiseen (keskiarvo 4,0), eikä kukaan vastaajista ollut täysin eri mieltä asiasta. Keskiarvot vaihtelivat välillä 2,4–4,7 mikä osoittaa vastaajien mielipiteiden vaihtelevan väittämien suhteen.



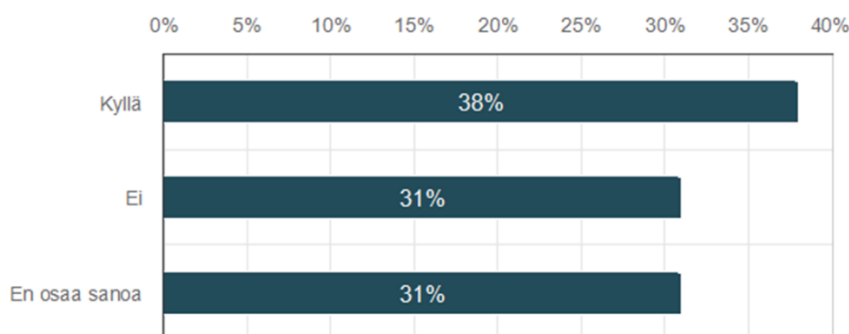
Kuva 25. Kuinka hyvin seuraavat väittämät vastaavat näkemystäsi ja mielikuvaasi osatyökykyisen henkilön työllistämässä, että työelämässä?

Kun esihenkilöiltä kysyttiin, uskovatko he, että osatyökykyinen pystyy työskentelemään työssä vaadittavan osaamisen mukaisesti, kaikki vastaajat vastasivat, että osatyökykyinen pystyy työskentelemään työssä vaadittavan osaamisen mukaisesti (kuva 26).



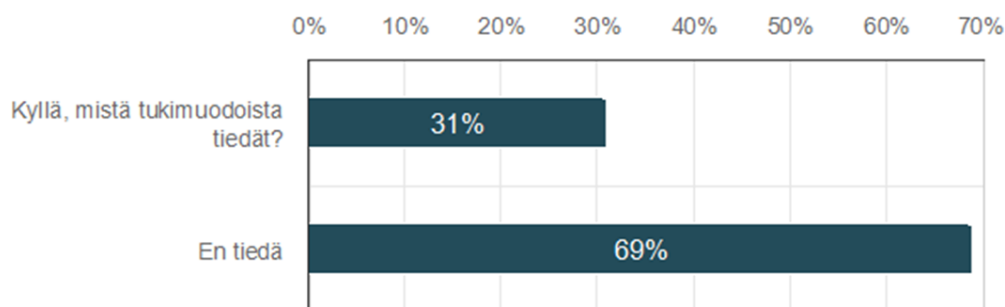
Kuva 26. Uskotko osatyökykyisen pystyvän työskentelemään työssä vaadittavan osaamisen mukaisesti?

Kysymykseen "Uskotko osatyökykyisyydellä olevan vaikutusta työnteon tehokkuuteen?" vastanneista 38,4 % uskoi osatyökyvyllä olevan vaikutusta työnteon tehokkuuteen, kun taas 30,8 % ei uskonut tähän vaikutukseen. Saman verran vastaajista, eli 30,8 %, ei osannut sanoa (kuva 27).



Kuva 27. Uskotko osatyökykyisyydellä olevan vaikutusta työnteon tehokkuuteen?

Vastaajista 30,8 % ilmoitti tietävänsä osatyökykyisen henkilön palkkaamiseen liittyvistä taloudellisista tukimuodoista, kuten palkkatuesta. Sen sijaan 69,2 % vastaajista ilmoitti, etteivät he tiedä näistä tukimuodoista (kuva 28).



Kuva 28. Tiedätkö osatyökykyisen henkilön palkkaamiseen liittyvistä taloudellisista tukimuodoista, esim. palkkatuesta yms.?

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, että onko vastaajilla jotain muuta mitä haluaisit kommentoida tutkimukseen liittyen? Vastauksia tuli kaksi:

*Kaksi tällaista tekijää on siis matkalle mahtunut, jotka ovat työsuhteeseen saakka päätyneet. Lukuisia tuettuja henkilöitä on käynyt kokeilemassa, mutta kaikille ei meidän työ sovi. Osa työkykyiselle itselleen on tärkeää, että työ on mielekästä ja sitä haluaa tehdä, sillä saadaan varmimmin kaikkia osapuolia palveleva kokonaisuus aikaan. Mielestäni tärkeintä on ennen palkkausta saada riittävän pitkä aika tehdä töitä tuettuna (työkokeilu, päivätoiminta tms.) ja*

*tutustua tehtäviin, jonka jälkeen voidaan rekrytointipäätös tehdä. Ehdottomasti mahdollisuus.*

*Hyvä aihe.*

## **7 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tutkimuksen tavoitteena on antaa suosituksia ja toimenpide-ehdotuksia, jotka voivat tukea osatyökykyisten työntekijöiden osallistumista työelämään Keski- maalla sekä tarjota tukea ja tietoa Keskimaan esihenkilöille osatyökykyisten palkkaamisessa. Ja tutkimuksen avulla pyrittiin selvittämään mahdollisuudet ja haasteet, jotka liittyvät osatyökykyisten palkkaamiseen ja heidän menestymi- seensä työelämässä. Tutkimuksen keskeisin osa oli kysely, joka suunnattiin Osuuskauppa Keskimaan esihenkilöille. Kyselyssä pyrittiin selvittämään esi- henkilöiden asennetta osatyökykyisten palkkaamiseen sekä heidän näkemyk- siään mahdollisuuksista ja haasteista tämän ratkaisun toteuttamisessa.

Tutkimukseen osallistui yhteensä 13 esihenkilöä eri yksiköistä, joista suurin osa (46,1 %) edusti market- ja tavaratalokaupan alaa. Enemmistö (69,2 %) esihenkilöistä oli toiminut tehtävässään yli 10 vuotta. Yksiköiden koko vaihteli, mutta eniten oli niitä (76,9 %), joissa työskenteli 11–50 henkilöä.

Kysely toteutettiin Webropolin avulla ja jaettiin Osuuskauppa Keskimaan esi- henkilöille Workplace-viestintätyökalussa Keskimaa / Esihenkilöt -ryhmässä. Ryhmässä oli 101 jäsentä, joista noin 80 oli suoraan tekemisissä rekrytointin kanssa. Vastausprosentti oli 16,25 %, kun 13 henkilöä vastasi ja arvioitu esi- henkilöiden kokonaismäärä oli noin 80. Vastausmäärä jäi odotettua alhaisem- maksi, joten aineiston määräkin on suppea, mutta saadun aineiston avulla oli mahdollista saada suuntaa antavia tuloksia tutkimuskysymyksiin (Vehkalahti 2014, 44; Vilka 2021, 187).

Kyselytutkimuksen tulokset osoittivat, että osatyökykyisten työllistäminen tar- joaa mahdollisuuksia Osuuskauppa Keskimaan työvoiman monimuotoisuuden lisäämiseen ja työvoimapulan helpottamiseen. Vaikka vastausmäärä jäi al- haiseksi, niin kokonaisuudessaan tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa ja näke- myksiä siitä, miten osatyökykyisten työntekijöiden työllistäminen voisi toimia

ratkaisuna työvoimapulaan Keskimaaassa. Analyysin perusteella havaittiin kuitenkin myös haasteita, kuten tiedon puutetta osatyökykyisyydestä (esimerkiksi heidän palkkaamisestaan, tukien saatavuudesta jne.), resurssien puutetta ja tarvetta lisätä tietoisuutta osatyökykyisten työntekijöiden tarpeista.

Toimenpidesuositukset perustuvat tulosten ja analyysin perusteella saatuun tietoon.

Yli puolet vastanneista yksiköistä oli aiemmin työllistänyt osatyökykyisiä työntekijöitä. Tällä hetkellä yli puolessa yksikössä ei ole osatyökykyisiä työsuhhteissa, mutta suurin osa vastaajista on valmis palkkaamaan lisää osatyökykyisiä henkilöitä. Niissä yksiköissä, joissa oli ollut osatyökykyisiä töissä, suurin osa vastaajien ajatuksista ja mielipiteistä osatyökykyisten palkkaamisesta oli muuttunut positiivisempaan suuntaan. Ainoastaan yksi vastaajan ajatukset ja mielipiteet eivät olleet muuttuneet.

Tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että osatyökykyisten työntekijöiden työllistäminen ja palkkaaminen on hyväksytty ja kannatettu toimenpide niissä yksiköissä, jotka vastasivat Keskimaaalla. Yli 90 % vastaajista oli valmiita palkkaamaan osatyökykyisiä henkilöitä, vaikka he eivät olleet aiemmin tehneet sitä, vain yksi vastaaja ei ollut valmis palkkaamaan osatyökykyisiä. Kokonaisuudessa positiiviset kokemukset osatyökykyisten palkkaamisesta ovat muuttaneet mielipiteitä positiivisempaan suuntaan.

Useat tutkijat, kuten Lämsä (2015), Ala-Kauhaluoma ja muut (2017) sekä Vesala ja kollegat (2016), huomauttavat, että työnantajien asenteet osatyökykyisten henkilöiden työllistämistä kohtaan vaihtelevat. Tutkimukset osoittavat, että yritykset, jotka ovat jo palkanneet osatyökykyisiä henkilöitä, ovat yleensä myönteisempiä ja avoimempia tälle käytännölle verrattuna niihin, joilla ei ole vastaavaa kokemusta. Tämä saattaa johtua siitä, että kokeneilla yrityksillä on enemmän osaamista ja valmiuksia sopeuttaa työtehtäviä osatyökykyisille sopiviksi (Ala-Kauhaluoma ym., 2017).

Tutkimuksessa tuli esille myös, se että esihenkilöiden suhtautuminen ja asenteet osatyökykyisten työntekijöiden palkkaamiseen ja heidän työhönsä osallistumiseen on pääosin myönteistä. Vastaajat korostivat osatyökykyisten motivoituneisuutta, kykyä suoriutua työtehtävistä ja osallisuutta työyhteisössä.

Malanin ym. (2023) mukaan osatyökykyisten henkilöiden työllistämisellä on monia etuja. He tuovat mukanaan monipuolista osaamista ja kokemusta erilaisista taustoista, mikä voi rikastuttaa työyhteisöä ja lisätä innovaatioita. Lisäksi osatyökykyiset henkilöt ovat usein erityisen motivoituneita ja sitoutuneita työhönsä, mikä voi parantaa työilmapiiriä ja vähentää työpaikan vaihtuvuutta. Osatyökykyisten henkilöiden työllistäminen edistää myös yhdenvertaisuutta työelämässä ja tarjoaa kaikille mahdollisuuden osallistua yhteiskunnan toimintaan omien kykyjensä mukaisesti. Lisäksi osatyökykyiset tai vammaiset työntekijät voivat tuoda yritykseen arvokasta osaamista, taitoa ja motivaatiota. Heidän omat kokemuksensa voivat tarjota arvokkaita näkökulmia, jotka voivat johtaa uusiin toimintatapoihin tai tuotteiden ja palveluiden kehittämiseen. (Suomi.fi 2023; Lipponen 2024.)

Osatyökykyiset henkilöt sijoittuvat pääasiassa kevyisiin työtehtäviin, kuten hyllyjen fiksaamiseen, hyllytystyöt, siistimiseen, roskien viemiseen ja erilaisiin apuhommiin. Myös astiahuolto ja vitriinituotteiden valmistus mainittiin. Työtehtävät oli räätälöity vastaamaan henkilöiden mahdollisia rajoitteita. Yleisimmät haasteet osatyökykyisten työllistämässä liittyvät tiedon ja tuen saamiseen sekä viranomaisyhteistyöhön.

Työtehtävien räätälöinti ja perinteisten tehtävien jakaminen useammalle henkilölle voi tuoda tehokkuutta ja monipuolisuutta työhön. Kun työtehtävät sovitaan yksilöille sopiviksi, se voi lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta (Yhteiskunnallinen yritysten osaamiskeskus s.a b).

Nina Takalo (2023) korostaa, että yhteistyö erityisoppilaitosten ja järjestöjen kanssa sekä osatyökykyisten työntekijöiden työllistäminen uusiin tehtäviin voi tuoda lisäarvoa koko työyhteisölle. Työn joustavuudella ja muokkauksella voidaan hyödyntää osatyökykyisten osaamista monipuolisesti ja vaikuttaa myönteisesti koko työyhteisön toimintaan. Esimerkiksi ravintola-alalla osatyökykyinen työntekijä voi tarjota apua lounasajan ruuhkiin, kun hänelle on räätälöity työtehtävät hänen kykyjensä mukaisiksi. Tällainen lähestymistapa voi parantaa työilmapiiriä, vähentää rekrytointiriskejä ja luoda mahdollisuuksia pitkäaikaiselle työntekijöiden sitoutumiselle (Takalo 2023). Krookin (2023) mukaan osatyökykyisten henkilöiden palkkaaminen lyhyemmiksi työpäiviksi voisi olla houkutteleva vaihtoehto työnantajille ja lisätä osatyökykyisten työmahdoli-

suuksia. Negatiivinen suhtautuminen ja epävarmuus voivat vaikeuttaa vajaa-kuntoisen henkilön sopeutumista ja aiheuttaa syrjintää työyhteisössä (Kukkonen 2009, 125–126).

Yksiköissä, joissa on osatyökykyisiä työntekijöitä, käytetään erilaisia tukimuotoja heidän tukemisekseen ja työn muokkaamiseksi heidän tarpeidensa mukaisesti. Tärkeimmät tukimuodot ovat työajan joustot, työn organisointi ja toisen henkilön apu ja tuki.

Useat vastaajat ovat valmiita harkitsemaan osatyökykyisten palkkaamista ja korostavat heidän kokemuksensa, motivaationsa ja arvonsa työyhteisössä. Useat vastanneista olivat myös valmiita tukemaan osatyökykyisiä työntekijöitä tarjoamalla joustavia työaikoja, muokkaamalla työtehtäviä heidän tarpeidensa mukaisesti ja tarjoamalla apua ja tukea työssä onnistumiseen. Työjärjestelyjen toimenpiteet voivat lievittää liikuntaelinten vaivoista kärsivien työntekijöiden taakkaa ja auttaa heitä suoriutumaan tehtävistään paremmin. Työn ergonomiaa voidaan parantaa säätämällä työvälineitä ja uudelleenjärjestämällä työtehtäviä fyysisesti vähemmän kuormittaviksi (Kemppainen ym., 2018a).

Osatyökykyisten työpanoksen optimoimiseksi voidaan muokata työtehtäviä ja -aikoja vastaamaan heidän kykyjään. Pienillä muutoksilla työolosuhteissa voi saavuttaa suuria parannuksia, jotka edistävät osatyökykyisten mahdollisuuksia osallistua työelämään (Kemppainen ym., 2018b). Työturvallisuuskeskus tarjoaa käytännön keinoja, kuten työaikajoustot, ergonomian parantamisen ja sopivimmat työvälineet, osatyökykyisten työllistymisen tueksi (Kemppainen ym., 2018b). Työpaikan tukitoimia osatyökykyisille voivat olla sopeutetut työjärjestelyt, joustavat työaikajärjestelyt, ergonomian parantaminen, paremmin työntekijän tarpeita vastaavat työvälineet, työn rakenteen uudelleenjärjestely ja tarvittaessa korvaavat työtehtävät (Kemppainen ym., 2018b).

Kyselyn tutkimuksen tulokset osoittivat, että osatyökykyisten työllistäminen voisi lisätä yksikön työyhteisön monimuotoisuutta ja -sisältöä. Tähän vastaajat kokivat, että joustavat työolosuhteet ja yksilöllinen lähestymistapa osatyökykyisten työntekijöiden työllistämiseksi olivat avainasemassa onnistumisen kannalta. Joustavien työolosuhteiden kehittäminen on tärkeää, jotta osatyökykyiset työntekijät voivat paremmin sovittaa työtehtävänsä ja -ajankäyttönsä yh-

teen omien tarpeidensa kanssa. Joustavat työaikamallit ja työjärjestelyt, mahdollistavat osatyökykyisten työntekijöiden osallistumisen yrityksen toimintaan. Näin pystytään paremmin huomioimaan osatyökykyisen yksilölliset tarpeet ja tämä mahdollistaa esimerkiksi osa-aikatyön, etätyön ja työaikojen joustavuuden.

Työturvallisuuskeskuksen ja Yhteiskunnallisen yritysten osaamiskeskuksen sivujen mukaan monimuotoisessa työyhteisössä korostuu työntekijöiden yhdenvertainen ja tasa-arvoinen kohtelu. Organisaation kyky arvostaa erilaisuutta mahdollistaa monimuotoisuuden hyödyntämisen voimavarana, edistään toimintatapojen ja palveluiden kehittymistä. Työyhteisön kokonaisvastuulla on erilaisuuden hyväksyminen ja sen hyödyntäminen. Monimuotoisuus ilmenee paitsi yhdenvertaisuuden toteuttamisessa myös työntekijöiden koulutuksen, kokemuksen, taitojen, työtapojen ja ajattelutapojen huomioon ottamisessa ja edistämisessä. Se voi myös vahvistaa työyhteisön yhteishenkeä, -työtä sekä tuoda uusia ideoita ja näkökulmia. (Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo s.a; Osatyökykyisten rekrytoinnin rahalliset tuet s.a.)

## 7.1 Toimenpidesuosituksset

Tutkimuksessa esiin nousevat asiat toistui tutkimuksen tuloksissa useaan otteeseen. Tutkimuksessa esiin nousevat toimenpidesuosituksset osatyökykyisten työllistämiseksi painottavat useita keskeisiä näkökohtia, jotka voisivat parantaa heidän työllistymismahdollisuuksiaan ja työssä menestymistä. Ensinnäkin korostetaan tarvetta lisätä **koulutusta ja tiedon jakamista** osatyökykyisyydestä sekä eri työllistämisen tukimuodoista. Tämä voisi auttaa työnantajia ja työyhteisöjä ymmärtämään paremmin osatyökykyisten työntekijöiden tarpeita ja mahdollisuuksia työelämässä. Osatyökykyisten palkkaamisen mahdollisuudet ja haasteet vaihtelevat työyksiköittäin. Monet yksiköt ovat jo hyödyntäneet osatyökykyisten työpanosta hyvin, mutta toisissa yksiköissä tarvitaan lisää tietoa, tukea ja resursseja tämän toteuttamiseksi. Tähän esihenkilöt toivat esiin halunsa ja tarpeensa saada tietoa ja koulutusta osatyökykyisyydestä sekä erilaisista tukimuodoista. Esihenkilöt kokivat tarpeen parantaa tiedon saatavuutta ja lisätä tietoisuutta taloudellisista tukimuodoista osatyökykyisten työllistämässä.



**Tiedon ja koulutuksen lisääminen** koskien osatyökykyisyyttä ja heidän työlistymiseensä liittyvistä asioista on tämän tutkimuksen mukaan tärkeää. Yksi mahdollisuus on järjestään koulutustilaisuuksia ja tiedotuskampanjoita, jotka keskittyvät osatyökykyisyyteen liittyvien mahdollisuuksien ja haasteiden ymmärtämiseen sekä tietoisuuden lisäämiseen. Esimerkiksi järjestämällä koulutustilaisuuksia henkilöstölle osatyökykyisten työllistämisen hyödyistä ja käytännöistä. Tämä koulutus tulisi kohdistaa kaikille työntekijöille, mutta erityisesti esihenkilöille. Lisäksi resurssien kohdentaminen osatyökykyisten tarpeiden mukaisesti on olennaista, jotta voidaan tarjota heille tarvittavaa tukea ja mahdollistaa heidän osallistumisensa yrityksen toimintaan.

Esimerkiksi Työkanava tarjoaa osatyökykyisille työntekijöille työsopimuksen mukaisen palkan ja työsuhteen edut, tavoitteenaan edistää heidän työllistymistään avoimille työmarkkinoille. Resurssien kohdentaminen osatyökykyisten tarpeiden mukaisesti on olennaista heidän tukemisekseen ja osallistumisensa mahdollistamiseksi yrityksen toimintaan. Työkanava monipuolistaa työllisyyspolitiikan keinovalikoimaa vastatakseen kasvavaan tarpeeseen (Haatainen 2023).

Osatyökykyisten ja pitkäaikaistyöttömien työllistäminen voi tarjota ratkaisun työvoimapulaan, esimerkiksi jakamalla olemassa olevia työtehtäviä pienempiin osiin ja hyödyntämällä työkokeilua ja palkkatukityötä (Tyynelä 2022).

Palkkaamalla osatyökykyisen työntekijän yritys voi täyttää yhteiskuntavastuunsa ja parantaa mainettaan vastuullisena ja inklusiivisena työnantajana, mikä voi houkuttaa sekä asiakkaita että työntekijöitä. Työtehtäviä ja -olosuhteita voidaan tarvittaessa muokata ilman ylimääräisiä kustannuksia, mikä voi tehdä työpaikasta sopivan kyseisen työntekijän tarpeisiin. Lisäksi osatyökykyinen työntekijä voi tuoda yritykseen arvokasta osaamista, taitoa ja motivaatiota sekä tarjota arvokkaita näkökulmia, jotka voivat johtaa uusiin toimintatapoihin tai palveluiden kehittämiseen (Suomi.fi 2023; Lipponen 2024).

Toiseksi suositellaan **tuen tarjoamista esihenkilöille**, jotta heillä olisi tarvittavat tiedot ja resurssit osatyökykyisten työntekijöiden rekrytoinnissa, perehdyttämisessä ja työn muokkaamisessa heidän tarpeidensa mukaisesti. Tämä voisi edistää osatyökykyisten tehokasta integroitumista työyhteisöön ja paran-

taa työilmapiiriä. Monipuoliset tukimuodot ja palvelut voivat edistää osatyökykyisten työllistymistä ja tarjota tukea työnantajille osatyökykyisten palkkaamisessa.

Tämän tutkimuksen kyselyn tulokset osoittavat myös se, että suurin osa vastanneista esihenkilöistä suhtautuu myönteisesti osatyökykyisten palkkaamiseen ja tunnistaa heidän työpanoksensa arvon. Vastaajat uskovat yleisesti, että osatyökykyiset voivat suoriutua työstään samalla tasolla kuin muut työntekijät ja ovat sitoutuneita työhönsä. He myös kannattavat tarvittavien erityisjärjestelyiden tekemistä työympäristössä osatyökykyisten tukemiseksi. Tulokset osoittivat, että osatyökykyisiä pidettiin sitoutuneina työhönsä ja uskottiin heidän kykenevän työskentelemään työssä vaadittavan osaamisen mukaisesti ja useat vastaajat olivatkin valmiita harkitsemaan osatyökykyisten palkkaamista. Kuitenkin tarvittiin usein erityisjärjestelyjä työympäristössä, mikä saattaa vaikeuttaa työllistämistä.

Lämsän (2015), Ala-Kauhaluoman ym. (2017) ja Vesalan ym. (20216) mukaan työnantajien näkemykset osatyökykyisten henkilöiden työllistämistä vaihtelevat. Monet näkevät osatyökykyisten työntekijöiden tuovan monimuotoisuutta ja erilaisia näkökulmia työyhteisöön. Lisäksi osatyökykyiset työntekijät voivat olla sitoutuneita ja oppimiskykyisiä työssään. Kuitenkin osatyökykyisten poissaolot ja tarve ylimääräiseen ohjaukseen voivat aiheuttaa haasteita työnantajille. Tämän vuoksi on tärkeää tarjota riittävästi tukea ja resursseja osatyökykyisten henkilöiden palkkaamiseen ja työllistämiseen.

Kolmanneksi **työympäristön muokkaaminen** osatyökykyisille sopivaksi on tärkeää. Tämä voi sisältää fyysisiä muutoksia työtiloissa sekä teknologisten apuvälineiden käyttöönottoa, jotka helpottavat osatyökykyisten työntekijöiden työn suorittamista. Osatyökykyisten työllistämisen edellytyksinä nähtiin myös tarve räätälöidä työtehtäviä osatyökykyisten tarpeiden mukaisesti sekä tarve saada lisää tietoa ja tukea osatyökykyisten työllistämiseen liittyvissä asioissa. Tämä asia koettiin myös haasteena, ja se korostuikin tiedon ja tuen saannin vaikeuksina. Haasteena koettiin myös viranomaisyhteistyö.

Tätä huomiota tukee myös aikaisemmat tutkimukset. Osatyökykyisten henkilöiden perehdyttäminen ja ohjaaminen vaativat enemmän aikaa ja panostusta

työnantajilta. Kiireinen työympäristö ja korkea työtahti voivat kuitenkin vaikeuttaa tätä prosessia, sillä ylimääräistä aikaa perehdytykseen ja ohjaukseen ei aina ole saatavilla. Tutkijat ovat tutkimuksissaan kaikki todenneet, että on tärkeää, että työnantajat tunnistavat nämä haasteet ja pyrkivät löytämään keinoja niiden ratkaisemiseksi. Tarjoamalla riittävästi tukea, resursseja ja koulutusta osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen voidaan vähentää näitä riskejä ja edistää osatyökykyisten henkilöiden. Aikaisemmat tutkimukset osoittavat myös sen, että yrityksen koolla on merkitystä osatyökykyisten henkilöiden tarpeisiin vastaamisessa. Suurilla yrityksillä on yleensä enemmän resursseja tarjota joustavia työmahdollisuuksia osatyökykyisille, kun taas pienemmissä yrityksissä tämä saattaa olla haasteellisempaa. Tarjoamalla tukitoimia, kuten työkyvyttömyysriskien kompensointia ja työympäristön joustavaa muokkausta, voidaan lisätä työnantajien halukkuutta osallistua osatyökykyisten henkilöiden työllistämiseen (Lämsä 2015, 24–25; Vesala ym. 2016, 34–37; Ala-Kauhaluoma ym. 2017, 38, 41–50, 57–60.)

Työympäristön sopeuttaminen on hyvä myös huomioida. Esteetön työympäristön arviointi ja tarvittaessa muokkaus siten, että se on esteetön ja sopiva kaikille työntekijöille, mukaan lukien osatyökykyiset. Tähän voi kuulua fyysisten muutosten tekeminen työtiloissa ja ergonomisten työvälineiden tarjoaminen.

**Joustavuuden korostaminen** työajoissa ja työtehtävissä on myös keskeinen toimenpidesuositus. Joustavat työolosuhteet voivat auttaa sovittamaan työn paremmin osatyökykyisten tarpeisiin ja edistää siten heidän työssä suoriutumistaan ja työssä pysymistään. Ennen työllistymistä on tärkeää poistaa mahdolliset esteet, ja joustavat työolosuhteet, kuten työaikamallit ja -järjestelyt, voivat auttaa osatyökykyisiä sovittamaan työtehtävänsä omiin tarpeisiinsa. Osatyökykyisten tarpeiden huomioiminen työnantajan tarpeisiin nähden on keskeistä, jotta työskentelystä tulee molemmille osapuolille tuottavaa ja tyydyttävää. Työolosuhteiden järjestämisellä ja tukipalvelujen kehittämisellä voidaan helpottaa osatyökykyisten työllistymistä ja työssä pysymistä. Esihenkilöille tarjottava tuki ja ohjaus ovat tärkeitä tehokkaassa johtamisessa ja tukemisessa, ja selkeän tukijärjestelmän luominen osatyökykyisten palkkaamista varten voi olla hyödyllistä (Kuusela, 2023).

Kyselyn tutkimuksen tulokset osoittivat, että osatyökykyisten työllistäminen voisi lisätä yksikön työyhteisön monimuotoisuutta ja -sisältöä. Tähän vastaajat kokivat, että joustavat työolosuhteet ja yksilöllinen lähestymistapa osatyökykyisten työntekijöiden työllistämässä olivat avainasemassa onnistumisen kannalta. Joustavien työolosuhteiden kehittäminen on tärkeää, jotta osatyökykyiset työntekijät voivat paremmin sovittaa työtehtävänsä ja -ajankäyttönsä yhteen omien tarpeidensa kanssa. Joustavat työaikamallit ja työjärjestelyt, mahdollistavat osatyökykyisten työntekijöiden osallistumisen yrityksen toimintaan. Näin pystytään paremmin huomioimaan osatyökykyisen yksilölliset tarpeet ja tämä mahdollistaa esimerkiksi osa-aikatyön, etätöyön ja työaikojen joustavuuden.

**Yhteistyö viranomaisten** kanssa, kuten TE-toimiston, Kelan ja vakuutusyhtiöiden kanssa on keskeistä tarvittavan tuen ja palveluiden tarjoamisessa osatyökykyisille työntekijöille. Tehokas yhteistyö varmistaa, että osatyökykyiset saavat tarvitsemaansa tukea työllistymisessä ja työssä pysymisessä. Siksi on tärkeää tiivistää ja vahvistaa yhteistyötä viranomaisten kanssa.

Esimerkiksi TE-toimiston, Kelan ja vakuutusyhtiöiden tarjoamia palveluja ja tukea tulisi hyödyntää aktiivisesti. Näin osatyökykyisten palkkaamiseen ja heidän tukemiseensa liittyvät prosessit ovat sujuvia ja tehokkaita. Lisäksi on tärkeää pitää säännöllisiä tapaamisia ja keskusteluja, jotta yritys ja esihenkilöt pysyvät ajan tasalla lainsäädännöllisistä muutoksista ja parhaista käytännöistä omalla alueella.

Yhteistyö viranomaisten kuten TE-toimiston ja muiden sidosryhmien kanssa on olennaista osatyökykyisten palkkaamisen ja heidän tukemisensa sujuvuuden kannalta. Työhönvalmentajat ja työkykykoordinaattorit tarjoavat tukea rekrytoinnin eri vaiheissa, ja osatyökykyisillä on usein oikeus erilaisiin työntekoa tukeviin palveluihin, jotka järjestetään TE-toimiston toimesta.

Yritykset voivat saada taloudellista tukea osatyökykyisten palkkaamiseen, kuten palkkatukea ja harkinnanvaraista työolosuhteiden järjestelytukea TE-toimistolta. Lisäksi tarjolla on muita palveluita, kuten työkokeilua ja valmennuspalveluita, jotka voivat auttaa osatyökykyisiä työllistymään. Erilaiset hankkeet, kuten IPS-työhönvalmennus ja Klubitalojen Siirtymätö, voivat myös tukea

osatyökykyisten palkkaamista. (Keski-Suomen hyvinvointialue, 2023; Klubitalot, 2024; Työmarkkinatori, 2023; Työmarkkinatori, 2024; Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus, s.a.)

Tuetussa työllistämisessä hyödynnetään välityömarkkinoiden tukia ja palveluita, kuten työkokeilua, palkkatukea ja erilaisia harjoittelujaksoja tai työssäopimisjaksoja koulutusten ja kurssien aikana. Tavoitteena on mahdollistaa työ- ja toimintakyvyltään rajoitteisten työntekijöiden osallistuminen työyhteisöön säätämällä tarvittavaa tukea ja muokkaamalla työaikoja tarpeen mukaan (Kuusela 2023).

Yhteenvedona voidaan todeta, että osatyökykyisten työllistäminen tarjoaa merkittäviä mahdollisuuksia vastata työvoimapulaan, mutta se edellyttää tukea, koulutusta ja joustavuutta sekä työntekijöiltä että organisaatiolta. Lisäksi on tärkeää parantaa tiedon saantia ja viranomaisyhteistyötä osatyökykyisten työllistämisen helpottamiseksi. Nämä toimenpidesuositukset voivat auttaa Keski- maata vahvistamaan sitoutumistaan osatyökykyisten työntekijöiden työllistämiseen ja samalla vastaamaan yrityksen työvoimapulaan. Jatkuvalle panostukselle ja innovatiivisilla lähestymistavoilla organisaatio voi luoda inklusiivisemmän ja monimuotoisemman työympäristön, joka hyödyttää kaikkia sen työyhteisön jäseniä.

## **7.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimusmenetelmäksi valittiin laadullinen tapaustutkimus lähestymistapana, joka mahdollisti syvällisen ymmärryksen tutkittavasta aiheesta. Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään usein ymmärtämään ilmiöitä monipuolisesti ja kontekstisidonnaisesti, mikä oli tässäkin tapauksessa tärkeää, kun tavoitteena oli selvittää osatyökykyisten työllistämiseen liittyviä haasteita ja hyviä käytäntöjä. (Puusa & Juuti 2020, 9–10.)

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus tiivistyy kolmeen seikkaan: uskottavuuteen (validiteetti), luotettavuuteen (reliabiliteetti) ja eettisyyteen. Tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että tutkimusasetelma ja menetelmät on selkeästi kuvattu ja perusteltu. Tutkimuksen luotettavuutta voi vahvistaa sen yhteneväisyys tutkimuksen tavoitteiden kanssa ja sen kyky vakuuttaa lukijat tulosten todenperäisyydestä. Tämä voi ilmetä esimerkiksi tarkan analyysin kautta, joka

kuvaa tutkimusprosessia selkeästi ja avoimesti. Luotettavuus näkyy myös siinä, että kun tutkija perustelee käytettyä aineistonkeruumenetelmää, tutkimuksessa vastataan tutkimuskysymyksiin ja avataan myös ilmenneet virheet tutkimusprosessissa. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Puusa ja Juuti (2020, 180–181) korostavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuutta on arvioitava laajemmin kuin vain validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Arvioinnissa on otettava huomioon myös tutkimustulosten siirrettävyys ja tutkijan kyky kuvata tutkimuksen eri vaiheet selkeästi ja yksityiskohtaisesti. Uskotavuus on keskeinen käsite, joka kuvaa sitä, miten tutkimuksen tulokset hyväksytään tutkimuksen kohteiden, tiedeyhteisön ja muun yleisön toimesta.

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin sekä avointa, että suljettua kyselylomaketta, jonka avulla kerättiin tietoa osatyökykyisten työllistämiseen liittyvistä haasteista ja hyviksi koetuista käytännöistä. Kyselylomakkeen suunnitteluun kiinnitettiin erityistä huomiota sen varmistamiseksi, että se vastaa tutkimuskysymyksiin. Tämä on tärkeää, sillä tutkimuksen luotettavuus liittyy olennaisesti siihen, miten hyvin aineistonkeruumenetelmät vastaavat tutkimuksen tavoitteita ja kysymyksiä. (Puusa & Juuti 2020, 175.)

Tutkimuksen teoriapohja valittiin huomioiden lähteiden relevanssi ja ajankohittaisuus, mikä vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta (Sarajärvi & Tuomi 2018, 160–165). Tämä lisää tutkimuksen luotettavuutta, koska teoriapohjassa käsitellään samoja aiheita kuin tutkimustuloksissa.

Aineiston keruu toteutettiin huolellisesti kyselylomakkeen avulla, ja kyselylinkki jaettiin Webropolin kautta Osuuskauppa Keskimaan työntekijöille suunnatussa Workplace-viestintätyökalussa. Vastausprosentti jäi matalaksi, joten aineiston määräkin on suppea, mutta saadun aineiston avulla oli mahdollista saada suuntaa antavia tuloksia tutkimuskysymyksiin. (Vehkalahti 2014, 44; Vilkkä 2021, 187.) On kuitenkin tärkeää tiedostaa, että vastausprosentin mataluus voi vaikuttaa tulosten yleistettävyyteen, ja tämä on otettava huomioon tulosten tulkinnassa ja tarkastelussa (Vilkkä 2021, 187).

Vastausmäärä jäi siis kyselylle hyvin matalaksi. Keskimaa / Esihenkilö -ryhmässä on 101 jäsentä, joista arviolta noin 80 henkilöä on pääsääntöisesti ja

suoranaisesti tekemisissä rekrytoinnin kanssa. Kyselyyn vastanneiden määrä oli 13 ja kyselyyn liittyvien esihenkilöiden arvioitu määrä on noin 80, joten vastausprosentti oli 16,25 %. Määrällisesti tämä ei riitä yleistettävään arvioon siitä mikä on esihenkilöiden asenteet osatyökykyisten palkkaamiseen sekä näkemykset mitkä ovat mahdollisuudet ja haasteet liittyen osatyökykyisten palkkaamiseen ja heidän menestymiseensä työelämässä Keskimaaalla. Kyselyn osallistujien pieni määrä ja saatujen vastausten vähäisyyden takia voidaan tuloksia pitää suuntaa antavina. (Vilkkä 2021, 187.)

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida myös tutkijan tekemien tulkintojen ja tutkittavan käsitysten yhteneväisyyden perusteella. On tärkeää, että tutkimuksen tekijä esittää tutkimustulokset avoimesti ja perustelee tekemänsä valinnat ja ratkaisut. (Vilkkä 2021, 196.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuutta lisää se, että aineisto kerättiin huolellisesti ja sekä laadullisin että määrällisin menetelmin, mikä antoi monipuolisen näkökulman tutkittavaan ilmiöön (Puusa & Juuti 2020, 9–10). Samoin Webrolin kautta tehty kysely mahdollisti vastauksien keräämiseen automaattisesti yhteen, joten tämä poisti virhemahdollisuuden, jos vastausten tallentaminen olisi tehty käsin (Vehkalahti 2014, 48).

Tutkimuksen toistettavuus ja pätevyys ovat tärkeitä luotettavuuden mittareita. Toistettavuus tarkoittaa sitä, että toinen tutkija pystyy saamaan samat tulokset tutkimusaineistosta samoilla tulkintasäännöillä, kun taas pätevyys viittaa siihen, että tutkimus mittaa haluttuja asioita tarkasti ja luotettavasti. (Vilkkä 2021, 198.) Tässä tutkimuksessa pätevyys pyrittiin varmistamaan muun muassa huolellisella kyselylomakkeen suunnittelulla ja selkeällä tutkimuskysymyksen asettelulla.

Analyysimenetelmänä käytettiin induktiivista sisällönanalyysiä, joka on yksi laadullisen analyysin päättelyprosessin muoto laadullisessa tutkimuksessa. Induktiivinen sisällönanalyysi mahdollistaa aineiston systemaattisen ja perusteellisen käsittelyn, mikä edistää tulosten luotettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 112, 121–126.)

Tutkimuksen aihe ja tutkittava ilmiö on valittava ottaen huomioon eettiset periaatteet. On vältettävä tekemästä ennakkoluuloja henkilöistä, ilmiöistä tai kohteista, ja on harkittava tarkasti, miten tutkimuksen idea, nimi, tarkoitus ja tavoitteet ilmaistaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 144). Tutkimus tulee perustua eettisiin periaatteisiin, jotka on huomioitava koko tutkimusprosessin ajan. On tärkeää arvioida, ovatko tutkimuksen tavoitteet ja tarkoitus sekä niiden hyödyt kohderyhmälle eettisesti kestäviä. Tutkimuksesta ei saa aiheutua haittaa osallistuville henkilöille, yrityksille, organisaatioille tai muille työelämän toimijoille (Puusa & Juuti 2020, 167).

Opinnäytetyössä pyrittiin huolellisesti varmistamaan tutkimuksen luotettavuus eri näkökulmista ja on tärkeää tunnistaa myös mahdolliset rajoitukset ja heikkoudet. Jatkossa vastaavanlaista tutkimusta suunniteltaessa olisi hyödyllistä kiinnittää erityistä huomiota aineiston keruun ja analyysin menetelmiin sekä varmistaa riittävä vastausprosentti ja osallistujien määrä tutkimuksessa. Yhteenvedona voidaan todeta, että tutkimus luotettavuuden varmistamiseksi pyrittiin huolelliseen suunnitteluun ja toteutukseen, sekä tarkkaan aineiston analyysiin ja tulosten tulkintaan. Vaikka tutkimuksen ulkoisen validiteetin ja yleistettävyyden kanssa voi olla haasteita, sen sisäinen luotettavuus ja tieteellinen perustelu vahvistavat sen uskottavuutta ja arvoa osatyökykyisten työllistämisen ymmärtämisessä ja kehittämisessä Osuuskauppa Keskimaassa.

### **7.3 Lopuksi**

Tutkimusaiheeni, osatyökykyisten palkkaaminen ratkaisuna työvoimapulaan, on osoittautunut erittäin kiinnostavaksi ja ajankohtaiseksi. Työskennellessäni tämän aiheen parissa olen oppinut paljon itsestäni sekä ymmärtänyt paremmin osatyökykyisten työllistämisen haasteita ja mahdollisuuksia.

Yksi suurimmista oivalluksistani on ollut se, kuinka tärkeää on ottaa koko työyhteisö mukaan osatyökykyisten palkkaamisen keskusteluun. Usein keskityimme vain osatyökykyisiin, unohtaen työyhteisön muut jäsenet. Kuitenkin vain yhdessä työyhteisönä voimme luoda sellaisen ilmapiirin ja rakenteet, jotka mahdollistavat kaikkien menestyksen ja hyvinvoinnin sekä monimuotoisuuden edistämässä. Lisäksi esihenkilöiden rooli ja valmiudet ovat keskeisiä osatyökykyisten työllistämässä onnistumisessa.



Tehdessäni tutkimustani olen vakuuttunut, että vaikka osatyökykyisten palkkaamisen mahdollisuudet ovat mahdollisia ja sitä vaihtoehtoa kannattaa ehdottomasti miettiä, niin haasteita varmasti riittää. Ja haasteista huolimatta, on tärkeää löytää sopivia työtehtäviä, tarjota riittävää tukea ja muokata työympäristöä vastaamaan osatyökykyisten tarpeita.

Koin onnistuneeni hyvin tiedonkeruussa ja osatyökykyisiin liittyvän teorian yhdistämisessä tutkimustuloksiin. Opinnäytetyön prosessin myötä ymmärsin, että tietoa on saatavilla valtavasti, ja haasteena olikin osata rajata aihealue pitäen mielessä koko ajan tutkimusongelma ja -kysymys ja olla kriittinen löydettyyn tietoon. Opinnäytetyön eteneminen oli kuitenkin johdonmukaista ja suhtukoht hyvin aikataulussa pysymistä pidin hyvänä saavutuksena. Aikataulu oli kuitenkin hyvin tiukka, mikä toi haasteita tulosten analysoimiselle suunnittelussa aikataulussa, mutta samalla se opetti tehokkuutta ja johdonmukaisuutta työskentelyssä.

Kyselyn vähäinen vastausmäärä oli myös konkreettinen esimerkki näistä haasteista. Vaikka muistuttelin kyselyyn vastaamisesta ja jatkoin kyselyn vastaamisen aikaa, niin vastausten määrä ei ollut odotettua. Tämä herätti tarpeen miettiä seuraavan tutkimuksen kyselyn vastaamisen houkuttelevuutta vastaajille. Kysymysten tarkkuudessa ja muotoilussa olisi myös voitu kiinnittää enemmän huomiota välttämällä toistoa tuntuvien kysymysten määrää. Huomasin, myös että kaikkiin avoimiin kysymyksiin ei vastattu, mikä osoittaa tarvetta tarkentaa ja tehdä kysymyksistä entistä houkuttelevampia. Ehkä olisi myös ollut hyödyllistä vähentää kysymysten määrää ja keskittyä olennaiseen. Tämä olisi voinut auttaa myös vastaajia hahmottamaan aiheen paremmin ja motivoitumaan vastaamaan kaikkiin kysymyksiin.

Lisäksi teoriaosan laajuus ja monimuotoisuus asettivat omat haasteensa. Vaikka aihealue onkin kiinnostava ja monipuolinen, olisi ehkä ollut hyödyllistä tiivistää teoriaosaa hieman ja keskittyä vieläkin enemmän olennaiseen.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tekeminen on ollut opettavainen prosessi. Olen oppinut arvostamaan entistä enemmän monimuotoisuutta ja yhteistyön merkitystä työelämässä. Olen oppinut arvostamaan jokaisen yksilön kykyä

osallistua työelämään omien kykyjensä ja rajoitteidensa mukaisesti. Tulevaisuudessa olisi mielenkiintoista syventyä esimerkiksi osatyökykyisten työntekijöiden kokemuksiin ja tarpeisiin työympäristössä sekä yritysten sosiaalisen vastuun merkitykseen. Opinnäytetyöt voisivat syventyä esimerkiksi osatyökykyisten työntekijöiden kokemuksiin ja tarpeisiin työympäristössä tai yritysten sosiaalisen vastuun merkitykseen työvoimapulan ratkaisemisessa. Nämä aiheet tarjoavat mahdollisuuden laajempaan ymmärrykseen ja kehittämiseen osatyökykyisten työllistämässä.

Vaikka kyselyyn ei vastattu odotetulla tavalla, uskon silti, että toimeksiantaja saa tästä arvokasta pohdintaa ja ideoita työvoimapulaan liittyen. Ja olen vakuuttunut siitä, että tämä tutkimus tarjoaa arvokasta tietoa ja pohdintaa osatyökykyisten työllistämisen edistämiseksi.

## LÄHTEET

Ahonen, K. 2020. Kehittämispäällikkö. Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö. Työttömien Keskusjärjestö. Marginaaliin unohdetut. Vammaisten ihmisten työelämäosallisuuden edistäminen Suomessa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://lehti.tyottomat.fi/marginaaliin-unohdetut-vammaisten-ihmisten-tyoelamaosallisuuden-edistaminen-suomessa/> [viitattu 2.2.2024].

Ala-Kauhaluoma, M., Kesä, M., Lehikoinen, T., Pitkänen, S. & Ylikojola, P. 2017. Osatyökykyisistä osaavaa työvoimaa. Osatyökykyisen työvoiman kysyntää ja sen kehittämistä koskeva tutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 42/2017. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-252-1> [viitattu 28.2.2024].

Apuvälineet koulunkäyntiin, opiskeluun ja työhön s.a. Invalidiliitto ry.c Apuvälineet työhön. Kelan järjestämät apuvälineet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.invalidiliitto.fi/neuvonta/apuvälineet-koulunkayntiin-opiskeluun-ja-tyohon> [viitattu 22.12.2023].

Baronan työelämä tutkimus. 2024. Työelämä tutkimus. Toimialojen ja alueiden tulokset. Pdf-dokumentti. Saatavissa: [https://prismic-io.s3.amazonaws.com/barona/938f181b-a0fc-4cc4-801e-ad707e002b52\\_Tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88tutkimus+2024\\_toimialat+ja+alueet.pdf](https://prismic-io.s3.amazonaws.com/barona/938f181b-a0fc-4cc4-801e-ad707e002b52_Tyo%CC%88ela%CC%88ma%CC%88tutkimus+2024_toimialat+ja+alueet.pdf) [viitattu 21.3.2024].

Collin P., Kainulainen J., Loukkola P., Rautoma H., Uusi-Kraapo K., Manninen C. 2022. Ravintola-alan työvoimapula vaivaa kaikkialla Suomessa – sulkemisilta on pääosin vältytty. Yle. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yle.fi/a/3-12493028> [viitattu 19.3.2024].

Eduskunta. 2021. Hallituksen esitys HE 198/2021vp. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi Työkanava Oy -nimisestä osakeyhtiöstä ja siihen liittyviksi laeiksi. Saatavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE\\_198+2021.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/HallituksenEsitys/Sivut/HE_198+2021.aspx) [viitattu 11.22.2023].

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2009. Sairauspoissaolojen hallinta. Työkykyä ja työhyvinvointia. Opas työpaikoille Pdf-dokumentti. Saatavissa: [https://ek.fi/wp-content/uploads/sairauspoissaolot\\_opas.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/sairauspoissaolot_opas.pdf) [viitattu 11.22.2023].

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Johda työkykyä, pidennä työuria. EK:n työkykyjohtamisen malli. Elinkeinoelämän keskusliitto. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <https://ek.fi/wp-content/uploads/Tyokykyjohtamisenmalli.pdf> [viitattu 20.12.2023].

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006. Työkyvyn ulottuvuudet. Yhteenveto ja päätelmät. Teoksessa Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J. & Koskinen, S. 2006 (toim.). Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 -tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Eläketurvakeskus, Kansaneläkelaitos, Kansanterveyslaitos ja Työterveyslaitos. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:gouldfi-fe201204193412> [viitattu 24.2.2024].

Haatainen, T. 2022. Osatyökykyisiä tarvitaan työmarkkinoille. Työ- ja elinkeinoministeriö. Kolumni. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/osatyokykyisia-tarvitaan-tyomarkkinoille> [viitattu 20.12.2023].

Haatainen T. 2023. Työkanava tuo työllisyyspolitiikkaan uuden keinon työllistää osatyökykyisiä henkilöitä. Kolumni. Työ- ja elinkeinoministeriö. Kolumni. Saatavissa: <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/tyokanava-tuo-tyollisyyspolitiikkaan-uuden-keinon-tyollistaa-osatyokykyisia-henkiloita> [viitattu 20.2.2024].

Hannuksela T., Lääkkölä A. & Luokkanen M. 2014. Opas työnantajille osatyökykyisen nuoren työllistämiseen. Valmiina vastaanottamaan -valmennus työyhteisöille. Siirtymät sujuviksi – Osatyökykyisten ja työelämän ulkopuolella olevien nuorten työllistymisen, sosiaalisen toimintakyvyn ja elämänhallinnan tukeminen -hanke. Pdf-dokumentti. Saatavissa: [https://www.koulutustakuu.fi/tuotetori/wp-content/uploads/sites/3/2016/03/Opas\\_tyonantajalle\\_nettiin-1.pdf](https://www.koulutustakuu.fi/tuotetori/wp-content/uploads/sites/3/2016/03/Opas_tyonantajalle_nettiin-1.pdf) [viitattu 21.2.2024].

Hietala, O., Sippola, A., Riipinen, M., Lampinen, P. & Nevalainen, M. 2015. Uusi työyhteisölähtöinen toimintamalli. Osatyökykyisten työllistyminen voi onnistua. Kuntoutus 2015, 38 (4), 40–45. Saatavissa: <https://journal.fi/kuntoutus/article/view/120861>. [viitattu 21.2.2024].

Jakosuo K. 2024. Kilpailuetua työnhakija lähtöisellä rekrytoinnilla. *Vitriini*. MaRa ry:n ammatti- ja järjestölehti. Saatavissa: <https://www.vitriini.fi/ilmio/kilpailuetua-tyonhakijalahtoisella-rekrytoinnilla.html?p864=5> [viitattu 12.2.2024].

Julkisen työvoimapalvelun laki 1295/2002

Järvikoski, A. 2013. Monimuotoinen kuntoutus ja sen käsitteet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:43. PDF-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3457-3> [viitattu 2.12.2023].

Kaiholan O. 2023. Etelä-Savon ELY-keskus. TEM toimialaraportit 2023:3. Matkailun toimialaraportti. Matkailualan työllisyys. Työ- ja elinkeinoministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164883/TEM\\_2023\\_3\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164883/TEM_2023_3_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y) [viitattu 2.2.2024].

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä; Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Tampere: Suomen Yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja- sarja. Jyväskylän yliopistopaino.

Kansaneläkelaitos s.a. Ammatillinen kuntoutus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kela.fi/amatillinen-kuntoutus> [viitattu 2.3.2024].

Kempainen K. & Korhonen A. 2024. Osuuskauppa Keskimaa. Katja Hyytiälä (toim.). Kohti yhä parempaa työhyvinvointia. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://keskimaa.fi/2024/03/20/kohti-yha-parempaa-tyohyvinvointia/> [Viitattu 12.3.2024].

Kempainen E., Mäkinen K., Ojanperä K., Ranta A., Rauramo P. & Simberg S. 2018a. Työturvallisuuskeskus. Osatyökykyisyys työyhteisössä. Johdanto ja keskeiset käsitteet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/osatyokykyisyys-tyoyhteisossa/#Johdanto-ja-keskeiset-k%C3%A4sitteet> [Viitattu 3.12.2023].

Kempainen E., Mäkinen K., Ojanperä K., Ranta A., Rauramo P. & Simberg S. 2018b. Työturvallisuuskeskus. Osatyökykyisyys työyhteisössä. Työkyvyn hallinta ja varhainen tuki. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/julkaisu/osatyokykyisyys-tyoyhteisossa/> [viitattu 20.11.2023].

Keski-Suomen hyvinvointialue. 2023. Työhönvalmennuspalvelunpilotti edistää kestävä työllistymistä Työhönvalmennuspalvelun pilotti edistää kestävä työllistymistä | Keski-Suomen hyvinvointialue. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.hyvaks.fi/uutiset/tyohonvalmennuspalvelun-pilotti-edistaa-kestavaa-tyollistymista> [viitattu 20.1.2024].

Keva. 2023. Heikentynyt työkyky. WWW-dokumentti. Päivitetty 21.3.2024. Saatavissa: <https://www.keva.fi/henkiloasiakkaalle/heikentynyt-tyokyky/miten-edeta/> [viitattu 1.2.2024].

Keyriläinen, M. & Lappalainen, K. 2023. Työkykyohjelma 2019–2023. Loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:21. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-637-6> [Viitattu 3.12.2023].

Koskinen, M. 2022. Kehittyvä sosiaaliturva. Työkykyohjelma. Sosiaalivakuutus.fi. Artikkel. Saatavissa: <https://sosiaalivakuutus.fi/hallituksen-tyokykyohjelma-selkiyttaa-palveluviidakkoa-mutta-saadaanko-silla-lisaa-ihmisia-toihin/> [Viitattu 3.1.2024].

Krook H. 2023. Osatyökykyiset työelämässä – kompakti tietopaketti. *Valoa!-lehti*. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://mieletontavaloa.fi/osatyokykyiset-tyoelamassa-kompakti-tietopaketti/> [Viitattu 6.2.2024]

Kuitunen, S & Oivo, T. (toim.) 2021. Vajaakuntoisesta osatyökykyiseksi, osatyökykyisestä työkykyiseksi. Puheenvuoroja työkyvystä ja osatyökykyisyydestä Suomessa. Kuntoutussäätiön työselosteita 65/2021. Pdf-dokumentti. Saatavissa: [https://julkaisut.kuntoutussaatio.fi/wp-content/uploads/puheenvuoroja\\_osatyokykyisyydesta\\_0906\\_valmis.pdf](https://julkaisut.kuntoutussaatio.fi/wp-content/uploads/puheenvuoroja_osatyokykyisyydesta_0906_valmis.pdf) .[Viitattu 30.12.2023]

Kukkonen, T. 2009. Vastuun uusjako. Vajaakuntoisten työkyky ja työllistyminen yritysten näkökulmasta. Joensuu. Joensuun yliopistopaino, yhteiskunta- ja aluetieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-219-301-8> [viitattu 2.2.2024].

Kuusela T. 2023. Vates tekee monipuolista asiantuntijatyötä vammaisten, pitkäaikaissairaiden ja osatyökykyisten työllistämiseen liittyen. HyTe ry. Saatavissa: <https://hyte.fi/vates-tekee-monipuolista-asiantuntijatyota-vammaisten-pitkaaikaissairaiden-ja-osatyokykyisten-tyollistamiseen-liittyen/>

Lainsäädäntö toimivan työyhteisön tukena s.a. Työturvallisuuskeskus. Työsopimuslaki. Yhdenvertaisuuslaki. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/tyoyhteiso/lainsaadanto-toimivan-tyoyhteison-tukena/> [viitattu 4.1.2024].

Lautamo K. 2023. Työkanava. Sopiva tehtävä ja tuki, osatyökykyinen pärjää kyllä. Blogi. Saatavissa: <https://tyokanava.fi/sopiva-tehtava-ja-tuki-osatyokykyinen-parjaa-kylla/> .[Viitattu 14.3.2024].

Lehtinen A.2023. Ravintoloiden hyvää kehitystä uhkaa kustannusten nousu ja työvoimapula – matkailuala vastustaa alv-nostoa. Artikkelit AVECmedia. Verkko-lehti. Saatavissa: <https://www.avecmedia.fi/bisnes/ravintoloiden-hyvaa-kehitysta-uhkaa-kustannusten-nousu-ja-tyovoimapula-matkailuala-vastustaa-alv-nostoa/> [viitattu 21.2.2024].

Lipponen A. 2024. Monimuotoinen työyhteisö mahdollistaa yritysten menestymisen ja edellytyksen tulevaisuuden liiketoiminnalle. Suomalaisen työn liitto. Blogi. Saatavissa: <https://suomalaintyo.fi/monimuotoinen-tyoyhteiso-mahdollistaa-yritysten-menestymisen-ja-edellytyksen-tulevaisuuden-liiketoiminnalle/> [viitattu 12.2.2024].

Lämsä, A.-L. 2015. Erityistä tukea tarvitsevien nuorten työllistyminen: Työnantajien näkemyksiä erityistä tukea tarvitsevien nuorten työllistymisestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Ammattiopisto Luovi 13.4.2015. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <https://luovi.fi/wp-content/uploads/2020/09/erityista-tukea-tarvitsevien-nuorten-tyollistyminen.pdf> [Viitattu 28.2.2024].

Malanin A., Källi T.& Lassenius T. 2023. Työnantajien valmiudet täsmätyökykyisten työllistämiseen vahvistuvat tiedolla ja tuella. Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus 2023. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yyo.fi/ajan-kohtaista/tyonantajien-valmiudet-tasmatyokykyisten-tyollistamiseen-vahvistuvat-tiedolla-ja-tuella/> [Viitattu 13.1.2024].

Monimuotoisuus, yhdenvertaisuus ja tasa-arvo s.a. Työturvallisuuskeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/tyohyvinvointi/tyoyhteiso/monimuotoisuus-yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo/> [viitattu 27.1.2024].

Nevala N., Turunen J., Tiainen R. & Päivi Mattila-Wiro P. 2015. Osatyökykyiset työssä toimintamallin (Osku) toteutuminen ja hyödyt erilaisissa toimintaympäristöissä. Osatyökykyiset työssä. Raportteja ja muistioita 2015:48. Tutkimusraportti Sosiaali- ja terveysministeriö 2013–2015. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3689-8> [viitattu 20.12.2023].

Paakkanen E., Heikkilä M. Ilomäki T.& Shemeikka R. 2023. Kuntoutusäätiö. Osatyökykyisten henkilöiden työllistymistä edistävät keinot – katsaus viimeaikaisiin tutkimuksiin. Kirjallisuuskatsaus. Pdf-dokumentti. Saatavissa: [https://julkaisut.kuntoutussaatio.fi/wp-content/uploads/tyoselosteita\\_68\\_2023.pdf](https://julkaisut.kuntoutussaatio.fi/wp-content/uploads/tyoselosteita_68_2023.pdf) [viitattu 26.12.2023].

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

Paanetoja, J., Kröger, T. & Östman, P. 2016. Osatyökykyinen työntekijä. Vastauksia käytännön kysymyksiin. Helsinki: Kauppakamari.

Pakarinen, J. 2018. Työttömyys osallisuuden ja toimintakyvyn menetyksenä. Teoksessa Jouko Kajanoja (toim.) Työllisyyskysymys. Helsinki: Into Kustannus.

Paltamaa J & Perttinen P. 2015. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia | 137. Toimintakyvyn arviointi ICF teoriasta käytäntöön. Saatavissa: <https://helda.helsinki.fi/server/api/core/bitstreams/a17769e0-de70-483b-a3fa-993d9e379332/content> [viitattu 12.1.2024].

PAM. 2023. PAMin vetovoimabarometri 2023. Alojen vetovoima. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.pam.fi/studies/vetovoimabarometri-2023/> [Viitattu 19.3.2024].

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. [Helsinki]: Gaudeamus.

Oivo, T. & Kerätär, R. 2018. Osatyökykyisten reitit työllisyyteen – etuudet, palvelut, tukitoimet. Selvityshenkilöiden raportti. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2018. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3997-4>. [viitattu 12.11.2023].

Osatyökykyisten rekrytoinnin rahalliset tuet s.a. Yhteiskunnallisen yritysten osaamiskeskus. Tietopankki. Osatyökykyisten työllistäminen. Osatyökykyisten rekrytoinnin tuki. Rekrytoinnin rahalliset tuet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yyo.fi/tietopankki/osatyokykyisten-tyollistaminen/rekrytoinnin-tuki/rekrytoinnin-rahalliset-tuet/> [Viitattu 12.2.2024].

Osatyökykyisten työllistämiseen liittyviä kysymyksiä s.a. Yhteiskunnallinen yritysten osaamiskeskus. Tietopankki. Osatyökykyisten työllistäminen Yleisiä kysymyksiä. WWW-dokumentti. Saatavissa: [https://yyo.fi/tietopankki/usein-ky-sytytja-kysymyksiä/#osatyokykyisten\\_tyollistaminen](https://yyo.fi/tietopankki/usein-ky-sytytja-kysymyksiä/#osatyokykyisten_tyollistaminen) [Viitattu 2.2.2024].

Osuuskauppa Keskimaa. 2022. Keskimään historiaa vuodesta 1915 alkaen. Omat sivut -Lehti. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://sinunetusi.fi/omatsivut/> [Viitattu 12.3.2024].

Osuuskauppa Keskimaa. 2023a. Talous. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://keskimaa.fi/news-cat/talous/> [Viitattu 12.3.2024].

Osuuskauppa Keskimaa. 2023b. Vuosikertomus. Keskimaa tänään. Pdf-dokumentti. Saatavissa: [https://cdn.aok.wp.s-cloud.fi/uploads/sites/4/2024/03/19130003/2402\\_keskimaa\\_vuosikertomus\\_valmis.pdf](https://cdn.aok.wp.s-cloud.fi/uploads/sites/4/2024/03/19130003/2402_keskimaa_vuosikertomus_valmis.pdf) [viitattu 12.3.2024].

Osuuskauppa Keskimaa. 2024. Tietoa meistä. Päivitetty 2.1.2024. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://keskimaa.fi/tietoa-meista/hallinto-ja-johto/> [viitattu 12.3.2024].

Rantanen A. 2023. Ravintolat. Ravintola-ala rekrytoi Jyväskylässä uusin vanhoin konstein – tänään moneen ravintolaan voi kävellä sisään kysymään töitä. Yle. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yle.fi/a/74-20021546> [viitattu 19.3.2024].

Ravintola-alan kasvu uhkaa tukehtua työvoimapulaan. 2021. Pääkirjoitus. Moni vaihtoi alaa korona-aikana eikä palaa enää takaisin ravintola-alalle. Aamulehti 13.7.2021. Saatavissa: <https://www.aamulehti.fi/paakirjoitukset/art-2000008119563.html> [viitattu 21.2.2024].

Ray K., Korhonen A. & ja Heikkilä M. 2022. Osatyökykyisyyden myytit. Yhteiskunnallisten yritysten liiketoimintaedellytysten parantaminen -koordinaatiohanke. Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yyo.fi/ajankohtaista/osatyokykyisyyden-myytit/> [Viitattu 22.2.2024].

Salin M. 2021. Varma. Tarkka kartoitus auttaa osatyökykyistä töihin. Artikkelit. Saatavissa: <https://www.varma.fi/ajankohtaista/uutiset-ja-artikkelit/artikkelit/2021-q4/tarkka-kartoitus-auttaa-osatyokykyista-toihin/> [Viitattu 22.2.2024].

Shemeikka, R. 2021 Osatyökykyisten työllistymisellä paljon myönteisiä vaikutuksia – tietoa ja tilastointia tarvitaan lisää. Teoksessa Soile Kuitunen & Tuija Oivo (toim.) Vajaakuntoisesta osatyökykyiseksi, osatyö-kykyisestä työkykyiseksi. Kuntoutussäätiön työselosteita. Pdf-dokumentti. Saatavissa: [https://julkaisut.kuntoutussaatio.fi/wp-content/uploads/puheenvuoroja\\_osatyokykyisyydesta\\_0906\\_valmis.pdf](https://julkaisut.kuntoutussaatio.fi/wp-content/uploads/puheenvuoroja_osatyokykyisyydesta_0906_valmis.pdf) [Viitattu 2.3.2024].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2013. Toimintakonsepti osatyökykyisten työllistymiseksi. Osatyökykyiset työssä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:29. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3625-6> [Viitattu 2.2.2024].

Sosiaali- ja terveysministeriö. 2023a. Ammatillinen kuntoutus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/ammattillinen-kuntoutus> [Viitattu 2.3.2024].

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023b. TYÖ2030 – Työn ja työhyvinvoinnin kehittämisohjelma. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stm.fi/tyo2030> [Viitattu 3.2.2024].

S-ryhmä. 2022a. Talous ja hallinto. SOK-yhtymän eettiset periaatteet. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://s-ryhma.fi/talous-ja-hallinto/sok-yhtymän-eettiset-periaatteet> [viitattu 12.3.2024].

S-ryhmä. 2022b. Vuosikertomus. S-ryhmän vuosi ja vastuullisuus 2022. Pdf-dokumentti. Saatavissa: [https://downloads.ctfasets.net/8122zj5k3sy9/2DPwP469NRA5xJGy0LqQWj/3e18633fe9167e43ba63892c3281d35a/S-ryhman\\_Vuosi-ja-vastuullisuuskatsaus\\_2022\\_fi.pdf](https://downloads.ctfasets.net/8122zj5k3sy9/2DPwP469NRA5xJGy0LqQWj/3e18633fe9167e43ba63892c3281d35a/S-ryhman_Vuosi-ja-vastuullisuuskatsaus_2022_fi.pdf) [viitattu 12.3.2024].

S-ryhmä s.a. Tietoa S-ryhmästä. S-ryhmä lyhyesti. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://s-ryhma.fi/tietoa-meista/tietoa-s-ryhmasta> [viitattu 12.3.2024].



Strateginen työkykyjohtaminen s.a. Työterveyslaitos. Työkyvyn johtaminen työntekijöille. Työyhteisöstä tukea työkykyyn. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/strateginen-tyokykyjohtaminen/tyokyvyn-johtaminen-tyontekijoille> [Viitattu 22.12.2023].

Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK ry. 2022. Tutkimus työmarkkinoiden kohtaannon parantamisesta työnhakijoiden näkökulmasta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/tutkimus-tyovoimapolun-taustalla-eparealistisia-vaatimuksia-tyontekijoille-ja-mutkikkaita-rekrytointikaytanta> [Viitattu 22.3.2024].

Suomi. fi. 2023. Osatyökykyiset ja vammaiset työntekijät. Päivitetty: 16.1.2023. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.suomi.fi/yritykselle/tyonantajuus/tyoyhteison-hyvinvointi/opus/monimuotoinen-tyoyhteiso/osatyokykyiset-ja-vammaiset-tyontekijat> [viitattu 4.2.2024].

Suomen Klubitalot 2024. Tukea työelämään. Siirtymätyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://suomenklubitalot.fi/tule-mukaan/tukea-tyoelamaan/> [Viitattu 14.12.2023].

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731

Takalo N. 2023. Esihenkilönä osatyökykyisen työarjessa. Työkanava. Blogi. Saatavissa: <https://tyokanava.fi/blog/2023/06/15/esihenkilona-osatyokykyisen-tyoarjessa/> [viitattu 5.2.2024].

Terveys- ja hyvinvoinninlaitos. 2019. Osatyökykyisyys. Tutkimus ja kehittäminen. Työkyky liittyy työn vaatimuksiin. Päivitetty: 8.4.2019. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/iisisti-toihin/osatyokykyisyys> [viitattu 12.11.2023].

Terveys- ja hyvinvoinninlaitos. 2022a. Tutkimus ja kehittäminen. Tutkimukset ja hankkeet. Iisisti töihin. Päivitetty: 27.2.2024. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://thl.fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/iisisti-toihin> [viitattu 29.2.2024].

Terveys- ja hyvinvoinninlaitos. 2022b. Tutkimus ja kehittäminen. Aiheet-Hyvinvoinnin ja terveyden edistämisen johtaminen-Osallisuuden edistäminen-Työelämäosallisuus. Iisisti töihin-opas. Päivitetty: 7.12.2023. Saatavissa: <https://thl.fi/aiheet/hyvinvoinnin-ja-terveyden-edistamisen-johtaminen/osallisuuden-edistaminen/tyoelamaosallisuus/iisisti-toihin-opas> [Viitattu 22.12.2023].

Terveyskylä. 2023. Työkykyinen, työkyvytön vai osatyökykyinen? WWW-dokumentti. Päivitetty 1.11.2023. Saatavissa: <https://www.terveyskyla.fi/kuntoutumistalo/ammattilaiset/ty%C3%B6kyvyn-tukeminen/ty%C3%B6kyky-huomiointi-kaikissa-terveydenhuollon-kohtaamisissa/ty%C3%B6kykyinen-ty%C3%B6kyvyt%C3%B6n-vai-osaty%C3%B6kykyinen> [viitattu 30.12.2023].

Thusberg K. 2022. Ihmisen kokoista työelämää Keskimäällä. Hyytiälä K.(toim.). WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://keskimaafi/2022/06/16/ihmisen-kokoista-tyoelamaa-keskimaalla/> [Viitattu 13.3.2024].

Thusberg K. & Luoma N. 2022. Ihmisen kokoista työelämää Keskimaalla. Hyytiälä K. (toim.) WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://keski-maa.fi/2022/06/16/ihmisen-kokoista-tyoelamaa-keskimaalla/> [Viitattu 13.3.2024].

Thusberg K. 2023. Suomalaisyriyksistä 6 % yltää Keskimaan henkilöstökokemuksen tasolle. STT Viestintäpalvelut Oy 2023. Osuuskauppa Keskimaa. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/70054876/suomalaisyriyksista-6-percent-yltaa-keskimaan-henkilostokokemuksen-tasolle?publisherId=68574138&lang=fi> [viitattu 20.3.2024].

Thusberg K. 2024. Osuuskauppa Keskimaan henkilöstöjohtaja. Sähköpostiviesti 13.2.2024. [viitattu 14.3.2024].

Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436.

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020a. Sosiaali-, terveys- sekä työ- ja elinkeinoalojen yhteisten palvelujen sanasto. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:67. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-479-2> [Viitattu 3.12.2023].

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2020b. Mallinnus auttaa palvelujen suunnittelussa entistä osuvammiksi osatyökykyisille. Tiedote. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/-/mallinnus-auttaa-palvelujen-suunnittelussa-entista-osuvammiksi-osatyokykyisille> [Viitattu 3.1.2024].

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2022. Lisää työkykykoordinaattoreita TE-toimistoihin. Päivitetty 20.2. 2024. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/tyokykykoordinaattorien-maaraa-lisataan> [viitattu 24.2.2024].

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023a. Alueelliset kehitysnäkymät. Jouko Nieminen ja Satu Tolonen (toim.) Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2023:28. Alueelliset kehitysnäkymät 2023. WWW-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:IStyö- ja BN:978-952-327-830-1> [Viitattu 10.1.2024].

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2023b. Palkkatukea työnantajalle työttömän palkkaamiseen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/palkkatuki> [Viitattu 10.1.2024].

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2024. Työkykyohjelma. Työkykyohjelman tavoite oli parantaa osatyökykyisten työllisyyttä. Päivitetty: 20.2.2024. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/tyokykyohjelma> [Viitattu 24.2.2024].

Työ- ja elinkeinoministeriö s.a. Työllisyyden kuntakokeilut. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/tyollisyyskokeilut> [Viitattu 24.2.2024].

Työkykytalo s.a. Työterveyslaitos. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky> [viitattu 12.11.2023].

Työkyvyn tuen tarpeen selvittäminen s.a. Työterveyslaitos. Työkaluja ja menetelmiä ammattilaisille. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyokyvyn-tuen-palvelupolku/tyokyvyn-tuen-tarpeen-selvittaminen> [viitattu 12.1.2024].

Työllisyyskatsaus. 2024. Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskus. Te-palvelut. Tammikuu. Keski-Suomi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.temtyollisyyskatsaus.fi/graph/tkat/tkat.aspx?ssid=230204112834342&ely=08&lang=FI> [viitattu 26.3.2024].

Työmarkkinatori. 2023. Työkanava työllistää osatyökykyisiä ja tarjoaa ratkaisuja työvoimapulaan. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tyomarkkinatori.fi/uutiset/tyokanava-tyollistaa-osatyokykyisia-ja-tarjoaa-ratkaisuja-tyovoimapulaan> [viitattu 1.12.2023].

Työmarkkinatori. 2024. Palkkatuki työntekijän palkkakustannuksiin. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tyomarkkinatori.fi/palvelut/25f7ccd5-1d09-4a16-b765-0dcd21f3a5b4/palkkatuki-tyottoman-palkkauskustannuksiin/1> [viitattu 2.4.2024].

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työterveyslaitos s.a. Työhyvinvointi ja työkyky. Terveys ja toimintakyky ovat työkyvyn perusta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/teemat/tyohyvinvointi-ja-tyokyky/tyokyky> [viitattu 12.11.2023].

Työturvallisuuskeskus. 2012. Työhyvinvointia kaikille sukupolville. Työkyky on työhyvinvoinnin perusta. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <https://ttk.fi/wp-content/uploads/2022/08/Tyokyky-on-tyohyvinvoinnin-perusta.pdf> [viitattu 12.11.2023].

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Tyynelä T. 2022. Osatyökykyiset vastauksena Järviseudun työvoimapulaan – kuntoutujan haasteet työhön paluussa. Järviseudunsanomat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.jarviseudunsanomat.fi/arkisto/2022/09/24/osa-tyokykyiset-vastauksena-jarviseudun-tyovoimapulaan-kuntoutujan-haasteet-tyohonpaluussa/>[viitattu 2.2.2024].

Valtioneuvosto. 2022. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko kaupan toimialasta. Valtioneuvoston julkaisuja2022:76. Pdf-dokumentti. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-383-673-0> [viitattu 27.3.2024].

Vamlas, vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö sr. s.a. Esteetön rekrytointi. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://esteetonrekrytointi.fi/sopivat-tehtavat/> [viitattu 22.2.2024].

Vamlas, vanmaisten lasten ja nuorten tukisäätiö sr. 2019. Ratko-mallin kannattavuudesta rohkaisevia tuloksia- artikkeli. Saatavissa: <https://vamlas.fi/ratko-mallin-kannattavuudesta-rohkaisevia-tuloksia/>[viitattu 19.2.2024].

Vammaisuus s.a. Invalidiliitto ry. Vammaisten oikeudet. Perustuslaki ja yhdenvertaisuus. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.invalidiliitto.fi/vammaisuus/vammaisten-oikeudet/perustuslaki-ja-yhdenvertaisuus> [viitattu 22.12.2023].

Vashishth, A. & Jhamb, D. 2021. Why Should Employers Hire People with Disabilities? A Review of Benefits for the Hospitality Industry. Journal of Tourism & Development. Saatavissa: [https://www.academia.edu/72299787/Why\\_Should\\_Employers\\_Hire\\_People\\_with\\_Disabilities\\_A\\_Review\\_of\\_Benefits\\_for\\_the\\_Hospitality\\_Industry](https://www.academia.edu/72299787/Why_Should_Employers_Hire_People_with_Disabilities_A_Review_of_Benefits_for_the_Hospitality_Industry) [viitattu 27.4.2024].

Vates-säätiö sr. 2023a. Siirtymätyö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vates.fi/tyontekijalle/jarjestojen-tuki/siirtymatyo.html> [viitattu 27.12.2023].

Vates-säätiö sr. 2023b. Vates tarjoaa työnantajille tietoa, tapahtumia ja koulutusta. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.vates.fi/tyonantajalle.html> [viitattu 27.12.2023].

Vates-säätiö sr. 2024. Vammaisten ja osatyökykyisten henkilöiden työllisyys lukuina. WWW-dokumentti- saatavissa: <https://www.vates.fi/vates/medi-alle/osatyokykyiset-numeroina.html> [viitattu 27.12.2023].

Vedenkannas, E., Koskela, T., Tuusa, M., Jalava, J., Harju, H., Särkelä M. Notkola, V. 2011. Vajaakuntainen TE-toimiston asiakkaana. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 31/2011. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/3346190/Vajaakuntainen+TE-toimiston+asiakkaana+20092011.pdf> [viitattu 2.12.2023].

Vernerinet 2024. Verkkopalvelu kehitysvammaisuudesta. Työllistymiseen liittyviä haasteita. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://verneri.net/yleis/tyollistymiseen-liittyvia-haasteita> [viitattu 2.2.2024].

Vesala, H., Klem S., Ala-Kauhaluoma, M., Harkko, J. 2016. Työnantajien kokemuksia kehitysvammaisista työntekijöistä. Kehitysvammaliiton selvityksiä 11: Helsinki. Pdf-dokumentti. Saatavissa: [https://www.vates.fi/media/tutkimustieto/muiden-tutkimukset/tyonantajien\\_kokemuksia\\_kehitysvammaisista\\_tyontekijoista1.pdf](https://www.vates.fi/media/tutkimustieto/muiden-tutkimukset/tyonantajien_kokemuksia_kehitysvammaisista_tyontekijoista1.pdf) [viitattu 28.2.2024].

Wessman J. 2023. Alueet ja kasvupalvelut osasto, Monialaiset palvelut tiimi. Työkykyohjelman TE-palvelujen uudelleenmuotoilu -hanke - TE-palvelupilotit (2021–2022). Työ- ja elinkeinoministeriö. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://tem.fi/documents/1410877/106585891/25.1.2023+TE-palvelupilotit+TEM+loppuraportti.pdf/9c029ebc-0093-055b-4503-b97d7ff712a4/25.1.2023+TE-palvelupilotit+TEM+loppuraportti.pdf?t=1678865849394> [viitattu 12.2.2024].

What is IPS? s.a. Supported Education. IPS Employment Center. Saatavissa: <https://ipsworks.org/index.php/what-is-ips/> [viitattu 27.4.2024].

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Yhteiskunnallisen yritysten osaamiskeskus. 2022. Mitä tukea voin saada osatyökyisen henkilön rekrytoimiseen. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://yyo.fi/yrittajalle/mita-tukea-voin-saada-osatyokykyisen-henkilon-rekrytoimiseen/> [Viitattu 2.2.2024].

Yleissopimus vammaisten henkilöiden oikeuksista 27/2016.

Ylitalo S. 2022. Työhyvinvointipäällikkö. Osuuskauppa Keskimaalla työhyvinvointia kehitetään systemaattisesti – keskiössä on ihminen. Osuuskauppa Keskimaa. Katja Hyytiälä K. (toim.) WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://keskimaa.fi/2022/10/06/osuuskauppa-keskimaalla-tyohyvinvointia-kehitetaan-systemaattisesti-keskiossa-on-ihminen/> [viitattu 14.3.2024].

## Saatekirje

Hei, kollegat!

Kaipaan tukeanne 😊 Olen Helena, liikennemyymäläpäällikkö Abc Keuruulta ja tradenomiopiskelija Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulusta. Teen parhaillaan opinnäytetyötä Keskimaalle aiheesta "Miten osatyökykyisten palkkaaminen voi toimia ratkaisuna työntekijäpulaan Osuuskauppa Keskimaa -organisaatiossa, ja mitkä ovat tämän ratkaisun mahdollisuudet ja haasteet?"

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää osatyökykyisten palkkaamiseen liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita työelämässä. Keskeisin osa tutkimusta on kysely, joka on suunnattu Osuuskauppa Keskimaan esihenkilöille. Kysely pyrkii selvittämään esihenkilöiden ajatuksia osatyökykyisten palkkaamisesta sekä teidän näkemyksiänne sen mahdollisuuksista ja haasteista.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10–15 minuuttia ja se on vapaaehtoista. Kyselyn tulokset käsitellään anonyymisti eikä henkilötietoja kerätä. Aineisto hävitetään opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Opinnäytetyö valmistuu loppukeväästä 2024 ja se löytyy Theseus-tietokannasta.

Kysely on avoinna 16.4.2024 - 23.4.2024 välisen ajan. Voit osallistua kyselyyn tästä linkistä: <https://link.webpolsurveys.com/S/E4FE2D5DD460A1E0>

Kiitos tuhannesti jo etukäteen vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin,  
Helena