

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Marita Leppäkangas

OSATYÖKYKYISTEN INTEGROINTI ORGANISAATIOON

Henkilöstöjohtamisen mahdollisuudet, haasteet ja ratkaisut: Case Linnanmäki

Johtaminen ja organisaatiot oppiaineen
pro gradu-tutkielma

Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO	sivu
1. JOHDANTO	11
1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusasetelma	12
1.2. Keskeiset käsitteet	15
1.3. Tutkimuksen rakenne	16
2. OSATYÖKYKYISTEN INTEGROINNIN MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET	18
2.1. Osatyökykyisten määritelmä	23
2.2. Osatyökykyiset työelämässä	24
2.3. Osatyökykyiset työyhteisön jäseninä	28
2.4. Monimuotoisuuden johtaminen	32
2.5. Monimuotoisuuden johtamisen tehtävät	34
2.5.1. Organisaation strategian mahdollistaminen	35
2.5.2. Työyhteisön voimavarojen hyödyntäminen	35
2.5.3. Osatyökykyisten tukeminen	36
2.5.3.1. Organisaation tasolla	37
2.5.3.2. Työyhteisön tasolla	40
2.5.3.3. Yksilön tasolla	42
3. INTEGROINNIN HAASTEeseen VASTAAMINEN REKRYTOINNIN NÄKÖKULMASTA	44
3.1. Osatyökykyisten rekrytointi	44
3.1.1. Sitouttaminen ja työyhteisön valmentaminen	48
3.1.2. Vaativuusprofiilien laatiminen sekä tehtävän ja tekijän yhteensovittaminen	49
3.1.2.1. Työhaastattelu	50
3.1.2.2. Työntekijän valinta ja työsopimuksen solmiminen	52
3.1.3. Erityisen tuen tarpeen arviointi ja siitä sopiminen	53
3.1.3.1. Osatyökykyiselle suunnattu tuki	54
3.1.3.2. Työnantajalle suunnattu tuki	56
3.1.4. Perehdytys	57
3.2. Tiivistelmä: Tutkimuksen teoreettinen tausta	58

4. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO	62
4.1. Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä	62
4.2. Aineiston hankintamenetelmät	64
4.2.1. Teemahaastattelut	64
4.2.2. Osallistuva havainnointi	66
4.3. Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi	67
4.4. Tutkimuksen luotettavuus	69
4.5. Tutkimuksen eettisyyden pohdinta	71
5. TUTKIMUSTULOKSET	74
5.1. Organisaatiotason rooli osatyökykyisten integroinnissa	77
5.1.1. Johdon arvot ja asenteet rekrytoinnin lähtökohtana	78
5.1.2. RATKO-malli osatyökykyisten rekrytointikäytäntönä	81
5.1.3. HR:n rooli kannustavan organisaatiokulttuurin luojana	82
5.1.4. Osatyökykyistä etsimässä – Vahvuudet haasteiden edellä	83
5.2. Työyhteisötason rooli osatyökykyisten integroinnissa	85
5.2.1. Esimieskoulutus osatyökykyisten kohtaamisen lähtökohtana	86
5.2.2. Esimiehet käytännön rekrytoinnin toteuttajina	88
5.2.2.1. Avoimuus onnistuneen työhaastattelun kulmakivenä	90
5.2.2.2. Konkretian merkitys perehdytyksessä	93
5.2.2.3. Asiantuntijoiden tuki työsopimuksen solmimisessa	95
5.2.2.4. Erityisen tuen tarpeen kartoitus	96
5.2.2.5. Osatyökykyisten työssä jaksamisen tukeminen	97
5.2.2.5.1. Työn organisointiin liittyvät tukikäytännöt	100
5.2.2.5.2. Ihmisten johtamiseen liittyvät tukikäytännöt	103
5.2.3. Esimiesten ja tiimin rooli integroinnin haasteiden näkökulmasta	107
5.2.3.1. Resurssien riittämättömyys esimiestasolla	108
5.2.3.2. Esimiesten saaman palautteen vähäisyys	108
5.2.3.3. Tiedon vajavaisuus kaikkialla työyhteisössä	109
5.2.3.4. Ryhmäyttämisen problematiikka	110
5.3. Yksilötason rooli osatyökykyisten integroinnissa	111
5.3.1. Työorientaation kohtaaminen työn mitoituksen kanssa	112
5.3.2. Vuorovaikutus integroinnin onnistumisen keskiössä	112

6. JOHTOPÄÄTÖKSET	114
6.1. Osatyökykyisten integrointi yksilön ja yhteiskunnan haasteena	115
6.2. Haasteeseen vastaaminen organisaation eri tasoilla	116
6.2.1. Organisaatiotason rooli integrointiprosessissa	117
6.2.2. Työyhteisötason rooli integrointiprosessissa	121
6.2.3. Yksilötason rooli integrointiprosessissa	125
6.3. Jatkotutkimusehdotukset	128
LÄHTEET	130

KUVIOLUETTELO	sivu
KUVIO 1. Tutkimuksen viitekehys	17
KUVIO 2. Klimoskin ja Donahuen integrointimalli	22
KUVIO 3. Osatyökykyinen-käsitteen historia	23
KUVIO 4. Osatyökykyisten palkkaamisen esteet	27
KUVIO 5. Työyhteisölähtöinen RATKO-malli	47
KUVIO 6. Osatyökykyisten tukeminen organisaatiossa	61

VAASAN YLIOPISTO
Kauppätieteellinen tiedekunta

Tekijä:	Marita Leppäkangas
Tutkielman nimi:	Osatyökykyisten integrointi organisaatioon. Henkilöstöjohtamisen mahdollisuudet, haasteet ja ratkaisut: Case Linnanmäki
Ohjaaja:	Jenni Kantola
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri
Laitos:	Johtamisen laitos
Oppiaine:	Henkilöstöjohtaminen
Aloitusvuosi:	2015
Valmistumisvuosi:	2016

Sivumäärä: 140

TIIVISTELMÄ

Tämän pro gradu-tutkielman tavoitteena oli ymmärtää osatyökykyisiä rekrytoivan case-yrityksen henkilöstöjohtamista ja pohtia miten osatyökykyisten integroitumista organisaatioon toteutetaan. Tutkimus toteutettiin vuonna 2016 Lasten Päivän Säätiöllä, ja aineistoa kerättiin yhteensä 25: ltä haastateltavalta. Haastattelujoukko koostui HR:n edustajista (1), esimiehistä (5) sekä osatyökykyisistä työntekijöistä (15) ja heidän kollegoistaan (5).

Tutkimusaihetta käsiteltiin Klimoskin ja Donahuen (1997) luoman integrointiajattelun valossa, jonka tarkoituksena on luoda ymmärrystä osatyökykyisten organisaatioon integroinnin mahdollisuuksista organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasoilla. Tutkimusongelmaa tarkasteltiin monimuotoisuuden johtamisen viitekehyksessä ja aihetta sivuttiin yleisesti myös yhteiskunnallisella tasolla. Tutkimusaihetta lähestyttiin kvalitatiivisella otteella, ja tiedonhankintastrategiana oli tapaustutkimus. Tiedonhankintakeinoina käytettiin teemahaastatteluja ja havainnointia. Tutkimusmateriaalina hyödynnettiin lisäksi kenttäpäiväkirjoja ja muistioita, sekä muita kirjallisia dokumentteja. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittamisen ja luokittelun kautta.

Tutkimuksen empiria vahvisti Klimoskin ym. (1997) integrointiajattelua varsinkin rekrytointikäytäntöjen, esimieskoulutuksen ja kannustavan ilmapiirin näkökulmasta onnistuneessa integrointiprosessissa. Osatyökykyisten palkkaamiseen on matala kynnys silloin, kun rekrytointiin ryhdytään organisaation arvoista käsin johdon sitoutuminen keskiössä. Esimiesten osaaminen ja tieto-taito monimuotoisuuden ylläpitämisen näkökulmasta näyttäytyi myös yhtenä merkittävänä osana osatyökykyisten onnistuneessa integroinnissa. Osatyökykyisiä tuettiin työssään erilaisin työn organisointiin ja ihmisten johtamiseen liittyvin käytännöin.

AVAINSANAT: monimuotoisuuden johtaminen, ratko, rekrytointi, työkyky, osatyökyky

1. JOHDANTO

Työterveyslaitos on linjannut työurien aihepiiriä esittämällä, että Suomen keskeisimpänä kansallisena tavoitteena on työurien pidentäminen ja työhön osallistumisen lisääminen. Jotta työuria voitaisiin pidentää, tarvitaan kokonaisvaltaista panostusta niin työkyvyn ylläpitoon kuin työhyvinvointiin. (Työterveyslaitos 2014.) Aspa-säätiö on lisäksi tuonut esille sen, kuinka jo Kataisen hallituksen vammaispoliittisena linjauksena on ollut osatyökykyisten työmahdollisuuksien parantaminen ja työkyvyttömyyden ehkäiseminen (Aspa-säätiö 2014).

Jotta myös osatyökykyiset voisivat osallistua yhteiskunnan yhteisiin tavoitteisiin työurien pidentämisen saralla, tulisi selvittää millaisia henkilöstöjohtamisen käytäntöjä osatyökykyisiä rekrytoiva yritys toteuttaa integrointiprosessissaan. Tarkastelen tässä kirjoituksessa rekrytointia ja perehdyttämistä yhtenä merkittävänä osana monimuotoisuuden johtamista, jonka ajatuksena on, että henkilöstöjohtamisen keinoin ja hyviä henkilöstökäytänteitä luoden tuetaan sekä työkykyä että työssä jaksamista. Perinteisesti työkyvyn tukemisen suurin rooli on ollut työterveyshuollolla. Tämän roolin jakamisen osapuolina on kuitenkin myös muita funktioita; työnantaja, yritysjohto, HR, esimiehet, työyhteisö sekä osatyökykyinen itse.

Tässä tutkimuksessa osatyökykyisten rekrytointia toteuttavan yrityksen henkilöstökäytänteitä tarkastellaan Klimoskin ym. (1997) kehittämän integrointimallin valossa niin organisaation, työyhteisön kuin yksilön näkökulmista. Sidosryhmät on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle.

Integrointimalli on luotu tarkastelemaan erityisesti osatyökykyisten organisaatioon integroinnin mahdollisuuksia organisaation eri tasoilla.

Tutkimusaihe on yhteiskunnallisesti tärkeä, sillä osatyökykyisen työntekijän rekrytointi ja tukeminen osana organisaation monimuotoisuuden johtamista edistää yhtäältä osatyökykyisen työntekijän työssä suoriutumista, ja edelleen laajemmin yhteiskunnan toimintaan osallistumista sen tasavertaisena jäsenenä. Toisaalta monimuotoisuus myös rikastuttaa työyhteisön organisaatiokulttuuria vaikuttaen edelleen organisaation yrityskuvaan, maineeseen ja kyvykkyyteen palvelulla monimuotoista asiakaskuntaa sekä muita sidosryhmiä.

1.1. Tutkimuksen tavoite ja tutkimusasetelma

Tutkimus osatyökykyisten integroinnista organisaatioon henkilöstöjohtamisen näkökulmasta osana monimuotoisuuden johtamisen kenttää on Suomessa ja muualla maailmassa vielä suurelta osin lapsen kengissä. Työelämän monimuotoisuuteen ja sen johtamiseen on perehdytty tieteellisessä mielessä kyllä muun muassa iän, sukupuolen ja etnisyyden tasoilla, mutta nimenomaan osatyökykyisyys ja integrointiprosessin toteutus henkilöstöjohtamisen käytänteillä sairaus, vika tai vamma työntekijän taustatekijänä on jäänyt varsin vähälle huomiolle liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa.

Tämän tutkimuksen kattoterminä toimii monimuotoisuuden johtaminen ja osatyökykyisten integrointiprosessiin littyviä henkilöstöjohtamisen käytänteitä tarkastellaan tässä raportissa rekrytoinnin ja perehdyttämisen kautta. Tutkimuksen aineisto on kerätty havainnoimalla ja haastattelemalla Lasten

Päivän Säätiön HR:ää (1), esimiehiä (5), osatyökykyisiä (15) ja heidän kollegoitaan (5). Tutkimus koskee erityisesti työyhteisötasoa, mutta se sivuaa myös yksilö- ja organisaatiotasoa. Haastatteluissa korostuvat erityisesti esimiesten kokemukset osatyökykyisten integroinnin mahdollisuuksien, haasteiden ja ratkaisujen näkökulmista, mutta kerätyn empirian avulla on kuvattu kattavasti toisaalta myös osatyökykyisten itsensä esiin nostamia tunteuksia prosessiin liittyvistä kokemuksista. Tutkimuksessa on kuvattu lisäksi osatyökykyisten työntekijöiden kollegojen esiinnostamia näkökohtia integroinnin vaikutuksista työyhteisön näkökulmasta. Yhtä lailla tutkimus kuvaa organisaatiotason näkökulmaa avaamalla HR:n esittämiä näkökohtia tutkimusaiheeseen liittyvistä painopisteistä.

Tutkimusaihetta sivuavia teemoja on käsitelty julkisessa keskustelussa viime vuosina varsin vilkkaasti, mutta tieteellisessä mielessä aihetta on silti harvemmin pohdittu Suomessa varsinkaan liiketaloustieteellisestä näkökulmasta. Osatyökykyisten ja vammaisten henkilöiden epätasa-arvoinen yhteiskunnallinen asema, työelämään osallistumisen vaikeus ja tukitoimien räätälöiminen ovat olleet esillä niin poliittisessa keskustelussa (Eduskunnan täysistunto 23.9.2014) kuin päivälehtien mielipidekeskusteluissa (Keskisuomalainen 25.8.2014). Tutkimusaihetta sivuavat monimuotoisuuden johtamisen lisäksi eettinen johtaminen ja työkykyjohtaminen.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää Klimoskin ym. (1997) kehittämän integrointimallin pohjalta osatyökykyisiä rekrytoivan case-yrityksen henkilöstöjohtamista ja pohtia miten osatyökykyisten integroitumista organisaatioon toteutetaan. Tutkimustavoitetta on lähestytty seuraavien kysymysten kautta:

1. Miten case-yrityksen henkilöstöjohtaminen huomioi osatyökykyiset?
2. Miten osatyökykyisten integroitumista tuetaan henkilöstöjohtamisen keinoin?

Tutkimukseen liittyvää aihepiiriä on lähestytty monella eri tapaa niin osatyökykyisten, monimuotoisuuden johtamisen kuin työkyvynkin näkökulmista. Kukkonen (2009) on tutkinut osatyökykyisten rekrytointia toteamalla, että rekrytoinnin kynnyks on tavallisesti työkyvyn ja työtehtävien yhteensovittaminen. Vammaisten lasten ja nuorten säätiö VAMLAS (2016) on puolestaan vastannut kynnyksen madaltamiseen kehittämällä monimuotoisuuden johtamisen ja rekrytoinnin RATKO-mallin.

Osatyökykyisiä taas ovat vuosien saatossa tutkineet useat tutkijat niin Suomessa kuin muualla maailmassa. Bricoutin ja Bentleyyn (2000) keskustelu sivuaa työnantajien suhtautumista osatyökykyisiin. Bruyère, Erickson ja Vanlooy (2000) ovat puolestaan keskittyneet osatyökykyisten työssä etenemisen esteiden ohella työkyvyn tukemiseen, kun taas Klimoski ym. (1997) ovat fokuoineet keskusteluaan siihen, miten osatyökykyisiä voidaan integroida organisaatioon sidosryhmien, organisaation, työyhteisön ja yksilön näkökulmista. Lengnick-Hall, Gaunt ja Kulkarn (2008) ovat vastaavasti käyneet keskustelua osatyökykyisten potentiaalin ymmärtämisen tärkeydestä marginaalisena työntekijäryhmänä.

Myös työkyvystä on käyty ajankohtaista tieteellistä keskustelua, ja keskustelu on fokuoitunut terveyden ja työkyvyn tärkeyteen (Ilmarinen, Gould, Järvisalo ja Järvisalo 2006), sekä puuttuvan työkyvyn kompensoinnin mahdollisuuksiin muiden voimavarojen keinoin (Tengland 2011). Monimuotoisuuden johtamista taas on tutkittu erityisesti organisaation kilpailukyvyn näkökulmasta (Shrey ja

Hursh 1999). Bassett-Jonesin (2005) mukaan monimuotoisuus voi edistää organisaation kilpailukykyä ja innovaatioita, kun taas Shreyn ym. (1999) mukaan johtamissuuntauksen hyviä käytäntöjä saattaisivat edistää organisaatioissa työkyvykoordinaattorit. Gilbriden, Stensrudin, Ehlersin, Evansin & Petersonin (2000) mukaan työnantajat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä palkatessaan osatyökykyisiä osaksi monimuotoista työyhteisöä, mutta osoittavat silti tietynlaista varautuneisuutta joitakin vammaryhmiä kohtaan.

1.3. Keskeiset käsitteet

Osatyökyvystä puhutaan ja kirjoitetaan monesti termillä vajaakuntoisuus, joka mielletään usein negatiivisesti (Kukkonen 2009: 51). 2000-luvulla vajaakuntoisuuden käsitteen tilalle tullutta termiä osatyökykyisyys käytetään keskusteluissa ajoittain limittäin yhtäältä vammaisuuden kanssa, mutta se on usein asemoitu toisaalta myös esimerkiksi ikään, toimintakykyyn tai työttömyyteen. Osatyökyky määritellään laissa sairauden, vian tai vamman seuraukseksi, joka heikentää henkilön työ- tai opiskelukykyä ja näin yksilön ansiomahdollisuuksia (Laki Kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuuksista 2005).

Työkyvylle kirjallisuudesta useimmiten esiin nousevat määrittelyt ovat hieman suppeampi terveys ja toimintakyky työkyvyn perustana, sekä laajempi integroitu työkyvyn käsite. Integroidun työkykykäsitteen mukaan yksilön ominaisuudet, työ, työympäristö ja työyhteisö yhdessä luovat perustan henkilön työkyvylle (Rissa 1996: 8). Tässä tutkimuksessa nojaututaan puolestaan edellisiä laajempaan käsitteeseen; työkyvyn moniulotteiseen malliin, eli niin sanottuun

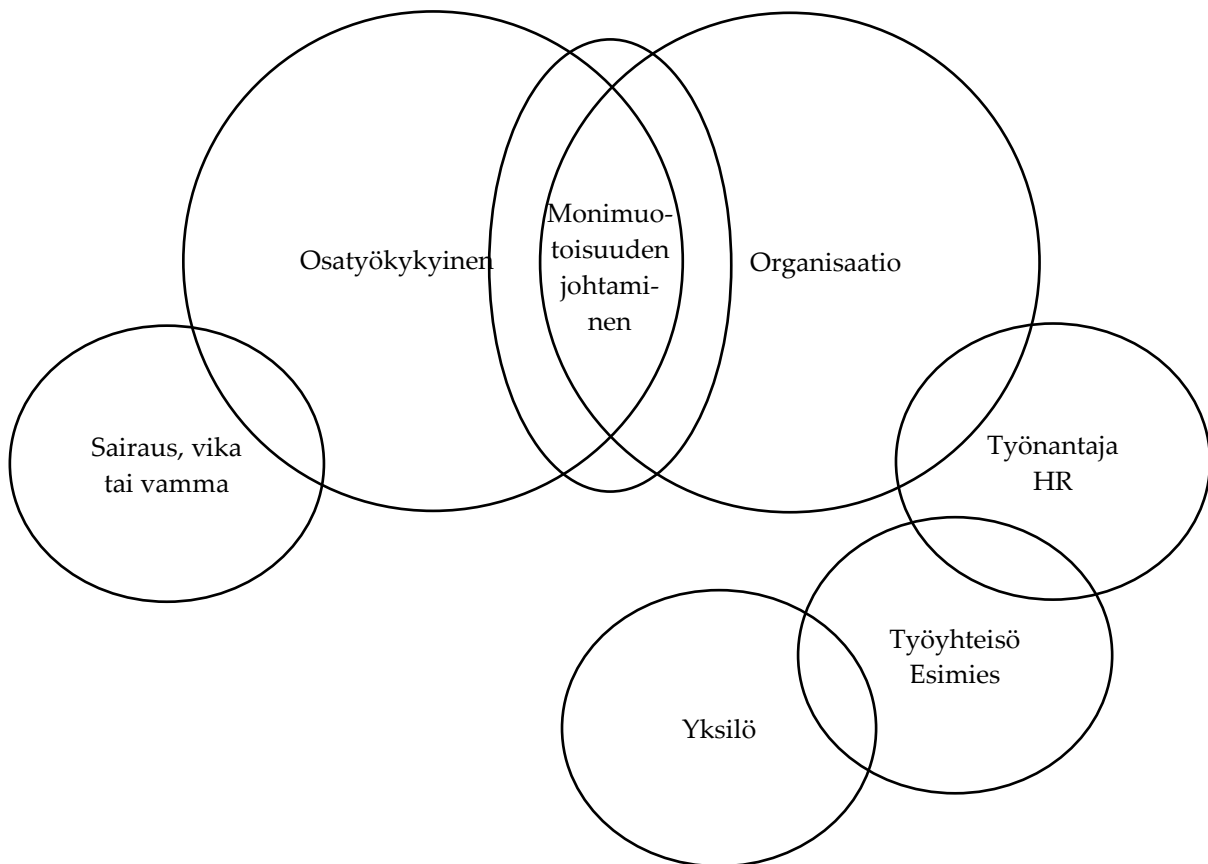
työkykytaloon. Työkyvyn moniulotteisessa mallissa työkyky katsotaan olevan yksilön, työn ja ulkopuolisesta ympäristöstä koostuvien tekijöiden kombinaatio (Ilmarinen ym. 2006: 22-23).

Monimuotoisuuden johtaminen (diversity management) on käsitteenä puolestaan hyvin laaja, eikä sille ole olemassa määritelmiä, jotka olisivat yleisesti sovittuja (Savileppä 2007: 112). Tutkimuksista nousee esiin päällimmäisinä monimuotoisuuden johtaminen sekä organisaation sitoutumisena, että työntekijän työhönpaluuprosessin mahdollistajana. Tässä tutkimuksessa nojaututaan määritelmään, jonka mukaan monimuotoisuuden johtaminen on organisaation ja henkilöstön kehittämistä, osaamisen hallintaa, työhyvinvoinnin ja henkilöstön jaksamisen kehittämistä, sekä edelleen yrityksen väline tuottaa taloudellista voittoa (Savileppä 2007: 112).

Rekrytointi määritellään kirjallisuudessa monella eri tapaa. Viitalan (2008: 232) mukaan rekrytointiin kuuluu työtehtävien vaatimusten ja työntekijän osaamisvaatimusten määrittelyn lisäksi hankintakanavat, mahdolliset hakuilmoitukset, haun suorittaminen, työhaastattelut, psykologiset testit ja valinta sekä työsopimuksen solmiminen. Vickers, McDonald & Grimes (2014: 2-3) puolestaan laajentavat määritelmää sisällyttäen rekrytointiprosessiin myös perehdytyksen. Rekrytointia tarkastallaan tässä kirjoituksessa laajasti, ja siihen katsotaan sisältyvän työtehtävän luomisen, pätevyysvaatimusten arvioimisen, hankintakanavien, työhaastattelun, henkilövalinnan ja työsopimuksen solmimisen lisäksi myös perehdyttäminen.

1.4. Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdantoa (luku 1) seuraavassa teorialuvussa (luku 2) pyrin luomaan kuvaa osatyökykyisistä työelämätoimijoina ja organisaatioiden jäseninä. Lisäksi esittelen osatyökykyisten integrointimallia ja monimuotoisuuden johtamista tämän tutkimuksen kattoterminä. Teoriaosuuden toisessa osassa (luku 3) tarkastelen puolestaan osatyökykyisten rekrytointia. Aiheeseen perehdytään luomalla kuvaa osatyökykyisten rekrytointiprosessista RATKO-mallin valossa. Tutkimuksen teoreettisen taustan jälkeen esittelen lyhyesti tutkimuksen metodit (luku 4) ja tämän jälkeen kuvaan ja analysoin kerätyt tutkimustulokset (luku 5). Tutkimustyön johtopäätöksissä (luku 6) esitän lopuksi yhteenvedon tutkimuksen keskeisimmistä tuloksista ja keskustelen potentiaalisista jatkotutkimusideoista. Seuraava kuvio havainnollistaa tutkimuksen viitekehys.



KUVIO 1. Tutkimuksen viitekehys

2. OSATYÖKYKYISTEN INTEGROINNIN MAHDOLLISUUDET JA HAASTEET

Käsittelen tässä luvussa osatyökykyisten työelämään ja organisaatioon integrointiin liittyviä mahdollisuuksia ja haasteita. Pyrin luomaan yhtäältä kuvaa osatyökykyisten asemasta työmarkkinoilla nykyisyyden ja historian valossa, mutta toisaalta myös valottamaan monimuotoisuuden johtamisen roolia tämän erityisryhmän työssä jaksamisen tukemisen näkökulmasta. Tarkastelen monimuotoisuuden johtamisen tehtäväkenttää osatyökykyisten tukemisen näkökulmasta niin organisaation, työyhteisön kuin yksilön tasolla Klimoskin ym. (1997) mallintaman integrointiajattelun pohjalta.

Vuonna 2011 suomessa oli noin 260 500 työkyvyttömyyseläkeläistä ja näistä osatyökyvyttömyyseläkeläisiä 10 prosenttia. On arvioitu, että työkyvyttömyyseläkkeelle jää vuosittain noin 25 000 henkilöä. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2014.) Osatyökykyisten määrä tulee lisääntymään tulevaisuudessa moninaisten syiden seurauksena, ikääntyminen näistä merkittävimpien joukossa. Nuorilla osatyökykyisillä työelämään pääsyn kynnyks on usein suuri, taustalla vaikuttavat monesti asenteet ja ennakkoluulot.

Yhteiskunnan on kuvattu kuitenkin olevan parempi paikka elää ja olla, kun yhä useampi osatyökykyinen työskentelee, maksaa veroja, sekä kuluttaa palveluita ja tavaroita työstä saamallaan palkalla (Lengnick-Hall ym. 2008: 267-269). Osatyökykyisten rekrytointi ja tukeminen osana monimuotoisen organisaation johtamista on siis sekä yhteiskunnan, organisaation, työyhteisön että yksilön näkökulmasta varsin merkittävää, sillä yhtäältä työikäisen väestön ikääntyessä kaikkien työntekijöiden työpanosta tarvitaan, mutta toisaalta osatyökykyisten

työelämään osallistumisen mahdollistaminen edellyttää useimmiten organisaation eri tasojen toimijoilta panostamista kohtuullisiin tukitoimiin työssäkäynnin mahdollistamiseksi.

Klimoskin ym. (1997) integrointimallin ajatuksena on, että osatyökykyisten integrointi organisaatioon on mahdollista, mikäli organisaatio kykenee kehittämään ja toteuttamaan sellaisia HR-strategioita ja -käytäntöjä joissa organisaation eri tasot toimivat yhteistyössä ottaen huomioon muun muassa organisaatiokulttuurin ja ryhmädynamiikan kaltaiset tekijät. Organisaatiotasolla HR:llä on keskeinen asema kannustavan kulttuurin luomisessa. Organisaatiokulttuuri joka heijastaa organisaation keskeisiä arvoja, kuten hyväksyntää, yhteisöllisyyttä, suvaitsevaisuutta, yhteistyötä sekä keskinäistä kunnioitusta ja tukea on niin osatyökykyisten kuin muidenkin työyhteisön jäsenten etu. Toisaalta luomalla julkista positiivista yrityskuvaa osatyökykyisten yhteiskunnallista asemaa työllistämisen keinoin parantavalla toiminnalla organisaatio voi muuttaa myös kuluttajien arvoja ja ajattelumaailmaa. Toisena keskeisenä HR:n vastuualueeseen kuuluvana tekijänä mallissa nähdään työn uudelleensuunnittelu. HR:n tulisi varmistaa muun muassa, että organisaatiossa on järjestetty ajantasainen työtehtävien vaaratekijöihin liittyvä seuranta, jonka avulla työn uudelleensuunnittelua voidaan ohjata. Rekrytointikäytäntöihin liittyen yleisesti käytettyinä ja tehokkaina rekrytointilähteinä mallissa nähdään puolestaan nykyisten työntekijöiden suositukset päteviksi osoittautuneista osatyökykyisistä. Koulutuksen näkökulmasta taas esimerkiksi työsuhteen aikana vammautunut henkilö voidaan kouluttaa uuteen tehtävään, jonka henkilö voi hoitaa vammastaan huolimatta tehokkaasti ja motivoituneesti. Sen sijaan, että organisaatio kysyy, voidaanko henkilö palkata tai uudelleenkouluttaa vanhaan tehtäväänsä tulisikin kysyä, mitä sen kaltaisia työtehtäviä organisaatiossa olisi

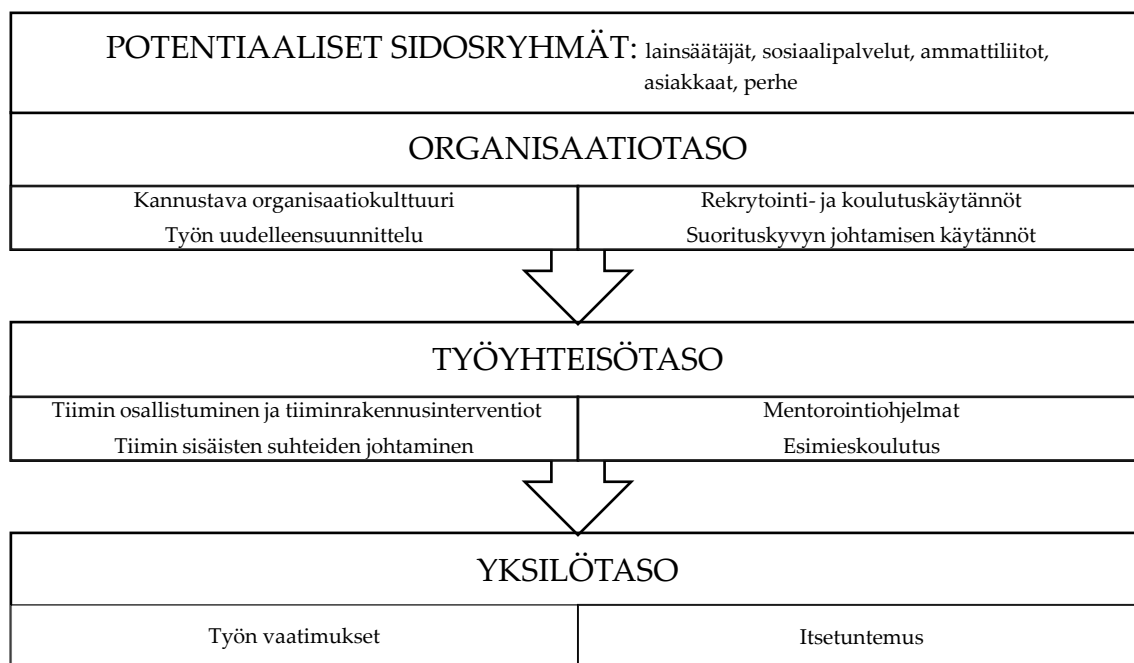
tarjolla, joita vammautunut henkilö voisi vammastaan huolimatta hoitaa ja jonka tietotaitoa tehtävän hoitaminen erityisesti vaatisi. Suorituskyvyn johtamisen käytännöt nähdään mallissa puolestaan yhtäältä eksplisiittisinä suoritusodotuksina, mutta toisaalta myös tarkkoina suoritusstandardeina. Johdonmukainen ja standardien mukainen suoritus sekä säännöllinen palautteenanto ovat erityisen tärkeässä asemassa, jotta organisaatio voi vastata osatyökykyisen tuen tarpeisiin. HR onkin tärkeässä asemassa suorituskyvyn johtamisen käytännöissä, sillä se voi omalla panostuksellaan tukea tehokkaiden käytäntöjen suunnittelua. HR:n tulisi varmistaa, että suorituskyvyn johtaminen on linjassa myös muiden HR-toimintojen kanssa, kuten esimerkiksi koulutuksen kanssa. (Klimoski ym. 1997: 123-129.)

Työyhteisötasolla malli esittelee tiimin osallistumisen, tiimin rakentamisen, tiimin sisäisten suhteiden johtamisen, mentoroinnin ja esimieskoulutuksen osatyökykyisten integrointiin liittyvinä tekijöinä. Työtä tehdään yhä useammin tiimeissä, joten integroinnissa olisi syytä kiinnittää erityistä huomiota työyhteisön ja tiimien näkökulmaan. Tiimin jäsenet ovat viime kädessä usein vastuussa siitä onnistuvatko suunnitellut tukitoimet käytännön tasolla. Työyhteisön ”reilua peliä” edesauttaa tiimin jäsenten osallistuminen, joka puolestaan on keskeisessä asemassa sitoutumisen ja innostumisen näkökulmasta mitä tulee sovittujen päätösten implementointiin. Niinpä tiimin jäsenet tulisi osallistaa keskusteluun osatyökykyisten tukemiseen liittyvissä asioissa ja saada yhteinen ajatus siitä, että tukitoimet ovat paitsi osatyökykyisen niin myös koko yhteisön etu. Osatyökykyisen integrointiin vaikuttaa toisaalta myös työn sosiaalinen puoli, joka edellyttää organisaatiolta kyvykkyyttä tiimin rakentamiseen. Tiimien avulla on mahdollista tunnistaa ja luoda muun muassa uusia työn järjestelyn muotoja, sääntöjä ja normeja, jotka voivat puolestaan

edelleen kasvattaa tiimityöskentelyn sujuvuuden todennäköisyyttä. Tiimin sisäisten suhteiden johtamisella mallissa viitataan puolestaan siihen, kuinka osatyökykyisten ja muiden toimijoiden väliset suhteet ovat tärkeässä asemassa integroinnin sujuvuuden kannalta. Kollegan ymmärtämys ja hyvä tahto edesauttavat osaltaan uusien työtapojen löytymistä, kun taas mentorin joka itse on samalla paitsi osatyökykyinen mutta myös esimies, on nähty lisäävän työyhteisön ymmärtämystä ja hyväksyvää asennetta osatyökykyisyyttä kohtaan. Esimiestyö onkin tavallisesti varsin keskeisessä roolissa osatyökykyisen integroinnissa ja siihen liittyvässä problematiikassa. Esimies voi toimia yhtäältä joko integroinnin edistäjänä tai toisaalta jopa estäjänä. Yhdysvalloissa voimassa oleva ADA-laki (Americans With Disabilities) velvoittaa ottamaan toiminnassa huomioon esteettömyyden, joka ohjaa osaltaan myös organisaatioiden toimintaa. Esimiehillä tulisikin olla syvälinen tietämys lain periaatteista samoin kuin organisaation toimintaperiaatteista velvoitteiden näkökulmasta. Samoin kaikenlaisen syrjimyksen suhteen tulisi olla nollatoleranssi. Esimiesten tulisi siis johtaa kannustavasti ja vastata osatyökykyisten tuen tarpeisiin. Esimies toimii työssään esikuvana muulle työyhteisölle, ja mallin mukaan esimiehiä tulisikin valita, kouluttaa ja palkita sen mukaan, kuinka hyvin he onnistuvat toimimaan esimerkkinä osatyökykyisten integroinnin näkökulmasta. Esimiesten koulutuksessa taas olisi hyvä käsitellä ristiriitojen ratkaisua, joka on usein monimuotoisessa työyhteisössä esimiesten kohtaama ilmiö. (Klimoski ym. 1997: 130-133.)

Yksilötason näkökulmasta osatyökykyisillä itsellään on merkityksellinen rooli siinä, kuinka heidät otetaan vastaan työyhteisössä. Osatyökykyisten tulisi olla myös tietoisia työntekijälle asetetuista odotuksista. Työpanos koostuu perinteisesti motivaatiosta, tiedoista ja taidoista sekä rooliin liittyvistä

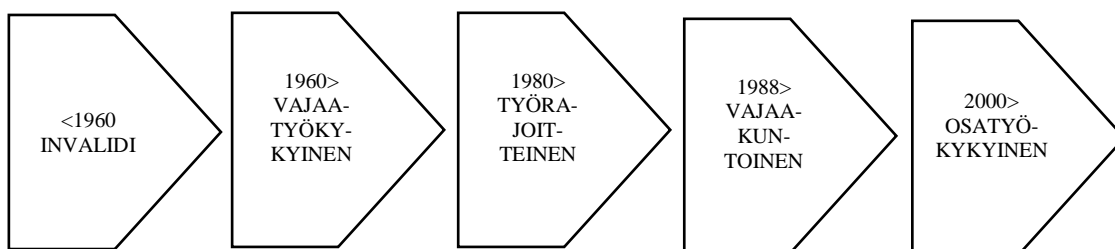
odotuksista. Koska organisaatiot odottavat työntekijöiltään työpanosta, olisi tärkeää, että myös osatyökykyinen on mahdollistettu kantamaan oman työpanoksensa kehoon realistisella tasolla. Osatyökykyisten tulisi myös näyttäytyä positiivisesti työhönsä suhtautuvina työntekijäehdokkaina, joiden työnantaja katsoo suoriutuvan motivoituneesti työtehtävistään. Lopuksi malli esittelee itsetuntemuksen, joka on tärkeässä asemassa osatyökykyisten integrointiprosessissa. Integrointi helpottuu, mikäli osatyökykyinen tuntee sekä omat vahvuutensa että haasteensa, ja kykenee näin ymmärtämään millaisiin työtehtäviin kapasiteetti riittää yhtäältä tukitoimien kanssa mutta toisaalta myös ilman niitä. Tukitoimet tulisi tavallisesti olla paitsi toimivia niin myös kohtuullisin kustannuksin toteutettavissa, mutta myös työtovereiden, esimiesten ja johdon hyväksyttävissä. En avaa tässä kirjoituksessa mallin potentiaalisia sidosryhmiä, sillä ne jäävät tutkimuksessa tarkastelun ulkopuolelle. Alla oleva kuvio havainnollistaa edellä kuvattua integrointimallia. (Klimoski ym. 1997: 121-122.)



KUVIO 2. Klimoskin ym. integrointimalli. (mukaillen, Klimoski ym. 1997: 124.)

2.1. Osatyökykyisten määritelmä

Kukkonen (2009: 51) viittaa väitöskirjassaan Savtschenkon (2003) kuvaukseen osatyökykyinen-käsitteen muovautumisesta ajan saatossa. Aina 1960-luvulle saakka Suomessa on käytetty sanaa ”invalidi”, kunnes 1960-luvulla käyttöön otettiin korvaava käsite ”vajaatyökykyinen”. 1980-luvulla vajaatyökykyinen-termi korvattiin puolestaan työrajoitteisuus-käsitteellä, kunnes seuraava vaihe käsitteen muovautumisessa koitti vuonna 1988, jolloin käyttöön vakiinnutettiin termi ”vajaakuntoinen”. 2000-luvulle tultaessa Suomessa on siirrytty osatyökykyinen-käsitteen käyttämiseen.



KUVIO 3. Osatyökykyinen-käsitteen historia

Kuntoutuslaissa puhutaan osatyökykyisyys-sanan sijaan termistä vajaakuntoisuus, joka määritellään **sairauden, vian tai vamman seuraukseksi** (Laki kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista 2005). Myös Työjärjestö ILO viittaa vajaakuntoisuuteen vammasta tai vajavuudesta johtuvaksi fyysisen, psyykkisen, älyllisen tai aisteihin liittyvän kompetenssin alenemiseksi (Vajaakuntoisuusasioiden hoitaminen työpaikalla 2002: 16). Pohjola on kritisoinut termiä, sillä sitä käytetään varsin väljästi, eikä

vajaakuntoisen luokituksen antamisperusteita ole Työhallinnossa määritelty yhtenäisesti (Pohjola, Saari & Viinamäki 2001: 103).

Vaikeasti työllistyvällä taas tarkoitetaan lain mukaan työtöntä työnhakijaa, joka on oikeutettu työmarkkinatukeen. Jotta vaikeasti työllistyvän kriteerit täyttyvät, on henkilön täytynyt saada työttömyystukea vähintään 500 vuorokaudelta. (Laki julkisesta työvoimapalvelusta annetun lain muuttamisesta 2005.) Kukkonen (2009: 53) viittaa Sihdon (2001) käyttävän määritelmää vajaakuntoisuustermiä laajemmassa merkityksessä. Julkunen (2002: 319) esittää puolestaan kritiikkiä määritelmää kohtaan, sillä hänen mielestään termi korostaa enemmänkin työvoiman tarjontaa korostuneessa asemassa työvoiman ominaisuudet ja käyttäytyminen.

Heikossa työmarkkina-asemassa oleva-määritelmällä tarkoitetaan vailla työtä olevia työttömiä työnhakijoita, jotka kuuluvat muita heikommassa työmarkkina-asemassa olevien ryhmään (Ala-Kauhaluoma & Härkäpää 2006: 3-4). Ylipaavalniemi (2005: 18) laajentaa määritelmää siten, että se käsittää työttömien lisäksi myös pitkäaikaissairaat, vammaiset henkilöt ja muut heikossa työmarkkina-asemassa olevat. Peltonen & Puupponen lisäävät, että heikossa työmarkkina-asemassa oleva on syrjäytymisvaarassa sekä työelämän kannalta, mutta myös ympäröivän yhteiskunnan näkökulmasta yksilön vaikutusmahdollisuuksien kaventuessa (Peltonen ym. 2000: 78). Osatyökykyisyyttä voidaan siis määritellä monin eri tavoin, ja eri lähestymistavoista voidaankin päätellä, että osatyökykyiset ovat marginaalinen työntekijäryhmä, jonka työelämään sijoittuminen on usein haasteellista.

2.2. Osatyökykyiset työelämässä

Lilja (2011: 48-49) on käynyt tutkimuksessaan keskustelua osatyökykyisten työmarkkinoille sijoittumisesta. Hänen mukaansa suhtautuminen henkilöihin joilla ei ole täyttä työkykyä, on vaihdellut eri aikakausina. Lilja on keskittynyt tutkimuksessaan erityisesti vammaisiin osatyökykyisiin. Hän viittaa Jaakkolaan (1992) kuvatessaan, kuinka maatalousvaltaisessa Suomessa aikoinaan palkattiin osatyökykyisiä työsuhteisiin omien kykyjensä mukaan osaksi osatyökykyisen huoltosuhtetta. Myöhemmin Suomeen muodostui laitosaikakauden malli, jolloin osatyökykyisiä suljettiin laitoksiin opiskelemaan ja työskentelemään. Laitoskautta seurasi puolestaan kuntoutus- ja avohuoltoaikakausi, jonka pyrkimyksenä oli integroida vammaiset osatyökykyiset osaksi yhteiskuntaa työllistämällä heitä pääasiassa kuntien, kuntayhtymien sekä kuntainliittojen työkeskuksiin. Vuonna 2002 on tullut voimaan vammaisten ja vajaakuntoisten työllistämisen laki sekä yhdenvertaisuuslaki.

Yhdenvertaisuuslaissa säädetään syrjinnän kiellosta seuraavaa: *"Ketään ei saa syrjiä iän, etnisen taustan tai kansallisen alkuperän, kansalaisuuden, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden, sukupuolisen suuntautumisen tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Sukupuoleen perustuvasta syrjinnän kiellosta säädetään naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta annetussa laissa."* Tässä syrjinnällä tarkoitetaan muun muassa sitä, että henkilöä kohdellaan toista henkilöä epäsuotuisammin vertailukelpoisessa tilanteessa. (Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2014/21.) 2000-luvulle tultaessa on siirrytty tukiaikakaudelle osallistaen erityisryhmiä eri tukimuotojen avulla työelämään (Lilja 2011: 48-49).

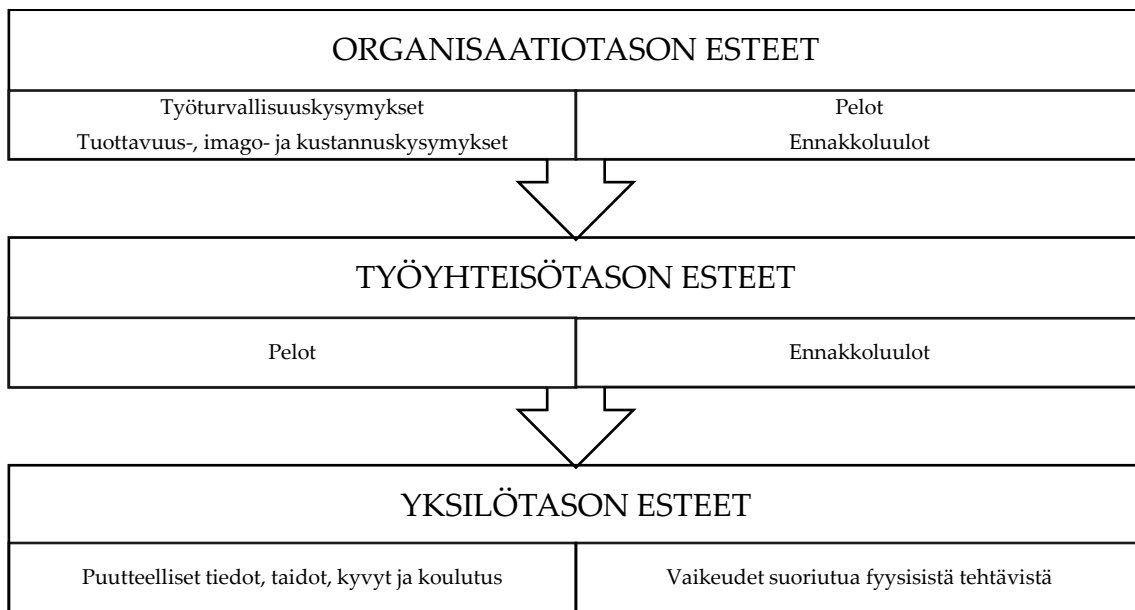
Kossekk ja Lobel (1996: 312) ovat todenneet, että osatyökykyiset eivät aina luovi työelämässä ja organisaatiossa täysin työkykyisten työntekijöiden tavoin. He

viittaavat Werliebiin (1985) kirjoittaessaan, että osatyökykyisiä ei nähdä valtaväestöstä koostuvan työntekijäryhmän osana, ja he joutuvat usein ennakkoluulojen uhreiksi, sekä kokevat työyhteisössä syrjintää. Saunders & Nedelec (2013: 100-110) ovat tutkimuksellaan osoittaneet silti, että monet osatyökykyiset haluaisivat tästä huolimatta osaksi työelämää. Vaikka osatyökykyisten työllistymisen suhteen on edistytty vuosikymmenien aikana merkittävästi, osoittavat seuraavat esimerkit kuitenkin stereotyyppisten elävän edelleen jokseenkin vahvasti mukana nykypäivän henkilövalinnoissa.

Lenglick-Hall, Mark, Gaunt, Kulkarn & Mukta (2008: 255-273) ovat tarkastelleet osatyökykyisten palkkaamisen esteitä, ja havainneet, että organisaatiotasolla tarkasteltuna työnantajat mieltävät osatyökykyisten työpanoksen vähemmän tuottavaksi kuin työkykyisten. Toisaalta tutkimuksessa on noussut esiin myös työturvallisuuskysymykset, jotka liittyvät työnantajien ajatukseen osatyökykyisten vaikeuksista selviytyä työtehtävistään turvallisesti. Työnantajat ovat kokeneet haasteena myös sen, miten asiakkaat suhtautuvat osatyökykyiseen työntekijään, ja minkälainen vaikutus tällä on edelleen organisaation imagoon. Tutkimuksessa on noussut esiin lisäksi käsitys, jonka mukaan työnantajat mieltävät osatyökykyisten tukitoimien olevan kalliita ja vaikeita toteuttaa. Samoin terveyskustannusten on uskottu olevan korkeita, ja kasvattavan näin työkustannuksia. Tutkijat ovat nostaneet esiin myös työnantajien ilmaisemia pelkoja ja huolia, taustalla vaillinaiset tiedot osatyökykyisten palkkaamiseen liittyen. Myös Bruyèren (2000: 58) aikaisemmin toteuttama tutkimus on osoittanut samoja tuloksia osatyökykyisten palkkaamisen esteisiin liittyen. Bruyère täydentää, että osatyökykyisten työllisyyden ja työelämässä etenemisen esteiksi nähdään lisäksi yksilötasolla osatyökykyisten koulutuksen puute, sekä

työyhteisötasolla ilmenevät esimiesten ja työtovereiden asenteet sekä stereotyypiat.

Seuraava kuva havainnollistaa osatyökykyisten palkkaamisen esteitä Klimoskin ym. (1997) integrointimallin valossa tarkasteltuna.



KUVIO 4. Osatyökykyisten palkkaamisen esteet. (Lengnick-Hall ym. 2008: 255-273, Bruyère ym. 2000: 58.)

Gilbride ym. (2000: 17-23) on puolestaan osoittanut tutkimuksellaan, että työnantajat ovat olleet tyytyväisiä palkatessaan vammaisen osatyökykyisen työntekijän, mutta suhtautuneet tästä huolimatta varauksella tiettyihin vammaaryhmiin. Keskisessä USA:ssa toteutettu tutkimus on osoittanut, että psyykkisesti osatyökykyisen palkkaamiseen on työnantajien mielestä matalampi kynnys, kun taas päinvastoin Kaakkois-USA:ssa työnantajat kokivat, että fyysisesti osatyökykyisen palkkaaminen on helpompaa. Myös Bricout ym. (2000: 87-95) ovat tutkineet työhönottohalukkuuden ja eri vammaaryhmien

korrelaatiota. Heidän tutkimuksensa mukaan organisaation johto ja HR palkkaisivat työhön mieluummin työkykyisen kuin osatyökykyisen. Selvitettäessä asenteita eri vammairyhmiä kohtaan selvisi, että aivovaurio rinnastettiin usein haastavuudeltaan skitsofreniaan.

2.3. Osatyökykyiset työyhteisön jäseninä

Useat tutkijat määrittelevät työkyvyn **terveyden ja toimintakyvyn** lähtökohdista. Tenglandin (2011: 275) tutkimuksessa työkyky määritellään fyysisen, sosiaalisen ja henkisen hyvinvoinnin näkökulmasta. Tämän määritelmän mukaan fyysiset, sosiaaliset ja henkiset edellytykset omaava ja edellytyksien mukaisesti toimimaan kykenevä henkilö on työkykyinen. Määritelmä ei ole silti yksiselitteisesti tulkittavissa, mikä selviää sekä Tenglandin (2011) että Koskisen (2006) keskusteluista. Terveiden ja toimintakyvyn aleneminen ei välttämättä ole este työssä suoriutumiseksi, mikäli vajetta voidaan paikata yksilön ja työympäristön muilla voimavaroilla (Koskinen 2006: 114, Tengland 2011: 276).

Työkyvyn tasapainomallilla puolestaan tarkoitetaan sitä, miten työntekijän ominaisuudet ja edellytykset määrittelevät sen, millä tasolla työstä aiheutuva kuorma kuormittaa yksilöä. Työkyvyn tasapainomallilla pyritään vakiinnuttamaan tasapaino työn ja sen tekijän välillä arvioiden työntekijän voimavaroja suhteessa työn vaatimukseen. Ilmarinen ym. (2006: 22) viittaavat Ilmariseen (1988) sekä Mäkitaloon ja Palomäkeen (1994) todetessaan, että työkyvyn tasapainomallin kuorma-kuormittumismallilla korostetaan työelämässä toimivien ihmisten erilaisuuden merkitystä työelämän kannalta,

mutta myös tasapainoa, jolla voidaan turvata niin yksilön terveydellinen tila, mutta myös työssä jaksaminen.

Työkyky voidaan määritellä myös **moniulotteisen työkykymallin** avulla. Malli on Työterveyslaitoksen kehittämä, ja siinä työkyky kuvataan yksilön, työn ja ulkopuolisen ympäristön osatekijöiden muodostelmana. Mallin pohjana ovat yksilön voimavarat, jotka toimivat perustana terveydelle ja toimintakyvyille, osaamiselle sekä arvoille ja asenteille. Työ työkyvyn osatekijänä sisältää työn sisällön, työolot sekä työhön liittyvät vaatimukset, organisaation ja työyhteisön. Ulkopuolinen ympäristö puolestaan nähdään koostuvan muun muassa työterveyshuollosta, työsuojelusta, yksilön perheestä, sukulaisista ja ystävistä. Moniulotteisen mallin uloimpana osatekijänä on yhteiskunta, josta muodostuu työkyvyn makroympäristö. (Ilmarinen ym. 2006: 23-24.)

Työ- ja elinkeinoministeriö esittää raportissaan, kuinka jo pienilläkin työympäristön ja työtehtävien muutoksilla voidaan tukea vammaisia työntekijöitä siten, että täysimääräinen työkyvyn hyödyntäminen mahdollistuu. Raportissa tuodaan esille muutamia kohtuullisia mukautustoimia, joilla on mahdollista helpottaa organisaation toimintaan osallistumista haasteista huolimatta. Hyviksi havaituiksi keinoiksi nähdään muun muassa IBM:n mitoittama budjetti yksin vammaisille työntekijöille tarkoitetuista lisälaitteiden kustannuksista, sekä kuuroille työntekijöille kohdistetusta it-helpdeskistä. Peikko Finland Oy puolestaan mahdollistaa kuulovammaisen työntekijän työskentelyn rauhallisen maisemakonttorin keinoin ilman merkittävää taustamelua. Tampereen evankelis-luterilainen seurakuntayhtymä taas on mahdollistanut lyhytkasvuisten työhön osallistumisen asettamalla saarnastuoliin lisäkorokkeen. Seurakuntayhtymä on myös luonut puitteet

työntekijöiden elämäntilanteen mahdollisesti muuttuessa (esimerkiksi sairastumisen tai vammautumisen seurauksena) työtehtävien muutoksille työelämässä jatkamisen varmistamiseksi. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010: 12.) Organisaatiotasoa tarkasteltaessa Rissa (1996: 46) esittää, että organisaation johto on kaikkein merkittävimmissä roolissa työkyvyn ylläpitämisessä ja tukemisessa, sillä työkyvyn ylläpitäminen ja sen tavoitteiden asettaminen ovat johtoportaan vastuulla. Klimoski ym. viittaavat Tenbrunselin, Brettin, Manzin, Strohin & Reillyn (1995) tutkimukseen todetessaan, että ylin johto on myös taho, jonka tulisi olla vastuussa siitä, että myös osatyökykyiset nähdään organisaation arvostettuina työntekijöinä (Klimoski ym. 1997: 120-121). Organisaation johdon vastuulle kuuluu niin yrityksen työhyvinvointi-, turvallisuus- kuin viihtyvyysasiat. Työkyky onkin verrannollinen yrityksen tuottavuuden, laadun ja yrityskuvan kanssa. Yrityksen tuloksen lisäksi johdon on seurattava työsuojelun (työtapaturmat) ja työterveyshuollon (sairauspoissaolot) tunnuslukuja. Mikäli henkilökunnan työoloissa tai työtehtävistä selviytymisessä ilmenee ongelmia, on johdon otettava esimiehet mukaan ongelmien ratkaisemiseksi. (Rissa 1996: 46.)

Myös henkilöstöjohto on mukana työkyvyn ylläpitämisessä yhteistyössä organisaation muiden toimijoiden kanssa. HR:n vastuisiin kuuluvat niin suunnittelu-, toteuttamis- kuin seurantatehtävät liittyen työkyvyn ylläpitämiseen. HR:n edustajat ovat usein avainasemassa tilanteissa, joissa on mietittävä työntekijän uudelleen sijoittamista, koulutusta tai kuntoutusta. HR-funktio huolehtiikin tavallisesti yhteydenpidosta viranomaisiin ja koulutusta antaviin tahoihin. (Rissa 1996: 50.) Klimoski ym. (1997: 120-121) viittaavat Tenbrunseliin ym. (1995) todetessaan, että myös sosiaalisektorin ja

terveydenhuollon asiantuntijoilla on merkittävä rooli osatyökykyisen työntekijän työssä selviytymisessä ja työyhteisöön integroinnissa.

Työyhteisötasolla esimiesten rooli työkyvyn tukemisessa on varsin merkittävä. Esimies voi alaiselleen antamalla tunnustuksella ja arvostamisella vaikuttaa merkittävästi työkykyyn. Yhtäältä työkyky heikentyy, mikäli esimies ei osoita tunnustusta työntekijöille tai arvosta näiden työpanosta. Toisaalta työkykyyn positiivisesti vaikuttavia tekijöitä esimiesnäkökulmasta ovat sosiaalinen tuki, ristiriitojen vähäisyys, esimiehen innostavuus, sekä työyhteisön avoin ja välitön ilmapiiri. (Elo 1997: 7-9.) Kaikilla esimiehillä tulisi olla organisaatiossa mahdollisuudet ja edellytykset selviytyä työkykyä ylläpitävästä toiminnasta. Esimiehen tehtäviin kuuluukin työ-toiminnan toteuttaminen, työolojen seuranta ja kehittäminen, työhönopastus sekä työn valvonta. (Rissa 1996: 48.)

Bruyèren, Ericksonin ja VanLooy'n (2000: 49-50) julkisen ja yksityisen sektorin työnantajille USA:ssa tekemässä tutkimuksessa ilmeni, että sekä yksityisen että julkisen puolen työnantajat vastaavat melko hyvin osatyökykyisen työntekijän tarpeisiin tarjoamalla erilaisia tukitoimia työssäkäynnin tueksi. Tutkimuksen mukaan yksityisellä sektorilla päätökset mahdollisista tukitoimista tekee tavallisesti henkilöstöjohtamisen edustajat, kun taas julkisella puolella vastuu päätöksistä on usein esimiehellä. Sekä yksityisen että julkisen puolen työnantajien keskuudessa nähdään haasteellisena vastata erityisesti näön, kuulemisen ja oppimisen alueiden erityistarpeisiin. Yksityiseen sektoriin verrattuna julkisen puolen henkilöstöjohtamisen edustajat ovat enemmän perehtyneitä erilaisten apuvälineiden käytön ja tarjoamisen suhteen. Kummassakaan työnantajaryhmässä työllistymisen esteenä ei nähdä koulutuksen, ohjauksen tai tukitoimien kustannuksia. Haasteellisimpana

tekijänä osatyökykyisten suhteen nähdään esimiesten asenteet osatyökykyisyyttä kohtaan. Tutkimuksen molemmat vastaajaryhmät ilmaisivat kiinnostuksensa saada lisätietoa erityisesti psyykkisistä syistä osatyökykyisyyteen liittyen.

2.4. Monimuotoisuuden johtaminen

Kumra ja Manfredi viittaavat Kandolaan ja Fullertoniin (1994) esittäessään, että monimuotoisuuden johtamisen lähtökohtana on sen hyväksyminen, että työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä (Kumra ym. 2012: 62). Monimuotoinen työyhteisö kuvataan usein organisaation etnisyytenä ja monikulttuurisuutena, mutta se on myös paljon muuta. Monimuotoiseen työyhteisöön voi sisältyä niin sukupuolen, iän, kulttuurisen ja etnisen taustan, seksuaalisen suuntautumisen sekä toimintakyvyn suhteen erilaisia yksilöitä. (Savileppä 2007: 112.) Kumra ym. lisäävät, että erilaisuus voi olla näkyvää tai näkymätöntä ja liittyä vammaisuuteen, mutta myös Savileppän mainitsemien piirteiden lisäksi henkilön persoonallisuuteen ja työntekotapaan (Kumra ym. 2012: 62).

Kumra ym. (2012: 61) viittaavat teoksessaan Fischerin määritelmään (2007), jonka mukaan monimuotoisuuden johtaminen on johtamisstrategia tavoitteenaan organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden parantaminen. Tuottavuuspäämäärät on mahdollista tavoittaa, mikäli organisaatio tunnistaa, arvostaa, edistää ja hyödyntää yksilöiden välisiä eroja. Myös Ivancevich ja Gilbert (2000: 75-92) tukevat määritelmää esittämällä, että hyvällä monimuotoisuuden johtamisella voidaan edistää organisaation tehokkuutta. Bassett-Jones (2005: 169-175) lisää näkökulmaan puolestaan epäonnistumisen

haittapuolet. Mikäli monimuotoisuutta ei mielletä osaksi työyhteisöä ja se nähdään negatiivisena elementtinä, on yrityksellä riski laadun ja kilpailukyvyn heikentymiseen.

Shrey ym. sen sijaan määrittelevät monimuotoisuuden johtamisen käyttäen käsitettä "disability management". Määrittelyn mukaan monimuotoisuuden johtaminen on osa palvelujen ja verkostojen avulla toteutettavaa työhönpaluu-prosessia, jonka avulla voidaan minimoida osatyökykyiselle itselle, työnantajalle sekä yhteiskunnalle koituvat taloudelliset ja sosiaaliset kustannukset (Shrey ym. 1999: 50). Monimuotoisuuden johtaminen voidaan siis katsoa johtamismenetelmäksi, jonka avulla pyritään yhtäältä minimoimaan monimuotoisuuden haitat, mutta toisaalta maksimoimaan hyödyt (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010: 8).

Ivancevich tutkimusryhmineen puolestaan asemoi organisaation sitoutumisen lähtökohdaksi monimuotoisuuden johtamiselle. Määritelmällä tarkoitetaan organisaation järjestelmällistä panostamista ja sitoutumista monimuotoisen työvoiman rekrytoimiseksi, palkitsemiseksi ja työssä pysymiseksi (Ivancevich ym. 2000: 75). Bassett-Jones (2005: 170) lisää, että rekrytoinnin ja työhön sitouttamisen lähtökohtana ovat työntekijöiden erilaiset kyvyt ja lähtökohdat. Gilbert, Stead ja Ivancevich ottavat toisaalta esiin sitoutumisen vapaaehtoisuuden. He viittaavat tutkimuksessaan Sessaan (1992) todetessaan, että monimuotoisuuden tehokas johtaminen edellyttää monimuotoisuuden hyväksyntää. Monimuotoisuus täytyy integroida osaksi organisaatiota, mutta sen tulee perustua vapaaeseen tahtoon. (Gilbert ym. 1999: 61-76.)

Savileppä on nostanut tutkimuksessaan esille puolestaan joitakin monimuotoisuuden johtamiseen liittyviä haasteita, jotka liittyvät muun muassa palautekulttuuriin, vuorovaikutustaitoihin, yhteisiin pelisääntöihin, perehdyttämiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Työyhteisön jäsenten erilaisuuden ja samanlaisuuden tunnistamista ja ihmisten suvaitsevaisuutta edistää avoin vuorovaikutus, joka myös lisää työyhteisön avoimuutta ja luottamusta. Avoimeen vuorovaikutukseen kannustamisessa esimiehen rooli on erityisen tärkeä. (Savileppä 2007: 115-124.) Monimuotoisuuden onnistuneen johtamisen voidaan siis katsoa luovan pohjaa erilaisista henkilöistä koostuvan työyhteisön hedelmälliselle toiminnalle.

2.5. Monimuotoisuuden johtamisen tehtävät

Onnistuneen monimuotoisuuden johtamisen on siis yhtäältä kuvattu voivan edistää organisaation tehokkuutta (Ivancevich ym. 2000: 75-92, Kumra ym. 2012: 61, Bassett-Jones 2005: 169-175), mutta toisaalta, mikäli monimuotoisuus mielletään organisaatiossa negatiivisesti, voi se johtaa kilpailukyvyyn heikentymiseen (Bassett-Jones 2005: 169-175). Jotta monimuotoisuuden johtamisen kentällä on mahdollisuudet onnistua, edellytetään organisaatiolta aktiivista otetta syrjinnän torjuntaan ja työyhteisön jäsenten yhdenvertaisiin mahdollisuuksiin liittyen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010: 9).

Monimuotoisuuden näkeminen negatiivisena elementtinä onkin sanottu olevan organisaation, eikä valtaväestöstä poikkeavan tappio. Monimuotoisuus ja yksilölliset erot tulee siis ottaa huomioon, ja niitä täytyy myös kunnioittaa. (Kossek ym. 1996: 324.) Alun perin monimuotoisuuden johtaminen onkin

liittynyt keskeisesti organisaatioiden yhdenvertaisuus- ja syrjimättömyyspyrkimykseen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010: 9). Seuraavaksi esitelen pääpiirteissään monimuotoisuuden johtamisen tehtävät organisaation strategian mahdollistamisen, työyhteisön voimavarojen hyödyntämisen sekä osatyökykyisten tukemisen osalta.

2.5.1. Organisaation strategian mahdollistaminen

Monimuotoisuuden johtamisen tehtäväksi voidaan lukea organisaation toiminnan yhteensovittaminen yhteiskunnan taholta tulevien tarpeiden ja odotusten kanssa. Kun organisaation strategia onnistuu, parantaa se yhtäältä organisaation imagoa, mutta toisaalta myös vastaamista yhteiskunnan odotuksiin. Onnistunut monimuotoisuuden johtaminen osana strategiaa lujittaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon auttaen samalla organisaatiota laajentamaan toimintaansa ja saavuttamaan taloudellisia säästöjä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010: 15.) Työyhteisön monimuotoisuus tulisikin ottaa organisaatiossa huomioon jo strategisissa tavoitteissa, sekä johtamiskäytännöissä ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009: 17-19).

2.5.2. Työyhteisön voimavarojen hyödyntäminen

Monimuotoisuuden johtamisen tehtäviin kuuluu myös työyhteisön erilaisten voimavarojen hyödyntäminen. Jotta organisaatiolla olisi potentiaalia menestyä markkinoiden alati kovenevassa kilpailussa, on sen olennaista hyödyntää

monimuotoisia henkilöstöresurssejaan mahdollisimman tehokkaasti. Samalla kun monimuotoisuuden johtamisella pyritään hyödyntämään organisaation jäsenten erilaisia voimavaroja ja osaamista, tavoitteena on myös työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen edistäminen, sekä työyhteisön innovatiivisuuden ja moninaisten näkökulmien esiintuomisen rohkaiseminen. Jotta yksilöiden monimuotoiset voimavarat ja kyvyt voidaan hyödyntää, tulee organisaation panostaa monimuotoisuuteen henkilöstöjohtamisen laajalla toimintakentällä aina palkkauksesta lähtien töiden yksilölliseen suunnitteluun ulottuen. Eräs monimuotoisuuden tärkeä kulmakivi onkin, että kaikki yksilöt, niin osatyökykyiset kuin työkykyiset osallistetaan päätöksentekoon ja toiminnan suunnitteluun. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009: 17-19.)

2.5.3. Osatyökykyisten tukeminen

Kolmas monimuotoisuuden johtamisen merkittävä tehtävä on osatyökykyisten työntekijöiden työssä jaksamisen ja työkyvyn tukeminen. Vaikka tukemisen suurin rooli on ollut perinteisesti työterveyshuollolla, on tärkeää ymmärtää kaikkien organisaatiotasojen potentiaali monimuotoisuuden johtamisen alalla vastuun jakamisen mahdollistamiseksi. Työnantajalla on luonnollisesti suurin vastuu osatyökykyisyysasioissa monimuotoisen organisaation asenteiden ja arvomaailman suunnannäyttäjänä. Myös HR:n asema osana monimuotoisuuden johtamisen tehtäväkenttää on tärkeä kaikille mahdollisten rekrytointikäytäntöjen luojana. Se, miten esimies ja työtoverit ottavat työyhteisötasolla vastaan osatyökykyisen työntekijän, on suuri vaikutus työyhteisön toimintaan, ja edelleen organisaation liiketoiminnan tuottavuuteen. Myös yksilön oma rooli omien työtehtävien ja vahvuuksien asiantuntijana on merkityksellinen.

Seuraavaksi osatyökykyisten työkyvyn tukemista tarkastellaan organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasoilla.

2.5.3.1. Organisaation tasolla

Työ- ja elinkeinoministeriö esittää raportissaan, kuinka organisaation henkilöstövoimavarat voidaan suunnitella jo lähtökohtaisesti siten, että monimuotoisuus korostuu työyhteisön arjessa, ja erityyppiset voimavarat pääsevät oikeuksiinsa. Monimuotoisen työntekijäryhmän avulla organisaation on mahdollista toteuttaa niin uusia ideoita kuin laajentaa markkinoitaan, ja palvella näin entistä paremmin eri väestöryhmistä koostuvia asiakkaitaan. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010:19.) Klimoski ym. viittaavat puolestaan Mitchellin ja Clevelandin (1997) tutkimukseen keskustellessaan siitä, kuinka osatyökykyisten tuki ja liiketoiminnan tulosodotukset voidaan nähdä tekijöinä, jotka ovat tiiviisti sidoksissa toisiinsa (Klimoski ym. 1997: 115).

Bruyère ym. (2000: 52-53) on tutkimusryhmineen esittänyt, kuinka osatyökykyisen tukitoimien onnistuminen voidaan usein maksimoida, kun organisaatiolla on poikittainen strategia eri osastojen välillä, joka tuo yhteen niin henkilöstöjohtamisen edustajat, eri etuuksiin liittyvät asiantuntijat, työterveyshuollon, työturvallisuus- ja ergonomia-asiantuntijat, monimuotoisuuden johtajat sekä ammattiliittojen edustajat. Bricout ym. (2000: 93) tukee esitystä toteamalla, että organisaatiotasolla toimittaessa esimerkiksi sosiaalisektorin asiantuntijoilla on edellytykset tukea omalla asiantuntemuksellaan osatyökykyisten tukemista yhteistyössä työnantajien kanssa, arvoimalla työnantajien mahdollisuuksia toteuttaa kulloinkin tarvittavia

mukauttamis- ja tukitoimenpiteitä. Björn (2008: 30) lisää, että onnistuakseen osatyökykyisen tukitoimet tarvitsevat taakseen organisaation ja sen johdon sitoutumisen. Kun esimerkiksi työtehtävien mukauttamismuutokset käynnistyvät organisaation arvoista käsin, jalkautuvat uudet toimintamallitkin tehokkaammin organisaatioon.

Organisaatiotasolla tukitoimia suunniteltaessa johtamistyössä huomioitavia tekijöitä ovat niin tuen merkitys osatyökykyiselle, tuen ajoitus ja kesto, kuin tuesta organisaatiolle koituvat kulut (Klimoski ym. 1997: 115). Bruyère (2000: 52-53) on tutkimuksessaan todennut lisäksi, että organisaation toiminnan kannalta on tärkeää olla tietoinen siitä, mikä taho tekee lopullisen päätöksen osatyökykyisen tukitoimista. Onkin havaittu, että toteutetuista tukitoimista olisi tarpeellista kerätä informaatiota tulevaisuudessa toteutettavia tukitoimia varten, samoin kuin luoda tarkoituksenmukainen malli, jonka avulla ratkaista työkyvyn tukeen liittyvät asiat siinä tapauksessa, että tukitoimista päättävä taho ja osatyökykyinen eivät pääse niistä yksimieliseen yhteisymmärrykseen.

Björn (2008: 30-31) lisää, että työtehtävien mukauttaminen osatyökykyiselle sopivaksi tuo organisaatiolle luonnollisesti taloudellisia kustannuksia. Tähän vaikuttaa se, voidaanko jo olemassa olevaa työtehtävää mukauttaa, vai luodaanko kokonaan uusi toiminto osatyökykyisyys huomioon ottaen. Tuotetta tai palvelua voidaan esimerkiksi muokata siten, että sen tuottaminen on mahdollista osatyökykyiselle työntekijälle. Organisaatiolle koituvia suoria kustannuksia ovat mukauttamisen vaatimat laiteinvestoinnit ja mukauttamistoimiin kuluva työaika. Kustannukset voivat jäädä kuitenkin pieniksi, jos organisaatiolla on mahdollisuudet hyödyntää jatkossa kertynyttä mukauttamisosaamistaan. Lisäksi esimerkiksi jo hankituilla apuvälineillä on

myöhempää käyttöarvoa, mikäli mukauttamistarpeet muuttuvat osatyökykyisen siirtyessä toisiin tehtäviin, tai työtehtävät itsessään muuttuvat.

Henkilöstöasiantuntijoiden näkökulmasta tarkasteltuna sairauslomien ja työsuhde-etuuksien tasapuolisuus työyhteisön jäsenten kesken on esitetty tärkeänä toiminnan suunnittelun lähtökohtana. Bruyère on myös tutkimuksellaan osoittanut, että osatyökykyisten tasavertainen kohtelu johtamistyössä muiden työyhteisön jäsenten tavoin on tärkeässä asemassa tukitoimien kentällä. Osatyökykyisiä tuleekin kohdella tasapuolisesti muiden työntekijöiden kanssa organisaation kaikissa prosesseissa, niin rekrytoinneissa kuin irtisanomisissakin. Erityisesti valvetuneisuus osatyökykyisten oikeuksista on todettu auttavan henkilöstöammattilaisia toimimaan johtamistyössään organisaation henkilöstöpolitiikan mukaisesti lain puitteissa. Jotta osatyökykyiset voisivat osallistua enenevässä määrin rekrytointiprosesseihin, tulisi henkilöstöjohdon luoda henkilövalinnoista oikeudenmukaiset kaikkia työnhakijoita kohtaan, niin että myös erityistarpeita tarvitsevat henkilöt ovat mahdollistettuja osallistumaan prosessiin. Rekrytoinnit ja haastattelut tulisi myös suunnitella lähtökohtaisesti siten, että ne eivät korosta osatyökykyisten rajoitteita tai terveysasioita, vaan niiden sijaan työnhakijoiden taitoja ja kykyjä. (Bruyère ym. 2000: 52-66.)

Syrjintää minimoivien rekrytointikäytäntöjen lisäksi tarpeelliseksi osatyökykyisten tukikeinoksi on nostettu myös käytännöt, jotka edistävät osatyökykyisen työntekijän uraa ja urakehitystä. Ensiarvoisen tärkeää onkin, että uralla etenemisen käytännöt tehdään johtamistyössä läpinäkyviksi kaikille organisaation jäsenille. Näin kaikki työntekijät taustastansa huolimatta voivat kokea tullessa kohdelluksi tasavertaisesti, sekä saavansa mahdollisuudet edetä

uralla ja koulutustautua. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010: 22.) Myös osatyökykyisten perehdyttämisen on todettu olevan tärkeässä roolissa, ja johtamisen kentällä olisikin tärkeää muistaa huomioida yksilölliset tuen tarpeet, sekä panostaa perehdytykseen riittävästi, jotta voidaan yhtäältä välttyä väärinkäsityksiltä, mutta toisaalta säästää tulevaisuudessa ilmaantuvia henkilö- ja aikaresursseja. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010: 20.)

2.5.3.2. Työyhteisön tasolla

Esimies voidaan nähdä työyhteisössä eräänlaisena roolimallina monimuotoisuuden edistämiseen liittyvissä asioissa. Esimies näyttää omalla mallillaan, mitä työyhteisössä arvostetaan ja ei arvosteta. (Aittamo, Oinonen ja Salonen 2012: 6.) Lengnic-Hall esittää, että esimiestyössä tulisi keskittyä osatyökykyisten rajoitteiden sijasta yksilön kykyihin ja kokemukseen, sekä hyödyntää muun muassa mentorointia osatyökykyisen integroinnissa työyhteisöön (Lengnick-Hall ym. 2008: 267-269). Yhtäältä on nähty, että vaikka osatyökykyisiä tuetaan, niin merkittävimmät vaikeudet osoittavat esimiestyöhön ja työtovereihin, ja heidän vaikeuteensa muuttaa negatiivisia osatyökykyisiin liittyviä asenteitaan ja käsityksiään positiivisiksi (Bruyère ym. 2000: 49). Toisaalta on osoitettu, että stereotyyppioita voidaan lieventää nimenomaan esimiehille suunnatulla monimuotoisuusvalmennuksella (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009: 19).

Tulosodotuksiin ja työntekijän arvioimiseen liittyen osana esimiestyötä on erityisen tärkeää, että käytännön johtamistyössä osatyökykyisen työntekijän ja esimiehen keskinäinen suhde on onnistunut. Osatyökykyisen pääsy työyhteisön

tasavertaiseksi jäseneksi on tavallisesti haasteellista sitkeästi elävien stereotyyppioiden vuoksi, jotka puolestaan johtavat siihen, että osatyökykyistä työntekijää kohtaan ei aseteta johtamistyössä yhtä suuria odotuksia täysin työkykyisten tavoin. Myös vastuun antaminen ja luottamuksen jakaminen esimiehen taholta muodostuvat alhaisemmiksi. Nämä puolestaan heikentävät entisestään osatyökykyisen vaikeutta saada uusia työhön liittyviä mahdollisuuksia. (Klimoski ym. 1997: 118.)

Esimiehen keskeinen rooli monimuotoisuuden johtamisessa, ja edelleen osatyökykyisen tukemisessa on myös keskittyä luomaan monipuolisia ja erilaisista ihmisistä koostuvia tiimejä, ottaen huomioon yksilöiden moninaisuuden kirjo kääntäen samalla erilaisuus työyhteisön voimavaraksi (Ivancevich ym. 2000: 89). Onnistunut monimuotoisuuden johtaminen esimiestyön saralla lisääkin työyhteisön vastuullisuutta, ja mahdollisuuksia vaikuttaa edelleen omaan työhön. Myös avoin vuorovaikutus muokkaa työkuultuuria ja työnteon erilaisia käytäntöjä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009: 30.) Varanka (2008: 7) täydentää, että osatyökykyisen osaamisen ja työtehtävän yhteensovittaminen palvelee koko työyhteisöä. Esimerkiksi tiimityöskentelyssä voidaan monipuolisesti hyödyntää erilaisten yksilöiden voimavaroja.

Työtovereiden perspektiivistä tarkasteltuna on nähty yhtäältä, että tukitoimien on oltava linjassa suorituskykyyn sekä työyhteisössä vakiintuneisiin normeihin ja odotuksiin nähden. Klimoski ym. (1997) ottavat tutkimuksessaan esiin Stephen Hawkingin, joka vaikeasti vammautuneena omaa kyvyn luottaa työtovereidensa kunnioitukseen ja kyvykkyyteen löytää yhteistyössä työn tekemistä helpottavia keinoja. Yrityskulttuuri, joka heijastaa keskeisiä arvoja, kuten hyväksyntää, osallisuutta, suvaitsevaisuutta, yhteistyötä sekä keskinäistä tukea ja kunnioitusta

näyttäisikin olevan sekä osatyökykyisten kuin muidenkin työyhteisön jäsenten edun mukaista, sekä edesauttavan osatyökykyisen työssä jaksamista. (Klimoski ym. 1997: 118, 126.)

2.5.3.3. Yksilön tasolla

Bricout ym. (2000) tuovat tutkimuksessaan esille, kuinka yksilötasolla tarkasteltuna nousee vahvasti esiin se, kuinka myös osatyökykyisillä itsellään on merkittävä rooli työkyvyn tukemiseen liittyvissä asioissa. Osatyökykyisillä on mahdollisuudet toimia aktiivisesti työkyvyn tukiasioihin liittyen, kehittämällä esimerkiksi keinoja, joita tarvitaan onnistuneeseen työssä suoriutumiseen. Klimoski ym. (1997) ovat lisäksi havainneet, että osatyökykyisillä itsellään on tärkeä rooli myös siinä, miten heidät otetaan vastaan työyhteisössä, ja kuinka tasavertaisesti heitä kohdellaan työyhteisön arjessa. Osatyökykyiset voivatkin omalla panoksellaan luoda lisäarvoa työyhteisöön tuomalla omia ominaisuuksiaan ja tietotaitoa työyhteisön voimavaraksi. (Klimoski ym. 1997: 121.)

Yhtäältä yksilön näkökulmasta monimuotoisuuden johtamisella voidaan tukea yksilön henkilökohtaista kasvua ja kehittymistä, sekä edesauttaa organisaation muutoskykyä ja kasvua, sekä johtamisen kehittämistä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010: 15). Toisaalta osatyökykyisen ja organisaation johdon tulisi yhdessä varmistua, että osatyökykyisen työntekijän soveltuvuus kohtaa kulloinkin tarjolla olevan työtehtävän vaatimukset, ja että työntekijän kompetenssi riittää työssä suoriutumiseen (Lengnick-Hall ym. 2008: 267-269). Lisäksi on tuotu esiin, että tukitoimia mietittäessä tulisi myös muistaa, kuinka

tuen tarvetta tulisi arvioida kokonaisuudessaan osatyökykyisen yksilön, eikä niinkään pelkän vamman, sairauden tai vian näkökulmasta (Klimoski ym. 1997: 116). Osatyökykyisen tukeminen ja työssä pysyminen vaikuttavat osaltaan lisäksi siihen, että työyhteisön ongelmia voidaan lähestyä monimuotoisen työntekijäryhmän ansiosta monista eri näkökulmista, ja näin organisaatiolla on mahdollisuudet parantaa edelleen liiketoiminnan tuloksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009: 18.) Yksilön johtaminen monimuotoisuutta arvostaen luo mahdollisuuksia yksilön luovuudelle ja innovatiivisuudelle, joka luo puolestaan pohjan työn tuottavuuden kasvamiselle (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009: 30).

3. INTEGROINNIN HAASTEeseen VASTAAMINEN REKRYTOINNIN NÄKÖKULMASTA

Tässä osiossa tulen luomaan kuvaa monimuotoisuuden johtamisen ja rekrytoinnin RATKO-mallista. Muita osatyökykyisten rekrytointiin suunniteltuja malleja ei ole tiettävästi tällä hetkellä ainakaan Suomessa kehitetty, joten kuvaan tässä raportissa yksinään RATKOn eri vaiheita tavanomaisen rekrytointiprosessin vaiheiden rinnalla. Käytännönläheinen rekrytointimalli on VAMLASin (2016) kehittämä ja sen tarkoituksena on saattaa yhteen työnantajat ja osatyökykyiset työntekijät luomalla uusia työnkuvia työyhteisön tarpeista käsin.

3.1. Osatyökykyisten rekrytointi

HR-ammattilaisten tehtäväkenttään kuuluu perinteisesti kaikki työsuhteeseen liittyvät toiminnot aina rekrytoinnista ja työuran kehittamisestä suorituskyvyn johtamiseen sekä mukauttamistoimenpiteisiin (Bruyere 2006: 7-8). Rekrytointikäytäntöihin kuuluu työtehtävän analysointi, pätevyysvaatimusten määrittäminen, työntekijäehdokkaiden testaus, kompetenssin arvioiminen, työntekijäehdokkaiden houkuttelemine, haastattelut, suositusten tarkastaminen, sekä työntekijän valinta ja perehdyttäminen. Tehokkaat palkkauspäätökset ovat kriittisiä tekijöitä organisaation kilpailukyvyn kannalta ja työntekijäehdokkaan työsuorituksen tulee vastata työn vaatimuksiin. Asetetuista rekrytointikäytännöistä poikkeaminen saattaa johtaa epäpätevän työntekijän rekrytointiin aiheuttaen näin ylimääräisiä kustannuksia organisaatiolle. (Vickers ym. 2014: 2-3.)

Monimuotoisuutta tukevan organisaation ja työyhteisön rekrytointia voidaan kuvata neutraalin rekrytointiprosessin periaatteisiin nojaavana menetelmänä. Näihin periaatteisiin kuuluu tasapainoisen henkilöstörakenteen huomiointi henkilöstösuunnittelussa siten, että avoimiin tehtäviin valitaan parhaiten soveltuvia henkilöitä. Henkilövalinnassa kiinnitetään huomiota henkilön osaamiseen, potentiaaliin sekä suoriutumiseen, ja työntekijöitä rekrytoidaan myös vaikeasti työllistyvien sekä aliedustettujen ryhmistä. (Sippola 2015: 66.)

Maderan (2013: 2-3) mukaan erityisesti monimuotoisen työntekijäjoukon houkuttelemiseen voidaan vaikuttaa erilaisin strategisin keinoin, käyttämällä esimerkiksi sopivaa kommunikointikanavaa rekrytoinnissa, kuten vaikkapa vähemmistöryhmien julkaisuja ja nettisivuja. Toisena strategisena keinona nähdään itse rekrytoijan kuuluminen johonkin vähemmistöryhmään, sekä erilaisia yksilöitä sisältävän mainosmateriaalin käyttäminen rekrytoinnin apuna. Kolmas strateginen linja on monimuotoisuuden tärkeydestä ja arvosta viestiminen kaikille työnhakijoille ylläpitämällä näin positiivista ilmapiiriä uusien rekrytoitavien joukossa.

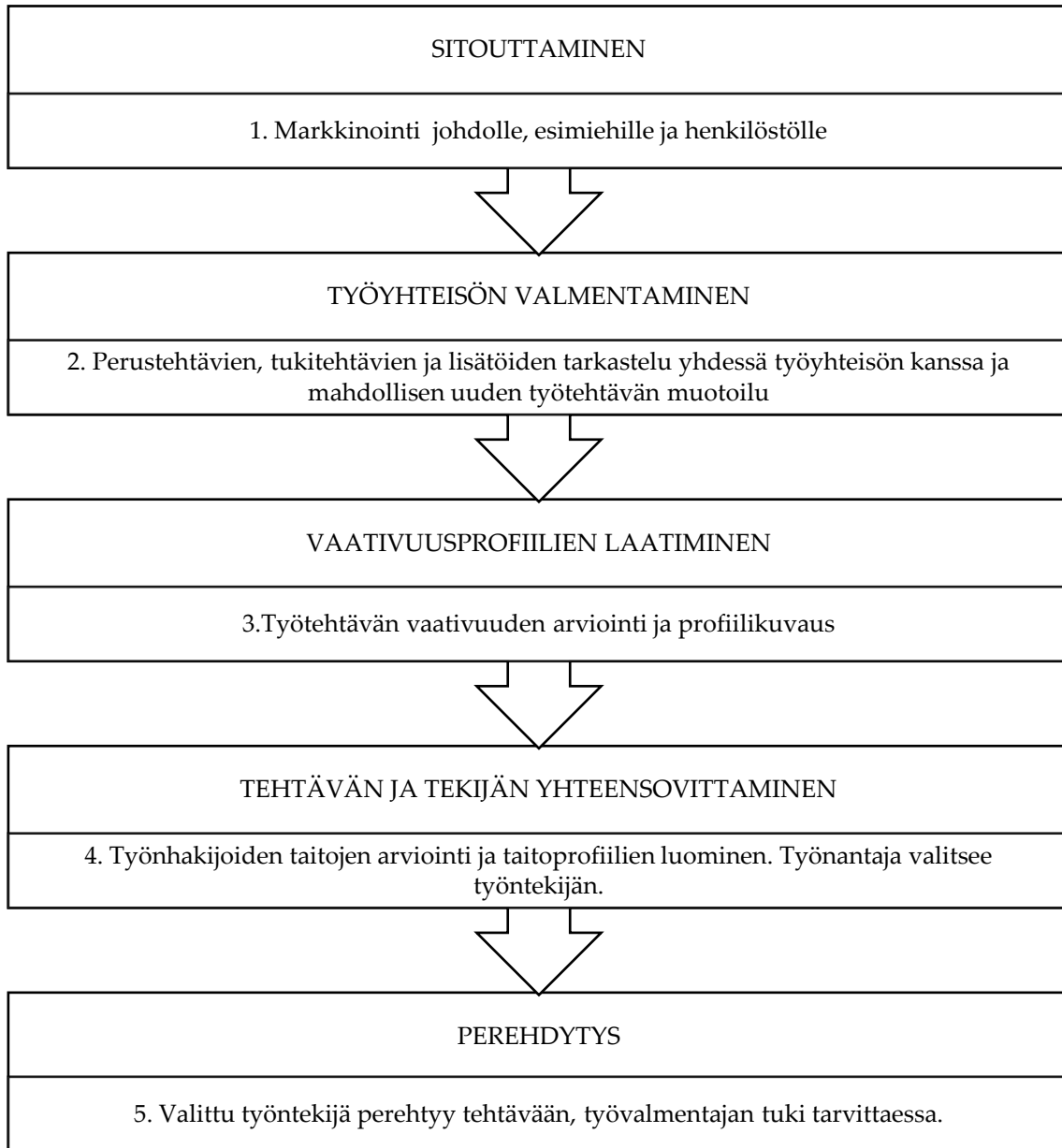
Bruyeren ym. (2000: 7) mukaan ammattitaitoisten osatyökykyisten onnistunutta rekrytointia voidaan edistää useilla käytännöillä. Hyviin käytäntöihin kuuluu ensinnäkin työnantajan ja osatyökykyisten edustajien keskinäinen kumppanuus, sekä rekrytointiprosessin oikeudenmukaisuus siten, että se on saavutettavissa myös työnhakijoille, joilla on liikkumiseen ja kommunikointiin liittyviä haasteita. Toiseksi, fyysiset apuvälineet tulisi olla työnhakijan saavutettavissa työnhakuprosessin aikana, eli prosessin tulisi olla esteetön. Samoin kaikki muukin työhön liittyvä materiaali eri muodoissaan (pistekirjoituksella, äänikasetteina tai tavallista suuremmalla printillä) nähdään tärkeänä tekijänä

onnistuneen rekrytoinnin kannalta. Rekrytoivaan tahoon tapahtuvaa yhteydenottoa voidaan helpottaa myös käyttämällä viestinnän apuna esimerkiksi tekstipuhelinta tai viestipalvelua. Työnhakijoiden haastattelut ja hakemusmateriaalit tulisi asetella sanallisesti lisäksi sellaiseen muotoon, että ne osatyökykyisyyden ja terveystietojen sijaan korostavat pikemminkin työnhakijan työssään tarvitsemia taitoja ja kykyjä.

Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö VAMLAS on luonut seuraavassa kappaleessa tarkemmin esitettävän RATKO-mallin, joka tarjoaa käytäntöjä paitsi yksilöille niin myös työyhteisöille osatyökykyisten työyhteisöön integroinnin onnistumisessa. Malli on samalla myös keino rakentaa monimuotoisuutta arvostava ja tukeva organisaatio. Perinteisestä työllistämistoiminnasta poiketen, jonka tavoitteena on etsiä henkilölle sopiva työ, RATKOn tavoitteena on luoda työpaikoille uusia tehtäväkuvia työnantajan ja työyhteisön tarpeiden mukaan työpajatyöskentelyn avulla. Tehtäväkuvat arvioidaan ensin työn vaativuuden arviointimenetelmän (IMBA ja Melba) avulla, jonka jälkeen tehtävään pyritään löytämään tekijä, jonka osaamisprofiili sopii parhaiten arvioituun tehtäväkuvaan nähden. Työntekijän osaamisprofiili arvioidaan samalla arviointimenetelmällä kuin itse tehtäväkuvakin. (Hietala ym. 2015: 5, 24, 64.)

Työyhteisön näkökulmasta RATKO-mallin avulla rekrytoitava osatyökykyinen näyttää yhtäältä osana työyhteisöä, mutta toisaalta työyhteisön marginaalina. Henkilöstöjohtamisen näkökulmasta mallia voidaan puolestaan hyödyntää viettäessä monimuotoisuutta tukevan johtamisen periaatteita käytännön tasolle esimiestyön ja HR-toimintojen osalta. Työhyvinvoinnin näkökulmasta mallilla on puolestaan mahdollisuuksia tarjota osatyökykyiselle työterveyttä edistäen samalla työhyvinvointia. Toisaalta muiden työyhteisön jäsenten työkuorma

saattaa jopa vähentyä uusien tehtäväkuvien luomisen avulla, jolloin myös työssä jaksaminen luonnollisesti paranee. (Hietala 2015: 45, Sippola 2015: 78-79, Riipinen 2015: 83-84.) Seuraava kuva havainnollistaa RATKO-mallin vaiheita.



KUVIO 5. Työyhteisölähtöinen RATKO-malli. (mukaillen, Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö VAMLAS 2016.)

3.1.1. Sitouttaminen ja työyhteisön valmentaminen

RATKO-mallin keskeinen toiminta koostuu aiemmin mainitusta työpajatyöskentelystä. Ennen toiminnan aloittamista tulisi organisaation johdon ja muiden avainhenkilöiden kanssa sopia siitä, missä työyhteisöissä on koettu tarpeelliseksi ja mahdolliseksi luoda uusia työtehtäviä. Yhtä lailla johdon ja avainhenkilöiden kanssa tulee sopia myös siitä, ketkä organisaation jäsenet työpajatyöskentelyyn tulevat osallistumaan. Työpajatyöskentelytoiminnan suunnitteluvaiheeseen voi osallistua koko työyhteisö tai vain siitä valittu työryhmä. (Hietala ym. 2015: 24-26.)

Työyhteisön valmentamiseen liittyy olennaisena osana yhdessä toteutettu perus-, tuki- ja lisätöiden tarkastelu sekä mahdollisen uuden työtehtävän muotoilu. Työyhteisö kokoaa työpajatyöskentelyn aikana omista ja muista työpaikan työtehtävistä sellaisia yleisiä tai täydentäviä tehtäviä, jotka on helppoa siirtää uuteen rakennettavaan tehtäväkuvaan. Uusi työtehtävä ryhmitellään, priorisoidaan ja järjestellään näiden yleisten ja täydentävien tehtäväkuvien avulla työnantajan ja työntekijöiden tarpeista käsin. (Hietala ym. 2015: 24-26.)

Työpajatoiminnan aikana pyritään myös edistämään työyhteisön positiivista asennoitumista osatyökykyistä työntekijää kohtaan. Työpajatoiminnan onnistumisen kannalta onkin tärkeää, että siihen osallistuu organisaation toimijoita eri tasoilta. Organisaation johdon tulee varmistaa, että malli otetaan käyttöön työyhteisön arjessa, ja mahdollinen rekrytointiprosessi aloitetaan. Työyhteisön tehtävänä on puolestaan ymmärtää työpajatoiminnan tarkoitus ja kulku, sekä valmistautua osatyökykyisen työntekijän integrointiin.

Osatyökykyisen näkökulmasta on tärkeää yhtäältä olla tietoinen tahoista, joilta saada tukea työtehtäviin liittyvissä asioissa, sekä toisaalta tiedostaa työntekijän valintaan ja työtehtävän muotoutumiseen liittyvät prosessit. (Hietala ym. 2015: 24-26.)

3.1.2. Vaativuusprofiilien laatiminen sekä tehtävän ja tekijän yhteensovittaminen

Rekrytoinnin suunnitteluvaiheessa tulee selvittää minkälaisia taitoja ja ominaisuuksia täytettävä työtehtävä vaatii. Toisin sanoen tarkoituksena ei ole määrittää työyhteisön tarpeita työntekijän ominaisuuksien perusteella. (Aittamo ym. 2012: 12.) Uusien tehtäväkuvien rakentamisen jälkeen työ ja työntekijä tulee sovittaa yhteen työkyvyn arviointimenetelmän avulla. IMBA (Integration von Menschen mit Behinderung in die Arbeitswelt) / Melba (Merkmalsprofile zur Eingliederung Leistungswanderter und Behinderter in Arbeit) on tällainen arviointimenetelmä, jota voidaan hyödyntää niin työkyvyn kuin työtehtävienkin arvioinnissa. Menetelmä koostuu kolmesta osasta, joita ovat työn vaativuusprofiili, henkilön taitoprofiili ja profiilien vertailu. IMBA keskittyy fyysisiin taitoihin ja työn fyysisiin vaatimuksiin kategorisoimalla 70 määriteltyä ominaisuutta viiteen eri ryhmään; asento, liikkuminen, kehon osien liikkeet, aistiminen, kommunikaatio ja akateemiset taidot sekä fyysiset taidot. Menetelmän avulla saadaan pohjatietoa näin myös työympäristön ja työolojen mukauttamisesta, sekä työtehtävien räätälöimisen tarpeesta. IMBA liittyy työkykyalomallin fyysisiin, psyykkisiin ja sosiaalisiin ulottuvuuksiin, kun taas Melba kohdistuu vastaavasti psyykkisen ja sosiaalisen toimintakyvyn ohella myös työn vaativuuteen. Arvioinnin avulla nähdään konkreettisesti yhtäältä se,

mitä kykyjä työntekijällä on, ja toisaalta mitä taitoja ja osaamista työtehtävä vaatii. Työn vaativuutta ja työntekijän kykyä mitataan menetelmässä yhteismitallisesti Likert-asteikolla (0=kyky/vaativuus puuttuu, 1=hyvin vähäinen kyky/vaativuus, 3=keskitasoinen kyky/vaativuus, 5=huomattavasti keskitasoa korkeampi kyky/vaativuus). Melba mittaa puolestaan yksilön psyykkisiä ja sosiaalisia kykyjä, sekä vastaavasti työtehtävän psyykkistä vaativuutta. Melban sisältämät 29 ominaisuutta on luokiteltu viiteen eri kategoriaan; kognitio, sosiaalisuus, työskentelytapa, psykomotoriikka sekä akateemiset taidot/kommunikaatio. Työn ja työntekijän yhteensopivuuden mahdollisimman huolellinen arviointi edesauttaa osaltaan työn sujuvuutta niin yksilön kuin työyhteisönkin näkökulmasta. Työntekijän ja työtehtävän yhteensopivuus saattaa lisätä samalla toisaalta myös työyhteisön positiivista asennetta ja suhtautumista osatyökykyistä kollegaa kohtaan mutta toisaalta vähentää mahdollisia pelkoja ja ennakkoluuloja. Työnantajan tehtäväksi jää työntekijän valitseminen. (Hietala ym. 2015: 25-28.)

RATKO-malli ei erittele erikseen työhaastatteluun, työntekijän valintaan tai työsopimukseen liittyviä asioita, joten esitän niistä seuraavissa alaluvuissa yleisluontoisen kuvauksen auttaen lukijaa ymmärtämään rekrytointiprosessin kokonaisuutta paremmin.

3.1.2.1. Työhaastattelu

Työhaastattelun tavoitteena on yleisesti arvioida henkilöä haettavan työtehtävän näkökulmasta, ja haastattelu toteutetaan useimmiten yksilöhaastatteluna, mutta se voidaan tehdä myös esimerkiksi ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelussa

yksi haastattelija haastattelee yhtä hakijaa, kun taas ryhmähaastattelussa yksi tai useampi haastattelija haastattelee yhtä tai useampaa haastateltavaa samaan aikaan. (Niitamo 2001: 20, 23.) Kaikkia työnhakijoita on muistettava kohdella tasapuolisesti haastattelutilanteessa. Rekrytoinnin yhdenvertaisuus toteutuu, kun esimerkiksi pyörätuolilla liikkuvalla haastateltavalle järjestetään fyysisesti esteetön haastatteluympäristö. Toisaalta äidinkielenään muuta kuin suomea puhuvan haastatteluun voidaan varata normaalia enemmän aikaa. Haastattelijan on lisäksi tärkeää kyseenalaistaa kriittisesti omia ennakkoluulojaan haastatteluun liittyen. (Aittamo ym. 2012: 12.)

Lainsäädännön mukaan työnantajalla on oikeus käsitellä terveydentilaan liittyviä tietoja, jos tiedot on kerätty työntekijältä itseltään. Huomioon tulee kuitenkin ottaa tarpeellisuusvaatimus, jonka mukaan työnantaja saa käsitellä ainoastaan välittömästi työntekijän työsuhteen kannalta tarpeellisia tietoja, jotka liittyvät esimerkiksi työtehtävien erityisluonteeseen. (Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.) Haastattelussa kerätyn tiedon on siis oltava relevanttia työtehtävien hoitamisen kannalta.

Organisaatioiden rekrytointihenkilöstön on todettu olevan vähemmän perehtyneitä työhaastattelun mukauttamistarpeisiin niiden työnhakijoiden kohdalla, joilla on näköön tai kuuloon liittyviä rajoitteita. Kuuloon liittyvissä erityistarpeissa haastattelun apuna voidaan käyttää esimerkiksi tekstipuhelinta, kun taas näköön tai oppimiseen liittyvissä haasteissa tukena voidaan käyttää lukulaitetta tai isolla fonttikoolla printattuja materiaaleja. Sen sijaan haastattelijat ovat tavallisesti perehtyneitä siihen, kuinka rajoittuneesti ylipäänsä voidaan selvittää työnhakijan terveyteen liittyviä asioita. (CornellUniversity 1999: 8.)

3.1.2.2 Työntekijän valinta ja työsopimuksen solmiminen

Työsopimus voidaan solmia 15 vuotta täyttäneen kanssa, (Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998) eikä työntekijän kelpoisuuteen solmia työsopimus vaikuta terveydentila tai vajaavaltaisuus. Alle 18 vuotiaan työntekijän huoltajalla on oikeus purkaa työsopimus, mikäli purku on tarpeen työntekijän kasvatuksen, kehityksen tai terveyden vuoksi (Paanetoja 2005: 24). Työsopimusta solmittaessa tulee ottaa huomioon myös yksityisyyden suoja, jonka mukaan työntekijän terveydentilaa koskevat tiedot tulee kerätä työntekijältä itseltään. Mikäli työnantaja kerää terveyteen liittyviä tietoja esimerkiksi työhönvalmentajalta, tulee tähän olla osatyökykyisen kirjallinen suostumus. Työsopimus tulee pääsääntöisesti solmia toistaiseksi voimassa olevaksi. Määräaikainen sopimus edellyttää perusteltua syytä, eikä esimerkiksi osatyökykyisyys tai vammaisuus ole luettavissa tällaiseksi perusteeksi. (Varanka 2012: 47-49.) Työsopimus on kuitenkin syytä solmia kirjallisesti, vaikkakin työsopimuslain mukaan se voidaan tehdä myös vapaamuotoisesti (Työsopimuslaki 26.1.2001/55), eli esimerkiksi suullisesti, sähköisesti tai vaikkapa hiljaisesti (Paanetoja 2005: 25).

Työsopimusta solmittaessa on myös syytä selvittää, miten osatyökykyisen palkka vaikuttaa mahdollisesti saatavaan sosiaaliturvaan (Paanetoja 2005: 32). Monet osatyökykyiset saattavat saada eläkettä tai kuntoutustukea, ja esimerkiksi ennen työsuhteen aloittamista työntekijän olisi itse hyvä selvittää omasta eläkelaitoksestaan se miten palkka vaikuttaa eläkkeeseen (Vammaiset, vajaakuntoiset ja kuntoutuvat työmarkkinoilla. Opas työnantajille: 114). Mikäli työllistyjä saa työkyvyttömyysetuutta työeläkkeenä tai kansaneläkkeenä voi hän ansaita enintään 600 euroa/kk menettämättä etuuksiaan (Männistö 2010: 26).

Isommat yritykset voivat myös vakuuttaa osatyökykyisen työntekijän erillisessä työeläkevakuutuksessa korkeintaan neljän vuoden ajanjakson ajaksi. Erillinen vakuutus mahdollistaa sen, että työntekijän työkyvyttömyyseläkkeet eivät kuitenkaan nosta työnantajan työeläkemaksuja. Erillisen vakuutuksen edellytyksenä on kuitenkin se, että työntekijä on palkattaessa merkitty vajaakuntoiseksi työnhakijaksi työ- ja elinkeinohallinnon rekisteriin. (Männistö 2010: 26, 28.)

Työnantajan ja osatyökykyisen tulisi myös keskustella siitä, miten työntekijän sairaus, vika tai vamma olisi hyvä ottaa huomioon työssä, ja miten edellä mainitut tekijät vaikuttavat työturvallisuuteen (Paanetoja 2005: 32). Työnantajan on huolehdittava, että asiat jotka liittyvät välittömästi työntekijän terveyteen ja turvallisuuteen, käsitellään työntekijän ja työnantajan välisessä yhteistoiminnassa. Yhteistoiminnassa on lisäksi käytävä läpi työkykyyn sekä työn järjestelyyn ja mitoitukseen liittyvät asiat. (Männistö 2010: 28.)

3.1.3. Erityisen tuen tarpeen arviointi ja siitä sopiminen

RATKO-malli ei erittele erikseen myöskään erityisen tuen tarpeen arviointia, mutta sitä on tärkeää arvioida jo ennen työn aloittamista. Esittelen seuraavissa alaluvuissa lyhyesti muutamia tukimuotoja, joista rekrytoijan on hyvä olla tietoinen palkatessaan osatyökykyistä työntekijää. Työntekijää voidaan tukea erilaisin työolosuhteiden ja työn sisällön mukauttamisen keinoin. Myös työnantajalle voidaan tarjota tukea osatyökykyisen työllistämiseen liittyen muun muassa palkkatukena tai työolosuhteiden järjestelytukena. Lisäksi osatyökykyisen työskentelyä helpottavien apuvälineiden ja työlaitteiden

hankintaan voidaan saada tukea eri tahoilta. Työhönvalmentajan palveluita voi puolestaan saada esimerkiksi sekä rekrytointivaiheeseen, että osatyökykyisen tukitoimien suunnitteluun. Työhönvalmentaja toimii sekä työyhteisön että osatyökykyisen tukena.

3.1.3.1. Osatyökykyiselle suunnattu tuki

Osatyökykyisiä voidaan tukea työyhteisössä esimerkiksi työolosuhteita ja työn sisältöä mukauttamalla. Työn esteiden poistamisen voidaan todeta mahdollistavan osatyökykyisten osallistumisen työyhteisön toimintaan. (Kemppainen 2008: 11.) Kun osatyökykyistä tuetaan mukauttamisratkaisuin, on heillä paremmat mahdollisuudet tasa-arvoiseen kohteluun, sosiaaliseen tukeen, sekä työn hallintaan ja kehittymiseen. Mukauttamisratkaisujen keinoilla tuetut osatyökykyiset kokevat myös työkykynsä paremmaksi. (Nevala, Kalliomäki-Levanto, Jääskeläinen, Hirvonen, Pekkarinen ja Elo (2011: 44.)

Nevalan ym. (2011: 9) mukaan työolosuhteiden mukauttaminen tarkoittaa fyysisen työympäristön muutosten lisäksi esimerkiksi työn uudelleen organisointia, joustavia työaikoja, sekä yleisiin käytäntöihin tehtäviä muutoksia. Varangan (2008: 9) mukaan mukauttaminen voi liittyä lisäksi työvälineisiin, työn opastukseen, ohjaukseen ja työyhteisön toimintaan. Yksittäinen mukautuskeino voi olla lisäksi myös vaikkapa selkokieli, apuvälineet, esteettömyys ja yksilöllinen työhön perehdytys. Bruyeren (2006: 11) mukaan työaikajärjestelyillä voidaan tukea osatyökykyisen työssä selviytymistä mahdollistamalla joustavien työaikojen lisäksi esimerkiksi osa-aikatyö kotoa käsin. Mikäli työyhteisö osaa

hyödyntää apuvälineitä ja luovaa ongelmanratkaisukykyä, voi vammainen henkilö olla täysin työkykyinen (Varanka (2012: 13, 38).

Työympäristön muutoksia voidaan toteuttaa useilla teknisillä ratkaisuilla. Pyörätuolilla liikkuvan osatyökykyisen työn tekemistä voidaan helpottaa esimerkiksi sähköisesti säädettävillä työtasoilla, kun taas lyhytkasvuisen työssä selviytymistä voidaan fyysisesti tukea vaikkapa sopivalla työtuolilla ja työpöydän alle asetetuilla jalkatuilla. Ergonomiaan voidaan kiinnittää huomiota myös hankkimalla vaikkapa sopivan kokoinen tietokoneen näppäimistö. Työhuoneen valaistukseen voidaan puolestaan vaikuttaa työpisteen valaistuksen voimakkuuden säädöin ja kohdevalaistuksin. Näkövammaisille voidaan tarjota tietokonetyöskentelyn avuksi taas puhesyntetisaattoria ja www-sivujen helppo luku-toimintoja. Paperille tulostetun tekstin lukemisen avuksi voidaan puolestaan käyttää esimerkiksi monenlaisia lukutelevisioratkaisuja, joiden hankintakustannukset ovat noin 4000 eurosta ylöspäin. Kuulovammaisille voidaan puolestaan tarjota työssä selviytymisen tueksi esimerkiksi langatonta FM-laitetta tai matkapuhelimeen asetettavaa induktiosilmukkaa. (Kujanpää 2008: 15-25.)

Työpaikkarakennusten suunnitteluvaiheessa tulisi ottaa huomioon työpaikkajärjestelyt, kuten rampit, sähkökytkimet, hissit, lattiapinnoitteet, merkinnät lattiapäällysteissä ja ovien automaattiset avauslaitteet. Kynnyksiin voidaan asentaa esimerkiksi luiskat ja rampit liikkumista helpottamaan. Sisätiloihin voidaan rakentaa myös vähäistä tilantarvetta vaativa pyörätuolihissi. Näkövammaisten työssä selviytymisen tukemiseksi voidaan toteuttaa taas vaikkapa erilaisilla pintamateriaaleilla varustettuja kulkuväyliä. (Kujanpää 2008: 15-25.)

3.1.3.2. Työnantajalle suunnattu tuki

Työnantaja voi saada Te-keskuksen myöntämänä palkkatukea joko rekrytointitukena tai pitkäkestoisena tukena työntekijän palkkakustannuksia varten, mikäli työntekijän työkyky on alentunut suhteessa työtehtävään. Tuen myöntämisen edellytyksenä on kuitenkin, että työllistytvä henkilö on työttömänä työnhakijana. (Vammaiset, vajaakuntoiset ja kuntoutuvat työmarkkinoilla. Opas työnantajille: 12.)

Työnantajalla on mahdollisuus saada myös työolosuhteiden järjestelytukea, joka on tarkoitettu ensinnäkin toisen työntekijän tarjoaman avun kustannuksiin, mutta myös työpaikan ulkoisiin olosuhteisiin, kuten työssä tarvittaviin koneisiin, laitteisiin, välineisiin ja menetelmiin (Vammaiset, vajaakuntoiset ja kuntoutuvat työmarkkinoilla. Opas työnantajille: 13). Mikäli tarvittavien muutosten aiheuttamat kustannukset muodostuvat suuremmiksi kuin uuden laitteen tai koneen hankintakustannukset, voidaan työnantajalle korvata lisäksi hankintakustannukset (Varanka 2008: 8-9). Tukea voidaan hakea Te-keskukselta, joka tekee asiasta päätöksen kuultuaan ensin työterveyshuollon sekä työsuojelun asiantuntijoita (Vammaiset, vajaakuntoiset ja kuntoutuvat työmarkkinoilla. Opas työnantajille: 13).

Työpaikalla tapahtuviin kuntoutustoimenpiteisiin liittyen organisaation on mahdollista saada tukea esimerkiksi Vakuutus kuntoutus VKK r.y.:ltä sekä Kansaneläkelaitokselta. VKK:lta voi saada tukea työtehtävien suorittamista helpottavien apuvälineiden hankintaan. VKK:lta on mahdollisuus saada myös yritystukea työvälineiden ja työkoneiden hankkimista varten. Kansaneläkelaitos

puolestaan järjestää osatyökykyiselle tarvittavat apuvälineet, kuten vaikkapa ATK-laitteistot, erikoisnäytöt ja lukutelevisiot. Apuvälineet säilyvät Kelan omistuksessa, mutta taho on kuitenkin vastuussa välineiden huollosta. Kela myöntää avustusta (enintään 17 000 euroa) myös osatyökykyisen käyttöön tulevien työvälineiden hankintaan silloin, kun ne ovat sairauden tai vamman vuoksi tarpeen työssä selviytymisessä. (Kujanpää 2008: 14.)

Työnantaja voi saada myös TE-toimiston, työeläkelaitoksen tai liikenne- ja tapaturmavakuuttajan hankkiman työhönvalmentajan kautta apua rekrytointiin ja perehdyttämiseen. Työhönvalmentaja voi toimia paitsi työntekijän, niin myös työyhteisön ja työnantajan tukena. Työhönvalmentaja auttaa niin työsopimuksen tekemisessä kuin työtehtävien räätälöinnissä ja opettelussa. Lisäksi työhönvalmentaja voi tukea työyhteisöä uuden työtoverin vastaanottamisessa, neuvoa tukiin liittyvissä hakemuksissa, sekä auttaa sosiaaliturvaetuuksien ja palkan yhteensovittamiseen liittyvissä asioissa. (Männistö 2010: 24.)

3.1.4. Perehdytys

RATKO-prosessin viimeinen vaihe on vakiinnuttaminen, jonka aikana valittu osatyökykyinen perehdytetään työtehtäviinsä. Työhönvalmentaja on tarvittaessa tukena myös prosessin tässä vaiheessa. (Hietala ym. 2015: 26.)

Perehdyttäminen on työnantajalle kuuluva lakisääteinen velvollisuus, jonka avulla helpotetaan uuden työntekijän sopeutumista työyhteisöön (Tuure, Leppälä & Lähti 2010: 7). Perehdyttäminen on erityisen tärkeää monimuotoisessa työyhteisössä, ja perehdytys olisikin hyvä jakaa useampaan jaksoon (Aittamo

ym. 2012: 17, 21). Perehdyttäminen voidaan jaotella itse perehdytykseen sekä työnopastukseen (Larvi 2015: 1). Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä oppii tuntemaan työpaikkansa tavat, ihmiset, sekä työhönsä liittyvät odotukset. Perehdyttäminen on myös tärkeä osa henkilön kehittämistä, jonka avulla voidaan tukea työssäjaksamista vähentäen samalla poissaoloja ja työtapaturmia. (Penttinen ja Mäntynen 2009: 2.) Monimuotoisen työyhteisön perehdytyksessä olisi hyvä käydä läpi ainakin tasa-arvoon, poissaoloihin, työaikoihin ja työturvallisuuteen liittyvät käytännöt (Aittamo ym. 2012: 22-23).

Larvi (2015: 1-2) jakaa perehdytysprosessin seuraaviin vaiheisiin: työhönotto, perehdyttämisen käynnistäminen, tehtäväkohtainen työnopastus, perehdyttämisen jatkaminen työn ohessa, sekä perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen. Ennen työn aloittamista työntekijän kanssa tulisi käydä läpi työtehtäviin ja työsuhteeseen liittyvät asiat, sekä informoida työnantajaorganisaation toiminnan tarkoituksesta. Perehdyttämisen käynnistämisvaiheessa nimetään vastuuperehdyttäjä, ja esitetään perehdytysohjelma, jota muokataan tarpeentullen työntekijän erityistarpeiden mukaisesti. Tässä vaiheessa voidaan esitellä myös tarkemmin tehtäväkuvaa ja vastuualueita, sekä käytäntöjä liittyen työn tauotuksiin, työpaikkaruokailuun, poissaoloihin ja työterveyshuoltoon. Tehtäväkohtaisessa työnopastuksessa esitellään työvälineet, suojalaitteet, sekä toimintaperiaatteet työvälineiden häiriötilanteissa. Perehdyttämistä jatketaan edelleen työn ohessa esitellen työntekijälle organisaation tavoitteita ja toimintamalleja. Viimeisessä vaiheessa perehdyttämisprosessia arvioidaan ja kehitetään saadun palautteen perusteella, ja jatketaan perehdytystä tarvittaessa edelleen.

3.2. Tiivistelmä: Tutkimuksen teoreettinen tausta

Monimuotoisuuden johtamisella voidaan kuvata olevan organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasoisia ulottuvuuksia osatyökykyisten integrointiprosessissa. Nämä ulottuvuudet voidaan jakaa organisaatiotason suunnannäyttäjään, työyhteisötason mahdollistajaan sekä yksilötason kehittäjään. Organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasot voidaan lisäksi jaotella kunkin ulottuvuuden osalta erilaisiin rooleihin. Näitä rooleja edustavat organisaatiotason johto ja HR, työyhteisötason esimiehet ja tiimi, sekä yksilötason osatyökykyinen työntekijä. Seuraavaksi esitelen lyhyesti teoriasta esiin nousevat organisaatiotason ulottuvuudet ja roolit Klimoskin ym. (1997) integrointimallia mukaillen.

Organisaatiotaso suunnannäyttäjänä.

Organisaatiotasolla tarkasteltuna työnantajan voidaan nähdä toimivan organisaation arvojen ja asenteiden suunnannäyttäjänä. HR:n asema taas näyttäytyy tasa-arvoisten rekrytointikäytäntöjen luoja. RATKO-mallin esittelemä rekrytointiprosessi luo mahdollisuudet organisaation neutraalille henkilöstöpolitiikalle, jossa huomioidaan myös erityisryhmiä edustavia työnhakijoita. Rekrytointiprosessissa on tärkeää arvioida osatyökykyisen tuen tarvetta, johon voidaan vastata useilla eri keinoilla niin ihmisten johtamisen kuin työn organisoinnin näkökulmasta.

Työnantajalla on asemansa myötä usein puitteet vähentää työyhteisötason osatyökykyisiin liittyviä kielteisiä asenteita, ennakkoluuloja, pelkoja ja huolia. HR:n rooli muun muassa urasuunnittelun tarjoajana on myös tärkeä, sillä osatyökykyisille on usein tarpeen luoda mahdollisuuksia työn sisällön muutoksiin ja urakehitykseen. Organisaatiotason toimijoiden pelot ja

ennakkoluulot osatyökykyisyyteen liittyen voidaan kuvata puolestaan haasteina, jotka vaikuttavat negatiivisesti osatyökykyisten organisaatioon integroitumiseen.

Työyhteisötaso mahdollistajana.

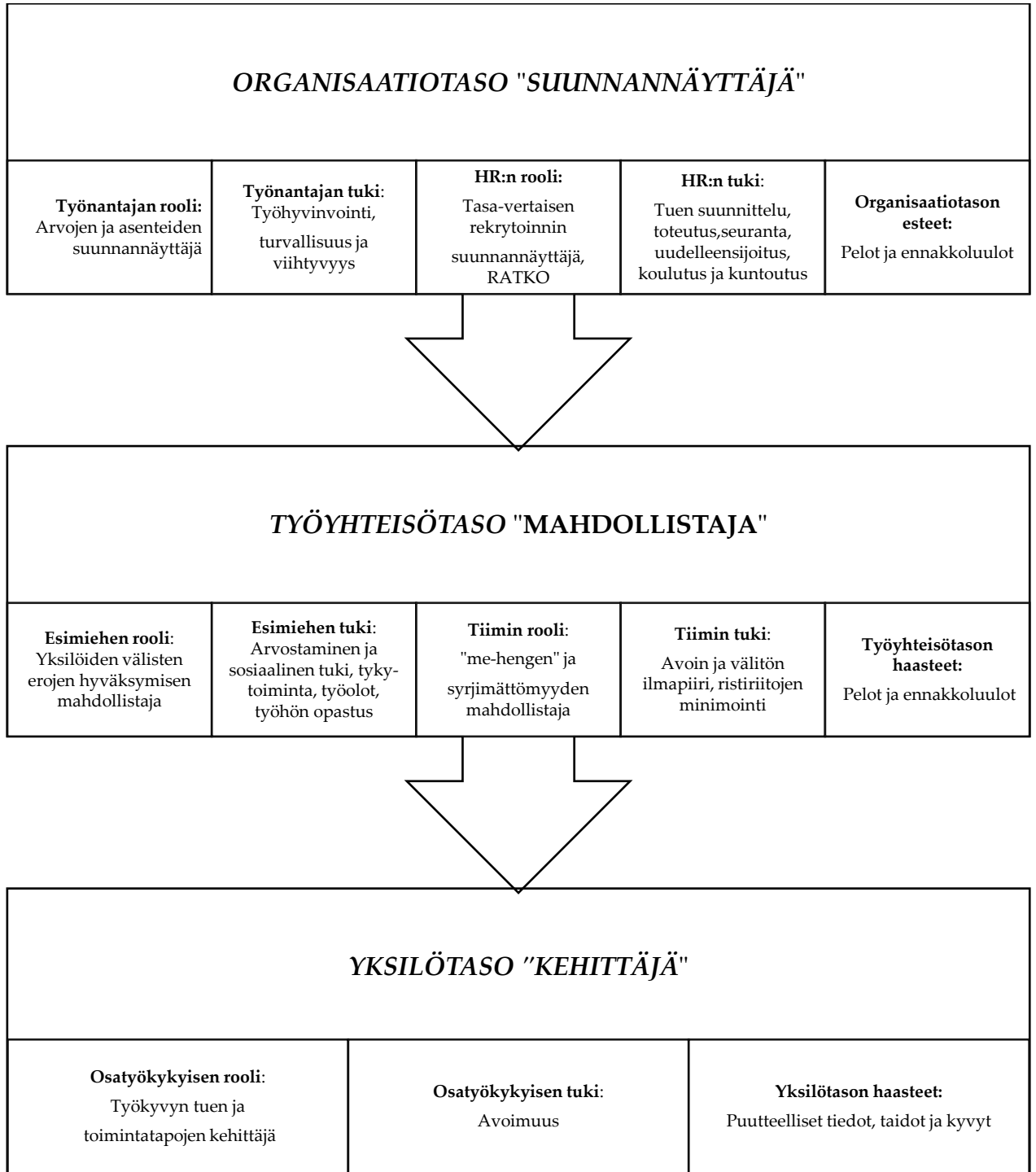
Työyhteisötason mahdollistaja-ulottuvuus pitää sisällään yksilöiden välisten erojen hyväksymisen hyvän esimiestyön avulla. Esimies voi omalla esimerkillään näyttää työyhteisölle sen, mitä työyhteisössä arvostetaan ja ei arvosteta. Työyhteisön hyväksyvä ilmapiiri edistää tiimin jäsenten ”me-hengen” ja syrjimättömyyden politiikan sisäistämistä. Hyväksyvän ja syrjimättömän työyhteisön on myös helpompi vastaanottaa osatyökykyinen työntekijä työyhteisön tasavertaiseksi jäseneksi.

Työyhteisötasolla voidaan kuvata kuitenkin esiintyvän samoja haasteita kuin organisaatiotasolla. Pelot ja ennakkoluulot vaikuttavat negatiivisesti työyhteisön toimintaan sen yhteishenkeä heikentäen. Toisaalta pelkoja ja ennakkoluuloja voidaan pyrkiä minimoimaan erityisesti esimiehille suunnatulla monimuotoisuusvalmennuksella.

Yksilötaso kehittäjänä.

Yksilötasolla osatyökykyisen kehittäjä-ulottuvuus on merkityksellinen, sillä usein osatyökykyinen on tietämyksellään ainutlaatuisessa avainasemassa oman työnsä ja työkyvyn tukemisen kehittämisen prosesseissa. Yksilötasolla haasteiksi nousevat kuitenkin usein osatyökykyisen puutteelliset tiedot, taidot ja kyvyt suoritettavan tehtävän kannalta. Nämä vaikuttavat negatiivisesti yhtäältä

osatyökykyisen rekrytointiin, mutta myös työyhteisössä toimimiseen. Seuraava kuva havainnollistaa tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen.



KUVIO 6. Tutkimuksen teoreettinen tausta

4. TUTKIMUSMENETELMÄT JA AINEISTO

Tämä tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena case-tutkimuksena, ja tiedonhankintakeinoina on hyödynnetty teemahaastatteluja, osallistuvaa havainnointia sekä monimuotoisia kirjallisia dokumentteja ja kenttäpäiväkirjoja, joiden annin pohjalta Lasten Päivän Säätiön tutkittavaa prosessia on pyritty kokonaisvaltaisesti kuvaamaan ja ymmärtämään. Teemahaastattelut on toteutettu kolmen (3) päivän aikana, ja muuta aineistoa on kerätty neljän kuukauden ajanjakson ajan keväällä 2016. Seuraavissa alaluvuissa käyn yksityiskohtaisemmin lävitse tutkimuksen metodologiaa, luotettavuutta ja eettisiä kysymyksiä.

4.1. Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä

Johtamiseen ja organisaatioihin liittyvät ilmiöt vaativat usein perinteisen tilastometodin sijaan laadullista eli kvalitatiivista lähestymistapaa. Laadullisen tutkimusotteen tarkoitus on selittämisen ja kontrolloimisen sijaan lisätä ymmärrystä organisaation toiminnasta laadullista aineistoa erittelemällä. Laadullisen tutkimuksen tunnuspiirteitä ovat yksittäisten tapausten eritteleminen niihin osallistuvien ihmisten näkökulmasta tai annettujen merkitysten kautta, sekä luonnollisesti tapahtuvien aineistojen suosiminen. Laadulliselle tutkimukselle tunnusomaista on lisäksi induktiivinen eteneminen. Tämän mukaan laadullinen tutkimus on hypoteesien testaamista, joita tuotetaan tutkimuksen edetessä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 15-16, 31-32.) Laadullisen tutkimusotteen käyttäminen on mahdollistanut tutkimusaiheeni

syvällisen ymmärtämisen sekä prosessin kehittämisen, ja on näin ollut perusteltu valinta tutkimukseni lähtökohdaksi.

Tapaustutkimus on puolestaan yksi yleisimmistä laadullisista menetelmistä liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa. Tapaustutkimukselle tyypillistä on tutkia yhtä tai muutamaa tapausta, joka voi olla niin yritys kuin yrityksen osa, prosessi tai rakenteellinen ominaisuus. Tapaus voi olla niin ikään toimiala-, organisaatio-, osasto-, ryhmä- tai yksilötasoinen. (Koskinen ym. 2005: 154, 157.) Tapaustutkimus on perusteltu lähestymistapa silloin, kun ”mitä-”, ”miten-” ja ”miksi-”kysymykset ovat tutkimuksessa keskeisellä sijalla, tai tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin. Tapaustutkimus on oiva lähestymistapa myös silloin, kun tutkimusaiheesta on vain vähän empiiristä tutkimusta, tai tutkimuskohde on jokin ajankohtainen ilmiö. (Eriksson & Koistinen 2005: 4-5.)

Tämän tutkimuksen kohteena on ollut Lasten Päivän Säätiön yksi toiminnallinen tapaus: osatyökykyisten integrointi organisaatioon. Tätä tapausta on käsitelty tässä tutkimuksessa niin organisaatio-, työyhteisö- kuin yksilötasolla rekrytoinnin ja perehdyttämisen kautta. Tapausta on kuvattu niihin osallistuneiden ihmisten näkemyksien ja tulkintojen kautta niin HR:n, esimiesten kuin osatyökykyisten ja heidän kollegoidensa näkökulmasta. Valittu tutkimusmenetelmä on luonut hyvät mahdollisuudet paitsi vertailla eri tasojen toimijoiden näkemyksiä ja kokemuksia, niin myös kehittää organisaation toimintaa eri ryhmien näkökulmista.

Yhteen tapaukseen syventyminen on ollut tässä tutkimuksessa perusteltua, sillä kaikki organisaatiot toimivat hieman eri tavoin osatyökykyisten integroinnin alueella. Lasten Päivän Säätiö on myös siinä mielessä ainutlaatuinen

tutkimuksen kohde, että osatyökykyisiä rekrytoidaan teoriaosiossa esitetyn RATKO-mallin mukaisesti ja ainoastaan määräaikaisiin työsuhteisiin. Tapaustutkimus tutkimusmenetelmänä on ollut lisäksi perusteltu, sillä osatyökykyisten integrointi on paitsi ajankohtainen ilmiö yhteiskunnallisesti, niin myös etenkin Suomessa empiirisesti suhteellisen vähän tutkittu aihe varsinkin liiketaloustieteellisessä tutkimuksessa.

4.2. Aineiston hankintamenetelmät

Yksi laadullisen tutkimuksen tyypillinen piirre on se, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, jota kootaan luonnollisissa tilanteissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997: 155). Tyypillisimpiä laadullisen tutkimuksen aineistoja ovat sekä haastattelut että kirjalliset aineistot. Liiketaloustieteelliselle tapaustutkimukselle ominaista on lisäksi se, että siihen sisältyy osallistuvaa havainnointia tutkijan ollessa aktiivisessa roolissa tutkittavassa organisaatiossa. (Koskinen ym. 2005: 157.) Tällaista usean aineiston ja aineistolähteen rinnakkaista käyttöä samassa tutkimuksessa nimitetään aineiston triangulaatioksi (Eriksson ym. 2005: 27), ja olen valinnut sen tämän tutkimuksen tiedonhankintakeinoksi. Olen kerännyt aineistoa niin teemahaastatteluiden kuin osallistuvan havainnoinnin avulla. Lisäksi olen kerännyt aineistoa monimuotoisista kirjallisista dokumenteista sekä kenttäpäiväkirjoista. Usean aineiston käyttäminen mahdollistaa paitsi tapauksen rikkaan kuvauksen ja tietämyksen, niin myös tutkimuksen mahdollisimman hyvän lopputuloksen (Eriksson ym. 2005: 27).

4.2.1. Teemahaastattelut

Olen valinnut teemahaastattelut yhdeksi aineiston keruumenetelmäksi nojautuen Hirsjärven ym. (1997) menetelmälle esiintuomiin etuihin. Hirsjärvi ym. (1997: 194-197) näkevät haastattelun etuina muun muassa sen, että haastatteluaiheiden järjestystä on mahdollista järjestellä, ja haastatteluun osallistuvat henkilöt myös tavallisesti saadaan tutkimukseen mukaan. Lisäksi aineistoa on mahdollista täydentää vielä myöhemminkin. Teemahaastattelua voidaan puolestaan kuvata avoimen haastattelun ja lomakehaastattelun välimuodoksi. Teemahaastattelun tyypillinen piirre on se, että teema-alueet ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka järjestys puuttuu. Tuomi & Sarajärvi (2009: 75) lisäävät, että teemahaastatteluissa korostuvat ihmisten tulkinnat ja heidän asioille antamansa merkitykset, sekä merkityksien syntyminen vuorovaikutuksessa.

Olen koonnut tutkimuksen haastattelurungon kahdesta eri teemasta: osatyökykyisten rekrytoinnista ja johtamisesta. Teemojen tarkoituksena on ollut yhtäältä kartoittaa tutkittavan ilmiön osatekijöitä, mutta toisaalta saada kokonaiskuva osatyökykyisten integrointiprosessista eri toimijoiden näkökulmista. Teemahaastattelu on ollut vapaamuotoinen tilanne, jossa olen ensimmäiseksi kartoittanut haastateltavan taustaa ja sitä, minkälainen haastateltavan rooli on organisaatiossa sekä osatyökykyisten integrointiprosessissa. Tämän jälkeen olen siirtynyt käsittelemään edellä mainittuja teemoja, ja antanut haastateltavan kertoa kustakin teemasta vapaasti löyhän haastattelurungon puitteissa. Tarpeen vaatiessa olen lisäksi esittänyt tarkentavia kysymyksiä.

Teemahaastattelut on toteutettu puolistrukturoituna yhdelle (1) HR:n edustajalle, viidelle (5) esimiehelle, viidelletoista (15) osatyökykyiselle, sekä viidelle (5)

kollegalle. Haastateltavien osatyökykyisten joukko koostuu koko siitä ryhmästä, joka on työllistynyt tutkittavaan organisaation keväällä 2016. Myös haastateltavat esimiehet ja HR:n edustaja ovat koko se ryhmä, joka työskentelee eniten joko suoraan osatyökykyisten kanssa tai heihin liittyvien asioiden parissa. Tutkimukseen olisi ollut mielenkiintoista ottaa mukaan myös kaikki muut työyhteisön jäsenet, mutta ottaen huomioon pro gradu-tutkielman laajuus ja käytettävissä oleva aika, päädyin rajaamaan työyhteisön muut jäsenet tutkimuksen ulkopuolelle lukuun ottamatta viittä (5) osatyökykyisten kanssa lähimmässä yhteistyössä toimivaa kollegaa. Vaikka kaikkia työyhteisön jäseniä ei haastatella, työyhteisönäkökulma tulee kuitenkin vääjäämättä esiin sekä viiden kollegan että viidentoista osatyökykyisen haastatteluissa ja siten fokus säilyy heidän kokemuksissaan.

4.2.2. Osallistuva havainnointi

Haastattelujen avulla voidaan selvittää se, mitä haastateltavat ajattelevat, havaitsevat, uskovat ja tuntevat, mutta ne eivät kerro sitä, mitä todella tapahtuu. Havainnoinnin avulla voidaan sen sijaan selvittää se, toimivatko haastateltavat kuten he kertovat toimivansa. Osallistuvalla havainnoinnilla tyypillinen piirre puolestaan on se, että tutkija osallistuu tutkittavien toimintaan heidän ehdoillaan. Osallistuminen voi olla asteeltaan joko täydellistä osallistumista tai osallistumista havainnoijana. Havainnoinnin etuna on se, että sen avulla on mahdollista saada välitöntä tietoa jonkin tietyn ryhmän toiminnasta luonnollisessa ympäristössä. Havainnointi on myös edullinen menetelmä tutkia tietoa, josta tutkittavat eivät halua suoraan kertoa haastattelussa. (Hirsjärvi ym. 1997: 201-202, 205-206.)

Tässä tutkimuksessa osallistuvia havainnointikertoja on ollut yhteensä 14, ja havainnointi on tapahtunut organisaation kokouksissa, perehdytys-, työhaastattelu- ja koulutustilaisuuksissa, luonnollisissa työskentelytilanteissa sekä lounas- ja kahvihetkillä. Olen katsonut havainnoinnin tämän tutkimuksen osalta tärkeäksi aineiston keräämisen välineeksi saada luotettavaa ja teemahaastatteluista tukevaa tietoa siitä, miten ihmiset todella ajattelevat ja toimivat osatyökykyisten integrointiprosessissa.

4.3. Tutkimusaineiston käsittely ja analysointi

Tutkimuksen analyysivaiheessa tutkijalle tarkentuu se, minkälaisia vastauksia hän saa tutkimusongelmaansa (Hirsjärvi ym. 1997: 209), ja aineistosta ryhdytään tavallisesti ensimmäiseksi etsimään eroja ja yhtäläisyyksiä luokittelemisen ja lajittelemisen keinoin (Koskinen ym. 2005: 39). Eriksson ym. (2005: 30) jakaa analyysin tavoitteet aineiston järjestämiseen yhtenäiseksi kokonaisuudeksi, sekä aineiston ja analyysin tulosten tulkitsemiseen. Aineistoista esiin nouseville havainnoille on siis annettava jokin merkitys, ja niitä tulee pyrkiä sekä selittämään että ymmärtämään. Havaintojen välille pyritään lisäksi sekä rakentamaan yhteyksiä, että luomaan johtopäätöksiä.

Tutkimukseni analyysin tarkoituksena on ollut selittää osatyökykyisten integrointia aikaisemman teorian perusteella. Tuomen ym. (2009: 97) mukaan teorialähtöistä analyysiä ohjaa valmis, aikaisemman tutkimuksen perusteella luotu viitekehys. Olen valinnut analyysimenetelmiksi sekä aineistoin teemoittamisen, että luokittelun. Tällaista useamman kuin yhden analyysimenetelmän yhdistämistä kutsutaan myös menetelmien triangulaatioksi

(Eriksson ym. 2005: 30). Tutkimukseni haastattelumateriaali (525 minuuttia, min. 9.20 – max. 49.31) on ensin nauhoitettu, jonka jälkeen se on litteroitu sanasta sanaan. Puhtaaksikirjoitettua haastattelumateriaalia kertyi kaikkiaan 186 sivua. Havainnointitilanteissa kerätty materiaali (40 sivua) on puolestaan kirjoitettu päiväkirjoihin muistiin. Tutkimustuloksissa esitetyt sitaatit on muokattu litteroidusta aineistosta siten, että niistä on muokattu ulkoasultaan ja kieleltään yhteneväiset niin, ettei haastateltuja ole mahdollista tunnistaa esimerkiksi murteen perusteella.

Keräämisen jälkeen olen ensin lukenut aineistot pintapuolisesti läpi ja koodannut ne. Koodaamisella tarkoitetaan aineistossa esiintyvien sisällöllisten asioiden nimeämistä eli koodaamista. Koodaus voi perustua aineisto- tai teorialähtöisiin koodeihin, ja tavallisesti aineisto kooditetaan temaattisiin tai käsitteellisiin luokkiin mahdollisine alaluokkineen. (Eriksson ym. 2005: 31.) Olen koodannut aineiston teorialähtöisesti jakamalla aineiston integrointiprosessin näkökulmasta organisaatio-, työyhteisö- ja yksilötasoisii ulottuvuuksiin. Tämän jälkeen olen jatkanut koodaamista integrointiprosessin vaiheiden kautta. Koodauksen jälkeen olen lajitellut aineistot teemoittain rekrytointiin ja osatyökykyisten johtamiseen. Lajittelun jälkeen kumpikin aineisto on luettu vielä useaan kertaan lävitse, jonka jälkeen kummastakin teemasta on pyritty havaitsemaan toistuvasti esiin nousevat asiat. Teemoittamisella olen pyrkinyt löytämään aineistoista ne tekijät, jotka kuvaavat eri organisaatiotasojen näkemyksiä ja kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä. Näin tehden pyrkimykseni on ollut nostaa esiin kirkkaimmin aineistosta esiin nousevat osatyökykyisten rekrytoinnin mahdollisuudet, haasteet ja ratkaisut. Puhtaaksi kirjoitettuihin liuskoihin olen merkinnyt eri värein kunkin teeman, joka on helpottanut aineistosta esiinnousseiden yhtäläisyyksien ja eroavuuksien kokonaisuuksien hahmottamista. Muistioita ja

muita kirjallisia dokumentteja analyysissä on käytetty lähinnä osatyökykyisten rekrytointiprosessin vaiheiden kuvaamisen apuna.

4.4. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen validiteetilla viitataan siihen, miten jokin tietty väite, tulkinta tai tulos ilmaisee sitä kohdetta, johon sen on tarkoitus viitata. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin, joista ensin mainitulla tarkoitetaan tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Jälkimmäinen tarkoittaa puolestaan sitä, voidaanko tulkinta yleistää muihin tapauksiin. Tutkimuksen reliabiliteetilla taas viitataan tutkimuksen ristiriidattomuuteen. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä konsistenssin astetta, jolla tapaukset sijoitetaan samoihin luokkiin. (Koskinen ym. 2005: 254-255.) Seuraavaksi käyn pääpiirteissään lävitse keskeiset tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttavat tekijät. Lopuksi pohdin tutkimuksen eettisiä kysymyksiä.

Haastattelun haasteena ja luotettavuutta heikentävänä tekijänä on usein sosiaalinen suotavuus. Lisäksi haastattelun konteksti- ja tilannesidonnaisuus saa aikaan ongelman, että haastateltavat saattavat kertoa itse haastattelutilanteessa eri asioita, kuin jossain toisissa tilanteissa. (Hirsjärvi ym. 1997: 194-196.) Tässä tutkimuksessa haastatteluaineiston luotettavuutta saattaa yhtäältä heikentää se, että tutkittavan ilmiön haasteista ei anneta osatyökykyisten osalta täysin totuudenmukaista kuvaa, koska sillä ajatellaan olevan mahdollisesti negatiivisia vaikutuksia työyhteisön toimintaan, mikäli haastateltava on tunnistettavissa tutkimuksesta. Myös itse tutkimuksen aihe saattaa olla varsin arka osalle tutkimukseen osallistuvista. Toisaalta muut organisaation tasot saattavat antaa

liian siloitellun kuvan ilmiöstä, mikäli kokevat tunnistettavuutensa vaikuttavan organisatorista asemaansa huojuttaen. Parantaakseni haastatteluaineiston luotettavuutta pyydän haastateltavilta haastatteluluvan ja pyrin korostamaan haastattelujen kahdenvälisyyttä ja luottamuksellisuutta. Lisäksi tähdennän sitä, että haastateltavaa ei ole mahdollista tunnistaa valmiista tutkimuksesta.

Haastattelun luotettavuutta saattaa toisaalta heikentää myös haastattelijan kokemattomuus. Hirsjärven & Hurmeen (2010: 35, 126) mukaan haastattelijalta vaaditaan taitoa ja kokemusta, jotta aineiston keruuta kyettäisiin säätämään joustavasti vastaajia myötäillen. Lisäksi haastattelu on työlästä ja vie runsaasti aikaa aina haastateltavien etsimisestä itse haastattelun toteuttamiseen. Toisaalta haastattelu saattaa epäonnistua myös siksi, että tutkimusaihe on arkaluonteinen, ja haastateltava vastustaa haastattelun tallentamista. Hirsjärven ym. (2010: 185) mukaan haastattelun luotettavuutta saattaa lisäksi heikentää haastatteluaineiston huono laatu. Mikäli vain osa haastateltavista on haastateltu, tai aineiston luokittelu ei ole johdonmukaista, on sillä negatiivisia vaikutuksia haastattelun luotettavuuteen. Toisaalta litteroinnin säännönmukaisuuden puute taikka haastattelutallenteiden huono kuuluvuus vaikuttavat myös haitallisesti haastattelun luotettavuuteen. Hirsjärven ym. (1997: 201-202, 205-206) mukaan havainnoinnin haasteena taas on usein se, että havainnoija saattaa läsnäolollaan häiritä tilannetta, ja muuttaa jopa sen kulkua. Tutkija saattaa lisäksi olla havainnoidessaan hyvinkin valikoiva ja antaa ennako-odotustensa suunnata havainnointia niin, että muut asiat jäävät huomaamatta. Myös havainnoijan mieliala ja aktiivitaso vaikuttavat osaltaan havainnoinnin tuloksiin. Toisaalta vieraille henkilölle saatetaan kertoa arkaluonteisiakin asioita helpommin kuin entuudesta tutulle henkilölle (Eskola & Suoranta 1998: 103-104).

Haastatteluni luotettavuutta tulee mahdollisesti heikentämään jossain määrin se, että haastattelut toteutetaan kesäkuussa 2016, jolloin talven ja kevään rekrytointiprosessista on kulunut jo jonkin verran aikaa. Tämä saattaa vääristää muistikuvia tai haastateltava on saattanut unohtaa tutkimusaiheen kannalta keskeisiä asioita. Pysin maksimoimaan haastattelun luotettavuutta yhtäältä valmistautumalla huolellisesti etukäteen haastattelutilanteeseen, mutta toisaalta myös valitsemalla haastattelun ajankohdaksi ja paikaksi mahdollisimman rauhallisen tilanteen ja ympäristön, jolloin myös haastattelun häiriötekijöitä voidaan minimoida. Ajankohtaan ja haastattelupaikkaan liittyvillä valinnoilla pyrin saamaan toisaalta myös avoimen ja kiireettömän haastattelutilanteen aikaiseksi. Pysin lisäksi saamaan aikaan ladukkaan haastatteluaineiston kiinnittämällä erityistä huomiota haastattelutallenteiden kuuluvuuteen, johdonmukaiseen aineiston luokitteluun sekä säännönmukaiseen litterointiin. Lisäksi haastattelen kaikki rekrytoidut osatyökykyiset, sekä heidän kanssaan tai heihin liityvässä prosessissa muutoin läheisimmässä yhteistyössä toimivat esimiehet, kollegat ja HR:n edustan. Hirsjärven ym. (2010: 126) mukaan haastateltavan motivaatio on keskeisessä roolissa haastattelun onnistumisen kannalta, ja jos haastateltavalla on kiire tai muita asioita mielessä, saattaa hän antaa vain pintapuolisia vastauksia. Haastattelun onnistumiseen pyrin vaikuttamaan positiivisesti valitsemalla haastatteluiden ajankohdaksi kullekin haastateltavalle parhaiten sopivan ajankohdan, joka on mahdollisimman kiireetön.

4.5. Tutkimuksen eettisyyden pohdinta

Tutkimuseettisen ohjeistuksen mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu muun muassa tutkimustyön huolellisuus ja tarkkuus, tieteellisen tiedon luonteen mukainen avoimuus tutkimustulosten julkaisussa, muiden tutkijoiden saavutuksien arvostaminen, tutkimuksen yksityiskohtainen ja tieteelliset kriteerit täyttävä suunnittelu, toteutus ja raportointi, tutkimusaineiston säilyttäminen kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla sekä hyvän hallintokäytännön noudattaminen. (Tuomi ym. 2009: 132-133.) Lisäksi tutkittavilta tulee pyytää tutkimuslupa tutkimuksen toteuttamiseksi. Niin ikään aineiston keräämiseen on oltava lupa. (Eskola ym. 1998: 52-53.)

Eettisistä näkökohdista käsin olen päättänyt käsitellä sopimuksen mukaisesti kohdeorganisaatiota työssäni sen omalla nimellä. Haastateltavat henkilöt esiintyvät puolestaan täysin anonymisti tässä tutkimuksessa. Annan raportissani muille tutkijoille kuuluvan kunnian viittaamalla heidän tutkimustuloksiinsa kauppatieteellisen tiedekunnan kirjoitusohjeiden mukaisesti. Pyrin täyttämään tutkimuksen eettiset vaatimukset lisäksi pyytämällä tutkittavilta henkilöiltä haastatteluluvat aineiston keräämistä varten, suunnittelemalla tutkimuksen vaiheet yksityiskohtaisesti, raportoimalla tutkimustulokset rehellisesti, sekä säilyttämällä tutkimusaineiston huolellisesti.

Eskola ym. (1998: 56-57) tuovat lisäksi esiin tutkimuksen eettisyyden kannalta sen, että tutkittaville pitäisi antaa riittävästi tietoa tutkimuksen tavoitteista, ja korostettava lisäksi vastaamisen vapaaehtoisuutta. Tietojen käsittelyssä anonymiteetti ja luottamuksellisuus ovat tärkeässä asemassa. Pyrin toimimaan myös tältä osin eettisesti tutkimusta tehdessäni paitsi esittämällä tutkittaville tutkimukseni tavoitteet ja vastaamisen vapaaehtoisuuden, mutta pitämällä myös huolen tutkimukseen osallistuneiden anonymiteettisuojasta myös

tutkimusraporttia julkaistaessa. Eskolan ym. (1998: 57) mukaan tutkittavien henkilöllisyyden suojaaminen on erityisen tärkeää silloin kun kyse on erittäin arkaluonteisista asioista. Tässä tutkimuksessa osatyökykyisten työkykyyn liittyvät asiat voidaan nähdä tällaisina yksilöön liittyvinä arkaluontoisina asioina, jonka vuoksi tutkimukseen osallistuvien tunnistettavuus on pyrittävä suojaamaan erityisen huolellisesti.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Koottuani tutkimusaiheeseeni liityvän teoreettisen viitekehyksen valmiiksi ryhdyin kartoittamaan potentiaalisia organisaatioita, joista voisin kerätä tutkimukseni empirian. Marraskuussa 2015 päätin ottaa yhteyttä Lasten Päivän Säätiöön, sillä koin, että organisaatiosta saattaisi olla mahdollista kerätä kattava empiria tutkimusaiheeseeni liittyen. Olihan säätiö ollut runsaasti viime vuosina esillä mediassa aktiivisen ja avoimen otteensa vuoksi liittyen erityisryhmien rekrytointiin. Ilokseni sain varsin positiivisen vastaanoton säätiöllä ja sain sovittua varsin nopeassa aikataulussa empirian keräämisen keskeisimmät tavoitteet ja aikataulut.

Lasten Päivän Säätiö on kerännyt jo 65 vuoden ajan varoja suomalaiseen lastensuojelutyöhön Linnanmäen huvipuistotoimintaa pyörittämällä. (Linnanmäki 2016) Lasten Päivän Säätiö on myös rekrytoinut osatyökykyisiä nuoria Linnanmäen kausiorganisaatioon vuodesta 2014 lähtien VAMLASin luomaa RATKO-mallia soveltaen ja organisaatio on saavuttanut toimintansa myötä Suomessa eräänlaisen edelläkävijän maineen ennakkoluulottomien rekrytointikäytänteiden toteuttajana. Linnanmäen huvipuiston asiakaskunta on monimuotoista, ja näin tavoitteena on myös työntekijäpohjan monimuotoisuuden vahvistaminen ja ylläpitäminen. Säätiön vakituisten työntekijöiden määrä on 65, kun taas kesäkausina henkilöstömäärä ylittää noin 700 tienoille.

Klimoskin ym. (1997) integrointimalliin viitaten organisaation tulisi erityisryhmien rekrytointia suunnitellessaan pohtia sitä, mitä sen kaltaisia

työtehtäviä organisaatiossa olisi tarjolla, joita vammautunut henkilö voisi vammastaan huolimatta hoitaa ja jonka tietotaitoa tehtävän hoitaminen erityisesti vaatisi. RATKO-mallin näkökulmasta osatyökykyisten rekrytointiin liittyy taas olennaisena osana työyhteisön yhdessä toteuttama perus-, tuki- ja lisätöiden tarkastelu sekä mahdollisen uuden työtehtävän muotoilu (Hietala ym. 2015: 24-26). Vuonna 2014 Linnanmäen kausiorganisaatioon luotiinkin sekä salija terassisiistijän (satesiistijä) että peliavun tehtävät, jotka nähtiin olevan helposti räätälöitävissä olevia tehtäviä niin työn sisällön kuin työaikojenkin suhteen. Tehtävät nähtiin myös monenlaisille työntekijöille vaatavuudeltaan sopivina. Näiden lisäksi osatyökykyiset toimivat pelimyyjän sekä laite- ja puutarhatyöntekijän tehtävissä. (Vamlas 2015.)

Osatyökykyiset työllistyivät normaaliin työsuhteisiin normaalilla palkalla ja työhönvalmentajat toimivat sekä osatyökykyisten että esimiesten tukena työllistämisen prosessin aikana (Vamlas 2015). Kuten tämän raportin teoriassa (Männistö 2010: 24) tuotiin esille, työhönvalmentajan rooli liittyy tavallisesti työsopimuksen solmimisen tukeen sekä työtehtävien räätälöintiin ja opetteluun. Yhtä lailla työhönvalmentaja voi toimia työyhteisön tukena uuden työtoverin vastaanottamisessa, neuvoa tukiin liittyvissä hakemuksissa, sekä auttaa sosiaaliturvaetuuksien ja palkan yhteensovittamiseen liittyvissä asioissa. Työhönvalmentajat tukivatkin niin Lasten Päivän Säätiön HR:ää ja esimiehiä sekä muuta työyhteisöä kuin osatyökykyisiäkin läpi rekrytointiprosessin aina rekrytoinnin suunnittelusta tehtäväkohtaiseen perehdyttämiseen saakka.

Vuoden 2014 rekrytointi ei ollut sujunut kuitenkaan täysin ilman yllätyksiä ja esimiehet kokivatkin, että työnteko ei kaikkien osatyökykyisten kohdalla onnistunut, vaikka työnhakija olikin haastattelutilanteessa kuvannut hyvin omia

vahvuuksiaan ja haasteitaan (Vamlas 2015). Kehittämistä vaativina tekijöinä nähtiin lisäksi viestintä, työhönvalmentajien ja esimiesten välinen yhteistyö sekä esimiesten valmennus. Esimiehet kaipasivat eväitä erityisesti siihen, miten erityisryhmiä kohdataan, perehdytetään ja ohjataan. Esimiehet tarvitsivat vahvistusta myös siihen, mitä monimuotoinen työyhteisö sekä sen johtaminen ja esimiestyö Linnanmäellä käytännössä tarkoittavat ja miten monimuotoisuus tulisi huomioida suhteessa muuhun henkilökuntaan. (Muistio 2014.)

”Minulla on edellisistä vuosista jäänyt sellainen kuva, että en oikein ole osannut reagoida heihin.” -ESIMIES

Esimiehet kokivat kuitenkin oppineensa prosessin aikana, että heidän tuli esimiestyössään olla paitsi reiluja, niin myös luoda sitoutumista ja jakaa työt tasapuolisesti. Esimiesten tuli lisäksi muistaa työntekijöiden pyynnöt, välittää ja nähdä vaivaa, jotta asiat sujuivat suunnitellusti. Tärkeinä tekijöinä työn sujumisen kannalta koettiin lisäksi tiiminrakennustaito ja työyhteisön hyvä ilmapiiri. (Vamlas 2015.) Klimoskin ym. (1997) integrointimalliin viitaten osatyökykyisten integrointi organisaatioon onkin helpompaa, mikäli organisaation eri tasot toimivat yhteistyössä huomioiden samalla organisaatiokulttuurin ja ryhmädynamiikan kaltaiset tekijät.

”Ensimmäisenä vuotena huomasimme, että työntekijät ihmettelivät sitä, miten heidän kanssaan voi työskennellä, kun oli vähän erilaista. Se toi huonoa henkeä. Mutta nyt kun kerromme avoimesti, niin osaamme varautua siihen, että meillä on erilaisia työntekijöitä.” -ESIMIES

Ensimmäisen vuoden haasteista huolimatta kausiorganisaation esimiesten johtamistyyli näyttivät olevan oikeansuuntaisia monimuotoisen työyhteisön tarpeiden näkökulmasta. Esimiehet omasivat kyvyn kuunnella ja auttaa

työntekijöitä selviytymään työssään. Lisäksi he pyrkivät huomioimaan työntekijöiden toiveita muun muassa lomien näkökulmasta, jonka mahdollisti Linnanmäen huvipuiston matala organisaatorakenne. Toisaalta ensimmäisen kauden (2014) jälkeen tunnistettiin tarve esimiesnäkökulmasta vahvistaa työntekijöiden kuuntelemista, mukaanottamista ja erilaisten tilanteiden ennakkointia. Samoin nähtiin, että positiivisen ja korjaavan palautteen antamisesta hyötyi yksilön lisäksi koko työyhteisö. (Muistio 2014.)

Osatyökykyisten rekrytointia jatkettiin jälleen vuonna 2015 ja prosessi koettiin onnistuneeksi siinä mielessä, että esimiesten ja työhönvalmentajien yhteistyö, perehdytys ja esimiesten osatyökykyisille tarjoama yksilöllinen tuki nähtiin sujuneen paljon paremmin ensimmäiseen vuoteen (2014) verrattuna. Kehityskohteina nähtiin tällä kaudella kuitenkin palautteen antaminen sekä esimiesten läsnäolo ja tuen tarjoaminen sekä työhönvalmentajien että esimiesten suunnalta erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa. Esimiehet kokivat myös tärkeänä, että saavat tietoa osatyökykyisten mahdollisesta eläkkeestä etukäteen, jotta voivat ennakoida työtuntien määrän riittävän ajoissa. (Muistio 2014.) Osatyökykyisen työntekijän olisikin hyvä itse selvittää ennen työsuhteen alkua omasta eläkelaitoksestaan se, miten palkka vaikuttaa eläkkeeseen (Vammaiset, vajaakuntoiset ja kuntoutuvat työmarkkinoilla. Opas työnantajille: 114).

5.1. Organisaatiotason rooli osatyökykyisten integroinnissa

Organisaatiotason rooli osatyökykyisten integroinnissa oli merkittävä. Lasten Päivän Säätiön rekrytointiprosessin lähtökohtana näkyikin selvästi säätiön tavoite vastuulliseen toimintaan organisaation johdon viitoittamaa tietä pitkin.

Seuraavassa kappaleessa käyn pääpiirteissään lävitse osatyökykyisten integrointia HR:n näkökulmasta ja tuon myös esiin integroinnille annettuja merkityksiä HR:n, osatyökykyisten ja esimiesten esiinnostamina. Myöhemmissä kappaleissa käsittelen integroinnin vaiheita niin RATKOn kuin organisaatiokulttuurin kautta.

5.1.1. Johdon arvot ja asenteet rekrytoinnin lähtökohtana

Vuonna 2016 Lasten Päivän Säätiö lähti jälleen rekrytoimaan osatyökykyisiä Linnanmäen kausiorganisaatioon RATKO-mallia hyödyntäen. VAMLAS toimi jälleen prosessin koordinoivana tahona pitäen huolen sopivien työntekijöiden kartoittamisesta omista verkostoistaan. Bruyeren ym. (2000:7) mukaan ammattitaitoisten osatyökykyisten onnistunutta rekrytointia voidaan edistää nimenomaan työnantajan ja osatyökykyisten edustajien keskinäisellä kumppanuudella. VAMLAS voidaankin nähdä rekrytointiprosessissa osatyökykyisten edustajana ja Lasten Päivän Säätiön yhteistyökumppanina.

Osatyökykyisiä päätettiin rekrytoida tutkimusajankohtana kolmeen eri tehtävään: puutarhatyöntekijöiksi, sali- ja terassisiistijöiksi (satesiistijä) sekä laitetyöntekijöiksi. Rekrytointiprosessissa mukana olleet haastatellut esimiehet olivat työskennelleet Linnanmäen kausiorganisaatiossa keskimäärin 3,8 kautta (min. 3 – max 7), mutta kenelläkään ei ollut aikaisempaa kokemusta osatyökykyisten työhaastatteluista. Kaikilla oli kuitenkin kahden edellisen kauden kautta hankittua osaamista osatyökykyisten muista rekrytointiprosessin vaiheista. Eniten kokemusta oli kertynyt osatyökykyisten perehdyttämisestä.

Monimuotoisuuden johtamisen tehtäväksi voidaan lukea organisaation toiminnan yhteensovittaminen yhteiskunnan taholta tulevien tarpeiden ja odotusten kanssa. Kun organisaation strategia onnistuu, parantaa se yhtäältä organisaation imagoa, mutta toisaalta myös vastaamista yhteiskunnan odotuksiin. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010: 15.) Björn (2008: 30) lisää, että osatyökykyisten työssä selviytymisen tukeminen vaatii taakseen organisaation ja sen johdon sitoutumisen. Linnanmäellä perimmäisenä osatyökykyisten rekrytoinnin lähtökohtana nähtiinkin nimenomaan työmahdollisuuksien antaminen vaikeassa työmarkkina-asemassa oleville nuorille yhteiskuntavastuun näkökulmasta ja sysäys erityisryhmien rekrytoinnille oli tullut alun perin organisaation johdolta.

"Edellinen toimitusjohtaja antoi tehtäväksi, että voisimmeko me työllistää erityisryhmiä, vaikka se meiltä hieman enemmän vaatisikin. Pyrimme huomioimaan erilaisia hakijoita ja antamaan mahdollisuuksia eri-ikäisille ja eri taustaisille." –HR

HR:n rooli rekrytointiprosessissa oli muuttunut tutkimusvuonna lähinnä koordinoijaksi, ja vastuu prosessin käytännön toteutuksesta oli siirtynyt enemmänkin esimiehille. HR:n näkemyksen mukaan osatyökykyisten rekrytointi loi mahdollisuuksia paitsi syrjäytymisvaarassa oleville nuorille niin myös Linnanmäen huvipuiston kausiorganisaatiolle ja sen esimiehille.

"Löydämme näin selkeitä yhteisiä käytäntöjä yksilöllisten tarpeiden huomiointiin. Tarpeita kun voi olla muillakin kuin osatyökykyisillä. Meillä koulutetaan esimiehiä yritysten vaativiin tehtäviin niin monimuotoisuuden kohtaamisen lisääminen myös kasvattaa osaamista. Ja vie osatyökykyisten asiaa eteenpäin." –HR

Esimiehet kokivat puolestaan, että osatyökykyisten rekrytointi oli monelle vaikeasti työllistyvälle nuorelle hyvä mahdollisuus päästä eteenpäin työelämässä jossa arvot ovat tänä päivänä usein varsin kovat. Yhteiskunnan onkin kuvattu olevan parempi paikka elää ja olla, kun yhä useampi osatyökykyinen käy töissä, maksaa veroja, sekä kuluttaa palveluita ja tavaroita työstään saamalla palkalla (Lengnick-Hall ym.2008: 267-269). Osatyökykyisten puheessa rekrytointiprosessiin osallistuminen ja Linnanmäen kausiorganisaatioon työllistyminen merkitsikin nimenomaan paitsi yhteiskunnan toimintaan osallistumisen mahdollisuutta niin myös omaa rahaa, itsenäisyyttä ja uusia mahdollisuuksia.

"Minä olen tosi iloinen, että pääsen kokemaan nyt ihan kunnolla työtä ja saan palkkaa. Olen monesti ollut työharjoittelussa ja valmennuksissa niin tämä on nyt todella jännittävä kokemus oikeasta työstä. Toivon, että tämä avaisi työpaikkoja, kun olen yrittänyt hakea töitä aikaisemmin, mutta en ole saanut. Nyt on auennut tämä työpaikka, niin toivon, että asiat nyt etenevät työelämässä." -OSATYÖKYKYINEN

Tutkimukseeni osallistuneiden esimiesten, kollegoiden ja osatyökykyisten odotukset Lasten Päivän Säätiötä kohtaan työnantajana olivat moninaisia. Esimiesten ja kollegoiden odotukset työnantajalta tiivistyivät työntekijöistä huolta pitävään rooliin. Työnantajan odotettiin yleisesti pitävän edellisten vuosien tapaan kiinni siitä, että perusasioista, kuten palkan maksusta ja työvuorosuunnittelusta pidetään hyvää huolta, jotta työntekijät voivat keskittyä itse työntekoon. Osatyökykyisten puheessa työnantajalta odotettiin puolestaan uusia työmahdollisuuksia ja haasteita, sekä avuliasta ja ystävällistä otetta työntekijöihin.

"Toivon, että ovat ystävällisiä ja osaavat huomioida sen, miten työntekijä tekee töitä."
OSATYÖKYKYINEN

5.1.2. RATKO-malli osatyökykyisten rekrytointikäytäntönä

Rekrytointiprosessia suunniteltaessa keskeisimmin esiin nousseet seikat liittyivät yhteistyöhön, viestintään ja tiedon lisäämiseen. Aikaisempina vuosina sali- ja terassisiistijöiksi palkatut osatyökykyiset olivat toimineet laitepalvelutoiminta-alueen alla, mutta tutkimusvuonna (2016) päädyttiin siirtämään heidät kioski- ja kahvilat-toiminta-alueelle, jotta turhat välikädet voitiin karsia pois ja näin sekä rekrytointi että esimiestyö oli sujuvampaa paitsi yksilöllisen tuen tarjoamisen niin myös läsnäolon kannalta. Laitetyöntekijät toimivat myös tutkimusajankohtana laitepalveluiden alaisuudessa. Bruyèren (2000: 52-53) tutkimukseen viitaten osatyökykyisten työssä jaksaminen voidaankin usein maksimoida, kun organisaatiolla on poikittainen strategia eri osastojen välillä. Linnanmäen huvipuiston horisontaalinen yhteistyö laitepalveluiden ja kioski- ja kahvilat-toiminta-alueiden kesken loikin hyvät edellytykset koko prosessin onnistumiselle ja tiedon siirtymiselle.

Rekrytointiprosessi lähti käyntiin suunnitelmasta, jossa päätettiin rekrytointin tavoite, toimintatavat, aikataulut ja avainhenkilöt. Osatyökykyisiä sali- ja terassisiistijöitä päätettiin rekrytoida 10 kappaletta kun taas laitetyöntekijöiden määräksi arvioitiin 3 kappaletta. Rekrytointiprosessi suunniteltiin toteutettavan siten, että VAMLAS kokoaisi helmikuun (2016) loppuun mennessä yhteistyökumppaneidensa kanssa kokoon potentiaaliset työnhakijat suorittaen heille Melba -arvion. Tämän jälkeen VAMLAS toimittaisi Linnanmäelle koordinoitusti hakijoiden arviot, työhakemukset ja ansioluettelot, jonka jälkeen jokainen hakemuksen jättänyt osatyökykyinen haastateltaisiin Linnanmäellä työhönvalmentaja mahdollisena tukenaan itse haastattelutilanteessa. Tiedot

valinnoista ilmoitettaisiin työnhakijoille jo haastattelua seuraavana päivänä, jonka jälkeen työhönvalmentajat osallistuisivat tarpeen mukaan kunkin osatyökykyisen kanssa myös työsopimuksen solmimiseen sekä yleisiin että tehtäväkohtaisiin perehdytyksiin. Työhönvalmentaja olisi mukana myös työn opettelussa jo ennen varsinaisen työn aloittamista varta vasten järjestetyssä harjoituspäivässä. Lisäksi perehdytysten jälkeen järjestettäisiin vastuuesimiehen, osatyökykyisen ja tämän työhönvalmentajan välinen niin sanottu kolmikantakeskustelu, jossa mietittäisiin tarkemmin kunkin työllistyneen osatyökykyisen tavoitteita, tuen tarvetta ja mieltä askarruttavia asioita aloitettavan työn suhteen.

5.1.3. HR:n rooli kannustavan organisaatiokulttuurin luojana

Tämän raportin teoriassa viitattiin HR:n keskeiseen asemaan kannustavan kulttuurin luomisessa osatyökykyisten integrointiprosessissa. Organisaatiokulttuuri joka heijastaa organisaation keskeisiä arvoja, kuten hyväksyntää, yhteisöllisyyttä, suvaitsevaisuutta, yhteistyötä sekä keskinäistä kunnioitusta ja tukea on niin osatyökykyisen kuin muidenkin työyhteisön jäsenten etu (Klimoskin ym. 1997: 123-129). Osatyökykyisistä ja työn mukautuksista muun muassa tauotuksen keinoin tuli siis viestiä jo kevään aikana positiivisessa hengessä koko Linnanmäen kausiorganisaatiolle. Osatyökykyiset itse olivat aikaisempina vuosina puhuneet hyvinkin avoimesti omista työn tekoon liittyvistä haasteistaan, mutta toisaalta esimerkiksi työhaastattelussa asiaa oli ollut vaikea lähestyä esimiehen näkökulmasta asian arkaluonteisuuden vuoksi. Työhaastatteluissa oli tulevan rekrytoinnin aikana

siis tärkeää keskustella avoimesti osatyökykyisten haasteista työhönvalmentajan tuella.

Esimiesten oli tärkeää näyttää myös työn arjessa omalla esimerkillään muulle työyhteisölle se, miten asioista voidaan keskustella avoimesti sen sijaan että osatyökykyisyyttä piiloteltaisiin. Klimoskin ym. 1997: (130-133) mukaan esimiesten tulisikin johtaa kannustavasti ja toimia työssään esimerkkinä muulle työyhteisölle. Myös muut työyhteisön jäsenet ovat viime kädessä usein vastuussa siitä, onnistuvatko suunnitellut tukitoimet käytännön tasolla vai eivät.

”Tarkoituksemme on toimia avoimesti osoittamatta ketään kuitenkaan sormella. Mitä enemmän osatyökykyisistä ja osatyökykyisyydestä sekä sen vaikutuksista työyhteisöön ymmärretään, sen parempi.” -HR

Lenglick-Hallin ym. (2008: 255-273) mukaan työnantajilla on kuitenkin usein varsin puuttellinen tietous osatyökykyisten palkkaamiseen liittyen. Tämä nousi tukimushaastatteluissa esiin siten, että niin esimiesten, kollegoiden kuin osatyökykyistenkin keskuudessa koettiin olevan melko puutteellinen tietous siitä mitä osatyökykyisyys on, ja mitä osatyökykyinen -määritelmällä tarkoitetaan. Aiheesta keskusteleminen koettiin tärkeäksi, jotta ikäviltä tilanteilta työyhteisössä voitaisiin välttyä ja työ sujuisi positiivisessa hengessä. Niin osatyökykyiset, kollegat kuin esimiehet kokivat, että osatyökykyisyydestä on tärkeää puhua muulle työyhteisölle tietouden lisäämiseksi.

”Minusta tuntuu, että osatyökykyisistä ei ole aivan selkeästi kerrottu. On kyllä puhuttu, että meillä on osatyökykyisiä, mutta kaikki eivät tiedä mitä se tarkoittaa. Meillä voisi puhua siitä rohkeammin. Aika suuri osa osatyökykyisistäkin puhuu täällä itsestään ja omista haasteistaan” -ESIMIES

5.1.4. Osatyökykyistä etsimässä – Vahvuudet haasteiden edellä

Potentiaalisten työntekijöiden kartoittamisessa tavoitteena oli ns. hyvien tyyppien löytyminen joiden osaaminen ja vahvuudet korostuivat haasteita merkittävimpinä tekijöinä. VAMLAS ryhtyikin koordinoimaan jo tammikuussa 2016 omista verkostoistaan potentiaalisten työntekijäehdokkaiden kartoittamista. Hakukanavina toimivat niin Vantaan kaupunki, Validia, OrtonPro, Helsingin kaupunki, Kiipulan ammattiopisto, Keskuspuiston ammattiopisto, Vates kuin Luovi. (Työhönvalmentajat 2015.) Työhönvalmentajat ja muut työllistämisen asiantuntijat olivat tässä prosessin vaiheessa keskeisessä roolissa, sillä vastuu motivoituneiden ja osaavien osatyökykyisten kartoittamisesta kuului pääosin heidän tehtäväalueeseensa.

Bruyeren ym. (2000:7) mukaan työnhakijoiden haastattelut ja hakemusmateriaalit tulisi asetella sellaiseen muotoon, että ne osatyökykyisyyden ja terveystietojen sijaan korostavat pikemminkin työnhakijan työssään tarvitsemia taitoja ja kykyjä. Lasten Päivän Säätiön rekrytointiprosessin luonteeseen kuuluikin, että työhönvalmentajat lähtivät työntekijäehdokkaiden kartoittamisessa liikkeelle osatyökykyisten vahvuuksista. Osatyökykyisiä työnhakijoita myös valmennettiin ja koulutettiin ennen rekrytointiprosessia muun muassa työhaastattelun onnistuneeseen läpivientiin. Osatyökykyiset lähtivät rekrytointiprosessiin kuitenkin mukaan oman aktiivisuutensa sijasta pikemminkin työhönvalmentajien, opinto-ohjaajien, työnohjaajien ja uravalmentajien aloitteesta.

”Tulin koulun kautta. En itse hakenut tänne vaan koulun työnohjaaja kysyi minulta, että olisinko kiinnostunut. Ja minä olin, että no joo olen! Sitten sain tänne haastatteluajan.”

–OSATYÖKYKYINEN

Osatyökykyisten rekrytointikäytäntöihin liittyen yleisesti käytettyinä ja tehokkaina rekrytointilähteinä nähdään nykyisten työntekijöiden suositukset päteviksi osoittautuneista osatyökykyisistä (Klimoski ym. 1997: 123-129). Toisin kuin teoriassa esitetään, aiemmin Linnanmäellä työskennelleet osatyökykyiset olivat puolestaan jalkauttaneet eteenpäin tietoa organisaation ainutlaatuisesta työympäristöstä, hyvästä tekemisen meaningistä sekä edelläkävijän kaltaisesta luonteesta osatyökykyisten nuorten ennakkoluulottomana työllistäjänä.

"Olen sanonut ja kehunut. Suositteaisin tätä työpaikkaa kyllä kaikille."
-OSATYÖKYKYINEN

HR:n yleistuntuma työssäviihtymisestä olikin varsin hyvä. Sekä esimiehet, osatyökykyiset että heidän kollegansa vahvistivat haastatteluissa HR:n näkemystä työssäviihtymisestä. Lasten Päivän Säätiö miellettiin työntekijöistään hyvää huolta pitävänä ja arvostettuna työnantajana. Linnanmäen kausiorganisaatio miellettiin houkuttelevaksi erityisesti työyhteisön hyvän yhteishengen vuoksi. Työympäristön näkökulmasta Linnanmäki miellettiin varsin houkuttelevaksi, ainutlaatuiseksi ja viihtyisäksi. Linnanmäki nähtiin myös työpaikkana, joka pystyy tarjoamaan nuorille arvokasta työkokemusta ja mielekkäitä työtehtäviä. Lisäksi monimuotoisessa työyhteisössä työskentely nähtiin arvokkaana mahdollisuutena ja oppimiskokemuksena myöhemmän työuran näkökulmasta.

"Kaikkein vaikuttavin tekijä on ilmapiiri. Minun työnkuva on niin äärettömän vaihtelevaa, että ei ole ikinä kahta samanlaista työpäivää. Tähän ratkoprojektiin mukaan pääseminen merkitsee minulle äärimmäisen arvokasta kokemusta. Olen ollut tästä mahdollisuudesta todella iloinen. Tämä on tarjonnut paljon haasteita, mutta olen myös saanut koko ajan apua. Taustalla on ollut mieletön bäckappi." -ESIMIES

5.2. Työyhteisötason rooli osatyökykyisten integroinnissa

Työyhteisötason tärkeää roolia ei voi olla liiaksi korostamatta integrointiprosessin onnistumisen kannalta. Esimiehet johtavat omalla esimerkillään, joten heidän osatyökykyisyyteen liittyvä tietous ja osaaminen on varsin merkittävässä asemassa prosessin onnistuneen läpiviennin kannalta. Seuraavissa kappaleissa käyn lävitse erityisesti esimiesten roolia integrointiprosessin kokonaisuudessa, mutta myös osatyökykyisten ajatuksia prosessin onnistumisen ja haasteiden näkökulmasta. Lopuksi esittelen tiimin jäsenten esiinnostamia merkityksiä integrointiprosessin haasteista.

5.2.1. Esimieskoulutus osatyökykyisten kohtaamisen lähtökohtana

Ennen osatyökykyisten tapaamista esimiehet saivat varsin monipuolista valmennusta monimuotoisen työntekijäjoukon kohtaamisen ja haastattelun kulmakivistä. Viitaten tämän kirjoituksen teoriaan (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009: 19), osatyökykyisiin liittyviä stereotyyppioita voidaan lieventää nimenomaan esimiehille suunnatulla monimuotoisuusvalmennuksella.

Esimiesten valmennuksessa sivuttiin laaja-alaisesti monimuotoisuuden huomioimista rekrytointiprosessissa. Työntekijöiden valinnoissa tuli kiinnittää huomiota erityisryhmiin ja siihen, missä asioissa Linnanmäen kausiorganisaatio on valmis joustamaan monimuotoisuuden lisäämiseksi. Esimiesten tietoutta lisättiin paitsi työsopimuslain syrjintäkiellon niin myös työturvallisuuslain työnantajan yleisen huolehtimisvelvoitteen näkökulmasta sekä säätiön eettisten pelisääntöjen suhteen. Esimiesten osaamista vahvistettiin lisäksi sen suhteen, mitä työhaastattelussa on ylipäättään mahdollista kysyä ja mitä taas halutaan välttää. Osatyökykyisiin kohdistuvaa stereotyyppistä ajattelua tuli pyrkiä

välttämään samoin kuin käsitellä työhakemuksia mahdollisimman objektiivisesti, oikeudenmukaisesti ja tasavertaisesti. Työhakemuksissa oli arvioitava tekstin sujuvuutta ottaen kuitenkin ihmisten väliset yksilölliset erot huomioon. Ihmisiä oli tärkeää käsitellä yksilöinä eikä sortua yleistämiseen. Ihmisten erilaisuus oli tärkeää nähdä positiivisena asiana ennen kaikkea tiimien näkökulmasta. Varangan (2008: 7) mukaan osatyökykyisen osaamisen ja työtehtävän yhteensovittaminen palveleekin koko työyhteisöä. Nimenomaan tiimityöskentelyssä voidaan monipuolisesti hyödyntää erilaisten yksilöiden voimavaroja.

Esimiesten osaamista lisättiin myös työhaastattelun sisällön suhteen. Terveystilasta ei saanut kysyä haastattelussa, mutta asian pystyi esittämään kysymällä esimerkiksi, onko hakijan terveystilassa jotain sellaista mikä saattaisi vaarantaa työskentelyn tai kollegat. Esimerkiksi vammaisuudesta tai haastateltavaan kohdistuneista hoitotoimenpiteistä ei saanut tulevissa haastatteluissa kysyä eikä tietoja saanut myöskään kirjata ylös. Bruyeren ym. (2000: 52-66) mukaan rekrytoinnit ja haastattelut tulisikin suunnitella nimenomaan siten, että ne eivät korosta osatyökykyisten rajoitteita tai terveysasioita, vaan niiden sijaan työnhakijoiden taitoja ja kykyjä.

Linnanmäen kausiorganisaation esimiehet eivät sinänsä olleet kuitenkaan tekemisissä näiden asioiden kanssa, sillä VAMLAS ammattilaisena arvioi hakijoiden toimintakyvyn. Esimiehiä valjastettiin kuitenkin myös siihen, että mikäli hakija valehtelisi tai jättäisi kertomatta sellaisista terveyteensä liittyvistä seikoista jotka voisivat estää työntekijää hoitamasta tehtäviään, olisi se irtisanomisen peruste.

5.2.2. Esimiehet käytännön rekrytoinnin toteuttajina

Linnanmäen kausityöntekijöiksi hakeneita osatyökykyisiä oli tutkimusajankohtana (2016) 29 kappaletta, joista 10 henkilöä suunniteltiin palkattavan sali- ja terassisiistijöiksi ja 3 laitetyöntekijöiksi. Lisäksi muutama aikaisempina kausina työskennellyt osatyökykyinen palkattaisiin niin sanotusti vanhana työntekijänä myös tulevan kesäkauden työntekijäksi.

Sali- ja terassisiistijät tulisivat työskentelemään Linnanmäellä ravintolassa sekä kioski- ja kahvilapisteiden terasseilla pitäen huolta ravintoloiden ja terrassialueiden siisteydestä. Työtehtäviin kuuluisi lisäksi yleisen järjestyksen ylläpitoa ja asiakaspalvelua. (Sali- ja terassisiistijät 2015.) Avoimna oleviin työtehtäviin tuli löytää asiakaspalveluhenkisiä, reippaita, tunnollisia ja oma-aloitteisia osatyökykyisiä. Vaatimuksena oli myös hyvä fyysinen kunto, mutta tehtävän menestyksellinen hoitaminen ei edellyttänyt kuitenkaan aiempaa kokemusta siivoustyöstä. Työvuorot tulisivat olemaan pituudeltaan n. 6-8 tuntia. (Tehtävävaatimukset 2015.) Melba-työkalulla arvioituna siistijän työssä korostui kongnitiivisella tasolla tarkkaavaisuus. Työskentelytapojen näkökulmasta vaadittiin puolestaan pitkäjänteisyyttä, taitoa arvioida itseä, järjestelmällisyyttä, täsmällisyyttä ja omatoimisuutta. Psykomotorisista taidoista korostui vastaavasti tarmokkuus, kun taas akateemisista taidoista laskemista ja tekstin tuottamista relevantimpina vaatimuksina korostuivat puhuminen ja tekstin ymmärtäminen. (Melba 2015.)

Laitetyöntekijät tulisivat työskentemään puolestaan huvipuistolaitteilla ja yksi työpäivä kuluisi tyypillisesti yhdellä laitteella. Työpäivät olisivat pituudeltaan 11

tunnin mittaisia arkena ja vastaavasti viikonloppuisin 7-12 tuntia. Henkilökohtaisesta tuntimäärästä voitaisiin kuitenkin sopia erikseen työhaastattelussa. Työssä vaadittavina kriittisinä ominaisuuksina nähtiin asiakaspalvelutaidot, vastuunotto ja työtehtävään sopiva luonne. Asiakaspalvelutaitoon liittyvinä ominaisuuksina katsottiin korostuvan puolestaan muun muassa tilannetaju, luontevuus, iloisuus ja aitous.

Työntekijän ja työtehtävän yhteensovittamisen tavoitteena nähtiin siis ennen kaikkea ”hyvien tyyppien” valitseminen siten, että kunkin erityistarpeet tulisi huomioiduksi mahdollisuuksien mukaan. Avoinna olevat työtehtävät olivat suureksi osaksi sellaisia, että niihin ei liittynyt erityisiä työturvallisuusriskejä ja työntekijät tulisivat tarvitsemaan niihin aluksi vähintäänkin tavanomaisen perehdytyksen. Tärkeänä tekijänä prosessissa nähtiin ennen kaikkea kuitenkin se, että esimiehet oppisivat tuntemaan osatyökykyiset ja antamaan näille tarvitsemansa tuen työssä jaksamisen varmistamiseksi.

VAMLASin koordinoitessa työntekijän ja työtehtävän alustavaa yhteensovittamista käytettiin soveltuvuuden arvioinnin apuna Melba-työkalua. Kukin osatyökykyinen työnhakija arvioitiin työkalulla oman työllistämisen asiantuntijansa toimesta, jonka jälkeen arviosta lähetettiin Lasten Päivän Säätiölle yhteenveto yhdessä osatyökykyisen työhakemuksen ja ansioluettelon kanssa. Tämän jälkeen Lasten Päivän Säätiö kutsui kaikki hakijat työhaastatteluun Linnanmäelle, jossa saatiin tarkempaa tietoa hakijan soveltuvuudesta haettavaan työtehtävään. Osatyökykyiset kokivat Melba-arvioinnin melko raskaana menetelmänä, mutta esimiehet kokivat pääsääntöisesti arvioinnin hyvänä työkaluna, joka antoi perustietoa

osatyökykyisten vahvuuksista ja haasteista avoinna olevan työtehtävän näkökulmasta.

"Sieltä sai nimenomaan ongelmakohtia. Ja kun on ollut puhetta tästä tuen tarpeesta niin saattaa olla osalla nimenomaan matemaattisia hahmotusongelmia jotka taas tässä heidän nykyisessä työtehtävässään ei ole yhtään mikään ongelma." -ESIMIES

Työntekijän ja työtehtävän alustavan yhteensovittamisen jälkeen Linnanmäellä järjestettiin koko osatyökykyisten työnhakijoiden joukolle työhaastattelutilaisuus. Työhaastattelut olivat luonteeltaan yksilöhaastatteluja, joissa kullakin hakijalla oli tarpeen mukaan tukena myös työhönvalmentaja.

5.2.2.1. Avoimuus onnistuneen työhaastattelun kulmakivenä

Kevään 2016 rekrytointiprosessin aikana selvisi, että osatyökykyiset kirjoittivat satunnaisesti työhakemukseensa myös erityisen tuen tarpeestaan, mutta pääsääntöisesti näytti kuitenkin siltä, että hakijoilla ei ollut paljoa nimenomaan työhön liittyvää tuen tarvetta. Kunkin yksilöllinen tuen tarve selvitettiin kuitenkin tarkemmin Linnanmäellä järjestetyissä työhaastatteluissa, jotta tulevaisuudessa koituvat yllätykset voitiin ennakoida.

Linnanmäelle rekrytoitavien osatyökykyisten haastattelut järjestettiin kevättalvella 2016. Ne osatyökykyiset jotka olivat haastattelussa ilman työhönvalmentajaa, miellettiin jonkin verran tasokkaammiksi kuin valmentaja tukenaan haastatteluun saapuneet työnhakijat. Osan osatyökykyisten puheissa työhönvalmentaja näyttäytyikin eräänlaisena mukana roikkujana, joka oli rekrytointiprosessissa hieman ylimääräinen osa. Niin esimiehet kuin

osatyökykyisetkin näkivät ensisijaisena kriteerinä työntekijän valinnalle hupimestariominaisuudet ja vuorovaikutustaidot.

”Me haluamme korostaa hupimestarin ominaisuuksia. Tässä työssä on paljon asiakaskohtaamisia ja kun olet Linnanmäen vaatteet päällä, niin olet kävelevä infopaketti Linnanmäestä. Työntekijän pitää pystyä vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa ja sen tulee olla sujuvaa eikä millään tavoin työntekijää ahdistavaa. Minä haastattelin yhtä todella hyvää työnhakijaa mutta hänen ulosantinsa oli niin heikkoa, että tulimme siihen tulokseen, että hän ei tulisi pärjäämään täällä ympäristössä.” –ESIMIES

Työhaastattelussa käytiin lävitse ainakin käytettävyyteen liittyvät asiat. Samoin keskusteltiin hakijan työkokemuksesta, onnistumisista, haasteista, oppimistyylistä, työskentelytavasta ja osaamisesta sekä työpäivien luonteesta ja yhteisistä pelisäännöistä (Haastattelulomake 2015). Haastattelussa arvioitiin hakijan osaamista samalla tavoin kuin tavanomaisenkin rekrytoinnin kautta haastateltavia.

”Lähinnä siltä kannalta, että mitä on aiemmin tehnyt ja miltä tämä työnkuva heidän mielestään kuulostaa. Että miten he selviytyisivät tästä.” –ESIMIES

Sekä esimiehet että osatyökykyiset kokivat haastattelut varsin onnistuneina, joskin esimiehet kaipasivat tilanteeseen kahta haastattelijaa jolloin muistiinpanojen kirjaaminen onnistuisi sujuvammin. Osatyökykyisten työhaastattelu nähtiin poikkeavan tavanomaisesta työhaastattelusta ainakin haastattelijoiden lukumäärän, haastattelun keston ja työnhakijoille asetettujen vaatimusten osalta. Myös itse haastattelulomake oli pelkistetympi.

”Haastattelimme yksin ja meillä oli enemmän aikaa varattuna osatyökykyisten haastatteluihin. Eniten olimme madaltaneet vaatimuksia yleisen paineensietokyvyn kohdalla. Totta kai hekin tässä hektisessä ympäristössä toimivat, mutta työ ei ole jatkuva

asiakaspalvelua. Me suhteutimme vaatimukset siihen työhön mitä he tekevät, että kun siitä selviytyvät. Mutta me olemme tehneet nyt ihan mielettömiä rekrytointeja ja lähestulkoon kaikki ylittävät ihan kirkkaasti asetetut vaatimukset.” -ESIMIES

Työhaastattelussa keskusteltiin myös mahdollisesta erityisen tuen tarpeesta ja osatyökykyiset kertoivat omasta taustastaan melko avoimesti. Haastattelussa mukana olleet esimiehet kokivat erityisestä tuen tarpeesta puhumisen luonnollisena ja osatyökykyisetkin kokivat haastattelijan suhtautuneen avoimesti esiin tuotuihin haasteisiin.

”Hyvällä asenteella positiivisesti ja sanoi että hyvä ku kerroit haasteista. Minun mielestä se meni mukavasti. Ei tullut mitään ihmeellistä kiusallisuutta eikä haastattelijaa kiusaantunut. Minun mielestä se oli ihan kiva kokemus ja suhteellisen normaali tilanne. Ja ihan olen kertonut avoimesti haasteistani, vaikka joskus onkin vaikea kertoa.”

-OSATYÖKYKYINEN

Haastattelijat kokoontuivat päättämään palkattavista työntekijöistä sen jälkeen, kun kaikki osatyökykyiset oli haastateltu. Palkattavilta työnhakijoilta odotettiin erityisesti hyviä vuorovaikutustaitoja, ja myös osatyökykyisten puheessa tuotiinkin esille nimenomaan hupimestariominaisuudet, vuorovaikutustaidot, aiempi työkokemus ja työnkuvaan sopivat luonteen piirteet valinnan taustalla vaikuttavista tärkeimmistä kriteereistä. Klimoskin ym. (1997: 121-122) mukaan osatyökykyisten tulisikin olla tietoisia heille asetetuista työhön liittyvistä odotuksista ja työntekijöiden tulisi näyttäytyä positiivisesti työhönsä suhtautuvina työntekijäehdokkaana, joiden työnantaja katsoo suoriutuvan motivoituneesti työtehtävistään. Osatyökykyisen integrointi helpottuu, mikäli työntekijä tuntee sekä omat vahvuutensa että haasteensa ja kykenee näin ymmärtämään sen millaisiin tehtäviin kapasiteetti riittä yhtäältä tukitoimien kanssa mutta toisaalta myös ilman niitä.

"Muistan että halusivat hakea hupimestariominaisuuksia, kuten iloisuutta, avoimuutta ja positiivisuutta." -OSATYÖKYKYINEN

Uusia sali- ja terassisiistijöitä palkattiin suunnitellusti 10 kappaletta kun taas laitetyöntekijöitä päätettiin rekrytoida 3 kappaletta. Osatyökykyiset kokivat erityisen mielekkäänä ja yllätyksellisenä sen, että saivat tiedon valinnasta jo haastattelua seuraavana päivänä. Työntekijöiden valinnan jälkeen oli aika siirtyä perehdytykseen, työsopimuksen tekemiseen ja mahdollisen erityisen tuen tarpeen kartoittamiseen.

5.2.2.2. Konkretian merkitys perehdytyksessä

Työhaastatteluiden ja työntekijöiden valinnan myötä rekrytointiprosessissa oli aika siirtyä perehdyttämiseen. Työ- ja elinkeinoministeriön (2010: 20) mukaan perehdyttäminen on varsin tärkeässä roolissa erityisesti monimuotoisessa työyhteisössä ja johtamisen kentällä olisikin tärkeää huomioida yksilölliset tuen tarpeet sekä panostaa riittävästi perehdytykseen, jotta voitaisiin yhtäältä välttyä väärinkäsityksiltä mutta toisaalta myös säästää tulevaisuudessa ilmaantuvia henkilö- ja aikaresursseja. Aittamo ym. (2012: 17, 21-23) lisää, että monimuotoisen työyhteisön perehdytyksessä olisi hyvä käydä läpi ainakin tasa-arvoon, poissaoloihin, työaikoihin ja työturvallisuuteen liittyvät käytännöt. Lisäksi perehdytys olisi hyvä jakaa useampaan jaksoon.

Osatyökykyiset saivatkin varsin kattavan perehdytyksen kevään (2016) aikana Linnanmäen huvipuiston toimintaan ja työtehtäviin. HR:n vastuualueeseen kuului perehdyttää osatyökykyiset organisaation yleisiin käytäntöihin muun muassa työsopimuksen, palkan, henkilöstötietujen ja työaikojen näkökulmasta,

kun taas esimiehet ja hupikoutsit vastasivat tehtäväkohtaisesta perehdytyksestä. Yleisesti ottaen esimiehet ja osatyökykyiset kokivat perehdytyksen varsin onnistuneena rekrytointiprosessin osana, joskin yksittäiset perehdytyspäivät koettiin melko pitkinä ja raskaina. Myös perehdytysmateriaalia pidettiin paikoin runsaana. Yleiskuva perehdytyksestä oli kuitenkin varsin hyvä.

”Hyvät. Täällä ei ole ollut jäykkiä tosikkoja mitä joissakin paikoissa on. Täällä oltiin rentoja ja ymmärrettiin jos jännitti.” -OSATYÖKYKYINEN

Osatyökykyisiä perehdytettiin keväällä (2016) toiminta-alueidensa toimintaan, yhteisiin pelisääntöihin, taukoihin, tupakointimääräyksiin, työpaikkaruokailuun ja työvuoroihin. Lisäksi tietoa lisättiin Lasten Päivän Säätiön käytännöistä palkkakajaksojen, vapaapäivätoiveiden, vuorojen vaihtamisen, sairastumisten ja työturvallisuuden suhteen. Osatyökykyiset saivat lisäksi vuorovaikutusvalmennusta asiakaskohtaamisiin ja persoonallisuudesta riippuen osa koki vuorovaikutusharjoitukset melko haastavina ja epämiellyttävinä kun taas toiset pitivät niitä mielekkäinä ja kokivat saaneensa niistä myös konkreettista oppia itselleen.

”Olisi voinut olla jotain samanlaista mutta ehkä vähän eri tavalla. Olisi ollut ehkä helpompaa, jos meidät olisi laitettu ryhmiin.” -OSATYÖKYKYINEN

Yleisten perehdytysten jälkeen osatyökykyisiä perehdytettiin sekä laitetyöntekijän että sali- ja terassisiistijän tehtäviin. Työhönvalmentajat olivat perehdytyksissä mukana tsemppaamassa osatyökykyisiä ja kirjaamassa tärkeimpiä asioita ylös. Osatyökykyiset saivat tehtäväkohtaista perehdytystä niin teorian kuin käytännön harjoittelun muodossa. Käytännön perehdyttämisestä vastuussa oli laitetyöntekijöillä nimetty hupikoutsu, kun taas

sali- ja terassisiistijöiden perehdytyksestä vastasivat vastuuesimiehet. Tässäkin perehdytyksessä osalla osatyökykyisistä oli oma työhönvalmentaja mukana lähinnä henkisenä tukena. Osatyökykyiset seurasivat perehdytystä varsin kiinnostuneina ja aktiivisesti kysellen. Hupikoutsi ja esimiehet puolestaan olivat rooleissaan erittäin positiivisia ja kannustavia kehuen ryhmäläisiä hyvistä onnistumisista. Laitteiden käyttöä ja siivousta opeteltiin mielekkäässä vuorovaikutuksessa toista arvostaen, eikä ohjeita saneltu ylhäältä alaspäin, vaan kysymyksille ja keskustelulle annettiin runsaasti aikaa. Sekä laitetyöntekijöiden että sali- ja terassisiistijöiden perehdytyksissä korostettiin erityisesti sitä, että esimiehiltä tulee, saa ja pitää kysyä kaikkea mieltä askarruttavaa. Esimiehet auttaisivat mielellään ja olisivat työntekijöiden tukena.

Esimiesten puheessa perehdytys erosi tavanomaisesta perehdytyksessä erityisesti konkretian mutta myös kertauksen, puheen tempon, ryhmäkoon, selkeyden, ajallisen keston ja ohjauksen suhteen.

”Olemme olleet tarkempia sillä tavalla, että kaikki asiat on tullut varmasti käytyä konkreettisesti läpi. Konkretia on ollu todella tärkeää.”-ESIMIES

5.2.2.3. Asiantuntijoiden tuki työsopimuksen solmimisessa

Perehdytysten keskivaiheilla oli työsopimusten kirjoitusten aika. Työsopimukset solmittiin kirjallisesti ja työnantajana toimi Lasten Päivän Säätiö. Linnanmäen kausiorganisaatiossa kaikille työntekijöille maksettiin työehtosopimusta parempaa palkkaa, joka muodostui tuntipalkasta ja lisistä. Työ oli luonteeltaan jaksotyötä ja työvuorot suunniteltiin kahden viikon jaksoissa. Osalla osatyökykyisistä oli työhönvalmentaja mukanaan työsopimusten tekemisessä.

Työhönvalmentajan apu nähtiin tulleen tarpeeseen niin esimiesten kuin osatyökykyistenkin puheessa. Työhönvalmentaja kirjasi ylös tärkeitä asioita sekä selvensi valmennettavalleen mahdollisia vaikeita asioita.

”Valmentajista on ollut paljon apua. Heiltä on saanut tukea ja apua, jos ei ole aiemmin työskennellyt osatyökykyisten parissa. Me kävimme työsopimuksen allekirjoitusvaiheessa työsopimuksen kohta kohdalta lävitse ja minä varmistin, että kaikki tiedot ovat niin kuin niiden kuuluukin olla. Selitin myös, mikäli sopimuksessa oli jotain epäselvää.” -ESIMIEN

”Valmentaja auttoi vähän lukemaan niitä.” -OSATYÖKYKYINEN

5.2.2.4. Erityisen tuen tarpeen kartoitus

ekrytointiprosessin edetessä ilmeni, että vasta perehdytysten ja työsopimusten solmimisen jälkeen ilmenee tarkemmin ne asiat, joissa kukin osatyökykyinen työntekijä tarvitsee apua ja tukea selvitäkseen työtehtävistään. Rekrytoinnin viimeisessä vaiheessa käytiin yhteinen kolmikantakeskustelu osatyökykyisen, työhönvalmentajan ja yksikön esimiehen eli niin sanotun tukihenkilön kesken, jotta mahdollisen yksilöllisen tuen tarpeeseen osattaisiin vastata paremmin työn arjessa. Paanetojan (2005: 32) mukaan onkin tärkeää, että työnantaja ja osatyökykyinen keskustelevat siitä, miten työntekijän sairaus, vika tai vamma olisi hyvä ottaa huomioon työssä, ja miten edellä mainitut tekijät vaikuttavat työturvallisuuteen. Työnantajan on huolehdittava, että asiat jotka liittyvät välittömästi työntekijän terveyteen ja turvallisuuteen, käsitellään työntekijän ja työnantajan välisessä yhteistoiminnassa. Yhteistoiminnassa on lisäksi käytävä läpi työkykyyn sekä työn järjestelyyn ja mitoitukseen liittyvät asiat. (Männistö 2010: 28.)

Keskustelun tarkoituksena oli yhtäältä kerrata perehdyttämisen aikana läpikäytyjä työnkuvaan liittyviä asioita, mutta toisaalta myös varmistaa, että osatyökykyinen tietää ja ymmärtää olennaiset asiat liittyen Linnanmäen käytäntöihin ja työsuhteeseen. Yhtä lailla aloituskeskusteluissa sovittiin yhdessä työhön liittyvistä tavoitteista ja kerrattiin työn kannalta oleellimmat terveyteen liittyvät rajoitteet ja erityisen tuen tarpeet. Lisäksi tapaamisessa määriteltiin työhönvalmentajan, osatyökykyisen ja esimiehen roolit ja odotukset sekä sovittiin siitä, miten yhtetydenpito näiden kolmen toimijan välillä hoidetaan työsuhteen aikana. (Työhönvalmentajat 2015.) Alkukeskustelu koettiin hyödyllisenä rekrytoinnin vaiheena puhua mahdollisista haasteista, joskin tulevaa työtä ja sen mukanaan tuomia haasteita oli vaikeaa arvioida ennen varsinaisen työn alkamista.

”En muista sanoinko minä haastattelijalle tuen tarpeesta siinä haastattelussa. Mutta sitten kun oli se erillinen alkukeskustelu, niin siinä sanoin sen.”

-OSATYÖKYKYINEN

”Kun olen niitä alkukeskusteluja pitänyt, niin olen yleensä kysynyt työntekijältä suoraan, että miten me voisimme auttaa tai mitkä asiat työntekijä kokee työssään haasteellisina. Toki se on haastava siinä alkukeskustelussa tietää tulevista haasteista, kun työ ei ole vielä alkanut.” –ESIMIES

5.2.2.5. Osatyökykyisten työssä jaksamisen tukeminen

Lengnic-Hall esittää, että esimiestyössä tulisi keskittyä osatyökykyisten rajoitteiden sijasta yksilön kykyihin ja kokemukseen, sekä hyödyntää muun muassa mentorointia osatyökykyisen integroinnissa työhteisöön (Lengnick-Hall ym. 2008: 267-269). Linnanmäen kausiorganisaatiossa osatyökykyisiä pyrittiin

tukemaan avoimuuden ja luottamuksen kautta. Laitetyöntekijöiden tukena toimivat tutkimusajankohtana nimetyt hupikoutsit, joiden työn luonteeseen kuului osatyökykyisten työssä jaksamisen tukeminen. Hupikoutsit olivat huvipuiston kokeneita kausityöntekijöitä joiden työnkuvaan ei kuulunut kuitenkaan esimiesvastuuta.

Linnanmäen esimiestyön kulmakivinä toimi muutoin yleisesti niin osatyökykyisen tukeminen, työn organisointi, suunnan näyttäminen kuin tiimin tukeminen. Johtamiskäytäntöjä toteutettiin niin kävelyjohtamisen kuin positiivisen ja korjaavan palautteen antamisen menetelmillä. Esimiehet myös arvioivat omaa toimintaansa, kävivät keskusteluja osatyökykyisten kanssa kuin pitivät niin sanottua esimiehen vastaanottoaika. Esimiestyössä korostui erityisesti tiimin jäsenten tasavertainen ja yhdenmukainen kohtelu. Jotta monimuotoisuuden johtamisen kentällä on mahdollisuudet onnistua, edellytetään organisaatiolta nimenomaan aktiivista otetta syrjinnän torjuntaan ja työyhteisön jäsenten yhdenvertaisiin mahdollisuuksiin liittyen (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010: 9.) Aittamo ym. (2012: 6) lisäävät, että esimies voidaankin nähdä työyhteisössä eräänlaisena roolimallina monimuotoisuuden edistämiseen liittyvissä asioissa. Esimies näyttää omalla mallillaan, mitä työyhteisössä arvostetaan ja ei arvosteta.

Tutkimukseni teoriaosuuteen viitaten monimuotoisuuden johtamisen lähtökohtana voidaan pitää sen hyväksymistä, että työyhteisö koostuu erilaisista ihmisistä (Kumra ym. 2012: 62). Jokaisen Linnanmäen kausiesimiehen tulikin varmistaa työssään, että jokainen tiimin jäsen on yhdenvertainen ja tiimin tukemisessa tärkeänä elementtinä nähtiinkin omalla esimerkillä johtaminen. Jotta esimiestyö oli uskottavaa, tuli sääntöjen kuitenkin olla samat jokaiselle

työyhteisön jäsenelle. Yhteisiä pelisääntöjä noudatettiinkin hyvin tutkimusajankohtana niin esimiesten kuin osatyökykyistenkin ja heidän kollegoidensa kertomuksissa aiempiin vuosiin verrattuna. Haastatellut esimiehet, osatyökykyiset ja heidän kollegansa kokivat myös, että osatyökykyiset saivat työssä jaksamisensa vahvistamiseksi varsin asianmukaista ja sopivaa tukea.

"Todella hyvin tuettu tänä vuonna." -KOLLEGA

Linnanmäen kausiorganisaation monimuotoisuuden johtaminen nähtiin kaikki mukaanottavana, osallistavana sekä kaikkia palvelevana johtamisena. Gilbertin ym. (1999: 61-76) mukaan monimuotoisuuden tehokas johtaminen edellyttääkin nimenomaan monimuotoisuuden hyväksyntää. Monimuotoisuus tulee integroida osaksi organisaatiota, mutta sen tulee perustua vapaaehtoisuuteen. Linnanmäen kausisimpien tuli siis tiedostaa työssään osatyökykyisten tarve yksilölliseen kohteluun, muistaa kiittää ja kannustaa henkilökohtaisesti, olla läsnä, havainnoida, kuunnella ja kuulla sekä välittää, osallistaa, tervehtiä, antaa positiivista ja korjaavaa palautetta, motivoida sekä käyttäytyä ylipäätään oikeudenmukaisesti asettuen tarvittaessa toisen henkilön asemaan. (Sippola 2015).

Monimuotoiseen työyhteisöön voi sisältyä Savilepän (2007: 112) määritelmän mukaan niin sukupuolen, iän, kulttuurisen ja etnisen taustan, seksuaalisen suuntautumisen sekä toimintakyvyn suhteen erilaisia yksilöitä. Linnanmäen pääperiaatteena oli, että toimintakyvyn näkökulmasta osatyökykyisiksi määriteltyjen työntekijöiden mahdollisia diagnooseja ei kerrottu muulle työyhteisölle, mutta olennaisesti työn tekemiseen vaikuttavat asiat tuotiin esille.

Erityisen tuen tarve näkyi osatyökykyisten arjessa varsinkin kognitiivisissa taidoissa (Lankinen 2015).

Klimoskin ym. (1997: 121-122) integrointimalliin viitaten osatyökykyisten tukitoimet tulisi tavallisesti olla paitsi toimivia niin myös kohtuullisin kustannuksin toteutettavissa, mutta myös työtovereiden, esimiesten ja johdon hyväksyttävissä (Klimoski ym. 1997: 121-122). Linnanmäen kausiorganisaatiossa osatyökykyisten tyypillisimmät esiin nousseet tukikeinot voitiin jakaa työn organisointiin ja ihmisten johtamiseen liittyviin tekijöihin. Työn organisointiin liittyvinä tapoina korostuivat työn sisällön muutokset, työaikajoustot, työvuorosuunnittelu, ylimääräiset tauot ja selko-ohjeet. Ihmisten johtamiseen liittyvinä tekijöinä useimmin käytetyt tukemisen tavat olivat puolestaan läsnäolo, vuorovaikutus, ryhmäyttäminen, palautteen antaminen ja osaamisen kehittäminen.

5.2.2.5.1. Työn organisointiin liittyvät käytännöt

Työolosuhteiden mukauttaminen tarkoittaa fyysisen työympäristön muutosten lisäksi esimerkiksi työn uudelleen organisointia, joustavia työaikoja, sekä yleisiin käytäntöihin tehtäviä muutoksia (Nevala ym. 2011: 9). Osatyökykyisiä voidaan tukea työyhteisössä esimerkiksi työolosuhteita ja työn sisältöä mukauttamalla. Työn esteiden poistamisen voidaan todeta mahdollistavan osatyökykyisten osallistumisen työyhteisön toimintaan. (Kempainen 2008: 11.) Kun osatyökykyistä tuetaan mukauttamisratkaisuin, on heillä paremmat mahdollisuudet tasa-arvoiseen kohteluun, sosiaaliseen tukeen, sekä työn

hallintaan ja kehittämiseen. Mukauttamisratkaisujen keinoilla tuetut osatyökykyiset kokevat myös työkykynsä paremmaksi. (Nevala ym.2011: 44.)

Esimiehet tukivat osatyökykyisten työssä jaksamista mahdollistamalla pääsääntöisesti muutamia erilaisia työn sisällön muutoksia. Mahdollisuuksien mukaan osatyökykyisten oli mahdollista siirtyä niin sali- ja terassissiistijän kuin laitetyöntekijänkin tehtävässä sen luonteiseen työpisteeseen, jossa koki pärjäävänsä parhaiten niin osaamisensa kuin jaksamisensakin suhteen. Työn sisältöä muokattiin lisäksi organisaation yleisluonteisten käytäntöjen osalta joidenkin laitetyöntekijöiden kohdalla siten, että tauotusvuorojen tekeminen oli karsittu tehtävästä pois

"Ainut tuki mitä olen pyytännyt ja saanut on se, että sain yhden helpon työtehtävän. Minulla ei ollut myöskään tauotuksia. Sain sellaisia helpotuksia."

-OSATYÖKYKYINEN

Sali- ja terassissiistijöiden työ ei sisältänyt tauotusvuoroja lainkaan eikä heiltä vaadittu myöskään tuuraajan etsimistä, joka muutoin oli organisaatiossa varsin vakiintunut tapa toimia vuorojen vaihtotilanteissa.

"Kioski- ja ravintolatyöntekijät saavat kauden aikana viisi kertaa vaihtaa perustellusti jonkun kanssa vuoroa. Olemme ottaneet sellaisen roolin osatyökykyisten kanssa, että heidän ei tarvitse etsiä vaihdettavaan vuoroon työntekijää vaan me esimiehet olemme etsineet korvaajan siihen tiettyyn vuoroon." -ESIMIES

Osatyökykyisiä tuettiin Linnanmäen kausiorganisaatiossa työn organisointiin liittyvinä menetelminä myös työaikajoustoin. Tulevien työpäivien määrien ja ajankohtien suhteen sai esittää toiveita, mikä koettiin niin esimiesten kuin osatyökykyisten keskuudessa varsin toimivana käytäntönä. Osa sali- ja

terassisiistijöistä teki työsuhteen alussa myös hieman lyhyempiä työpäiviä, mistä oltiinkin varsin kiitollisia.

"Minulla on ollut tähän mennessä lyhyitä päiviä. Kuutta ja viittä tuntia. Minulla alkaa pidemmät päivät myöhemmin, että jää enemmän kesäaikaa. Esimiehet eivät ole heti heittäneet minua sellaiseen kahdeksan tunnin työpäivään." -OSATYÖKYKYINEN

Linnanmäen kausiorganisaatio toimi hyvin joustavasti myös työvuorojen näkökulmasta. Osatyökykyiset saivat esittää vuorotoiveita etukäteen intranetissä ja matalan organisaatorakenteen vuoksi toiveiden esittäminen myös esimiehelle suoraan työn lomassa onnistui varsin vaivattomasti.

"Tiedän että jos haluan vaihtaa vuoroa tai toivoa vuoroa niin netissä hoituu. Tai sitten voin mennä suoraan esimiehelle sanomaan, jos on jotain työvuorojen suhteen."
-OSATYÖKYKYINEN

Esimiehet pyrkivätkin täyttämään kunkin työvuorotoiveet ja vuorojen suunnittelu koettiin esimiesten näkökulmasta varsin vaivattomana tukemisen keinona.

"Toiveita saa esittää ja heille on helppo tehdä työvuoroja, sillä heillä on äärettömän vähän vuorotoiveita meidän muihin työntekijöihin verrattuna. Se on todella hienoa, että he ovat käytettävissä." -ESIMIES

Työn sisällön muutosten ja työvuorojen lisäksi osatyökykyisten työssä jaksamista tuettiin myös ylimääräisten taukojen avulla. Erityisesti sali- ja terassisiistijän fyysisesti raskaassa tehtävässä korostuivat ylimääräisten taukojen tärkeys.

"Olen sanonut ylimääräisten taukojen mahdollisuudesta muutamille työntekijöille jotka eivät ole tottuneet olemaan niin paljon jaloillaan." -ESIMIES

Esimiehet olivat perustelleet muulle työyhteisölle mahdollista ekstrataukojen tarvetta ja osatyökykyisten kollegat olivatkin pääsääntöisesti oivaltaneet tuen merkityksen tiimin sujuvan työnteon näkökulmasta. Osatyökykyiset myös kokivat, että ylimääräisistä tauoista on tärkeää viestiä, joskaan perimmäistä syytä erikoiskohtelun taustalla ei koettu tarpeelliseksi selvittää.

”Jos jollain on ekstrataukoja niin ei sitä tarvitse perustella, mutta voi sanoa, että minulla on tällainen, niin ettei muiden tarvitse sitten ihmetellä. Minä sanon, että minulla on taukoja terveyssyiden vuoksi.” –OSATYÖKYKYINEN

Varangan (2008: 9) mukaan mukauttaminen voi liittyä lisäksi työvälineisiin, työn opastukseen, ohjaukseen ja työyhteisön toimintaan. Yksittäinen mukautuskeino voi olla lisäksi myös vaikkapa selkokieli, apuvälineet, esteettömyys ja yksilöllinen työhön perehdytys. Sali- ja terssisiistijöillä oli käytössään edellä kuvatun kaltaiset erilliset selko-ohjeet. Ohjeiden tarkoituksena oli tukea työtehtävien sisäistämistä ja työssä selviytymistä. Vastaavanlaisia ohjeita ei esiintynyt laitetyöntekijöillä, mutta heilläkin oli käytössään laitekohtaiset kirjalliset ohjeistukset muistin tukena. Osatyökykyiset pitivät ohjeita tärkeänä muistin tukena työssään.

”Onneksi siellä on niitä ohjeita, että niistä osaa sitten katsoa.” –OSATYÖKYKYINEN

5.2.2.5.2. Ihmisten johtamiseen liittyvät käytännöt

Työyhteisötasolla esimiesten rooli työssä jaksamisen tukemisessa on merkittävä. Esimies voi alaiselleen antamalla tunnustuksella ja arvostamisella vaikuttaa merkittävästi työkykyyn. Työkykyyn positiivisesti vaikuttavia tekijöitä

esimiesnäkökulmasta ovat sosiaalinen tuki, ristiriitojen vähäisyys, esimiehen innostavuus, sekä työyhteisön avoin ja välitön ilmapiiri. (Elo 1997: 7-9.) Kaikilla esimiehillä tulisi olla organisaatiossa siis mahdollisuudet ja edellytykset selviytyä työkykyä ylläpitävästä toiminnasta. Esimiehen tehtäviin kuuluukin työ-toiminnan toteuttaminen, työolojen seuranta ja kehittäminen, työhönohjaus sekä työn valvonta. (Rissa 1996: 48.) Seuraavaksi käyn pääpiirteissään lävitse ihmisten johtamiseen liittyvät tukemisen keinot, joihin korostuivat esimiesten läsnäolo, vuorovaikutus, ryhmäyttäminen, palautteen antaminen ja osaamisen kehittäminen.

Esimiesten puheessa korostunut läsnäolo voitiin jaotella edelleen alaluokkina esimiehen saavutettavuuteen, mukana olemiseen, tarpeiden kuulosteluun ja koutsaukseen. Esimiehet kokivat, että osatyökykyiset kaipaavat työssään korostuneesti läsnäoloa ja kuuntelua mikä vaatii esimiehiltä puolestaan aikaa ja resursseja. Osatyökykyisten nähtiin tarvitsevan työpäivän aikana runsaasti tsemppausta ja henkistä tukea selvitäkseen työpäivän loppuun saakka. Osatyökykyiset itse kokivat pääsääntöisesti tärkeänä sekä esimiehen saavutettavuuden, että läsnäolon.

”Osatyökykyiset ovat käyneet tavallisesti toimistolla. Yhtenä vuotena oli työntekijä, joka tarvitsi erittäin paljon tsemppausta. Kävimme sitten yhdessä aina pari kertaa päivässä istumassa ja tsemppaamassa, että hän jaksoi työpäivän loppuun saakka. Tämä vaatii esimiestyössä paljon enemmän aikaa mikä ei ole iso kysymys sinänsä.” -ESIMIES

Työyhteisön jäsenten erilaisuuden ja samanlaisuuden tunnistamista ja ihmisten suvaitsevaisuutta edistää avoin vuorovaikutus, joka myös lisää työyhteisön avoimuutta ja luottamusta. Avoimeen vuorovaikutukseen kannustamisessa esimiehen rooli on erityisen tärkeä. (Savileppä 2007: 115-124.) Linnanmäen

kausiorganisaatiossa osatyökykyisten tukemisen keinona ihmisten johtamisen näkökulmasta korostuikin nimenomaan vuorovaikutus. Tämä voitiin jaotella viiteen eri alaluokkaan, joita olivat avoimuus, keskusteleminen, tervehtiminen, kuulumisten kyseleminen ja kannustaminen. Osatyökykyiset kokivat, että esimiesten vuorovaikutustaidot auttoivat heitä viihtymään työssään.

"Kun minulla loppuu työt ja menen sanomaan esimiehelle, että työpäivä on ohi, niin hän on aina kysynyt, että miten päivä meni. Tällainen on minusta todella mukavaa ihan jokaisen työntekijän osalta. On mukavaa, kun esimies kysyy, että oliko mikään mennyt huonosti tänään. Siitä ei tule sellainen olo, että itse menisi valittamaan vaan esimieheltä tulee kysymys, että menikö hyvin. Vähän niin kuin, että onko mitään. Se antaa sellaisen positiivisemmän vaikutuksen, kun työntekijä ei tule valittamaan vaan esimies kysyy, että onko mitään mitä vois in muuttaa." -OSATYÖKYKYINEN

Osatyökykyisiä tuettiin työssään myös ryhmäyttämisen keinoin. Tämä pääluokka voitiin jaotella yksityiskohtaisemmiksi alaluokiksi, joita olivat tykytoiminta, osallistaminen ja esitleminen. Esimiehet pyrkivät kannustamaan ja osallistamaan osatyökykyisiä mahdollisuuksien rajoissa muiden mukaan taukotiloissa estäen näin yksinäisyyttä. Myös yhteisiin tapahtumiin (tyky) osallistumista pyrittiin aktivoimaan, ja tämä nähtiinkin erityisen hyvänä väylänä tutustua muihin työntekijöihin. Ennen kaikkea esimiehet pyrkivät ryhmäyttämään osatyökykyisiä muuhun työyhteisöön esitlemällä heidät muille työntekijöille ja antamalla muiden työyhteisön jäsenten opastaa uusien työtehtävien opettelemisessa.

"Olen esitellyt heidät nimeltä muulle työyhteisölle ja käynyt kyselemässä kuulumisia. Kaikki osatyökykyiset tietävät, että esimiehiltä on helppo tulla kysymään mitä tahansa." -ESIMIES

Osatyökykyiset kokivat persoonallisuudesta riippuen ryhmäyttämisen joko tarpeellisena tai tarpeettomana. Osa itsensä jossakin määrin työyhteisöstä ulkopuoliseksi mieltäneistä koki olevansa tilanteeseen tyytyväinen, kun taas osa koki tärkeänä mahdollisuudet saada uusia tuttavuuksia työpaikalta.

”Joku työntekijöiden yhteinen päivä olisi mukava, vaikka se onkin mahdoton ajatus, sillä Linnanmäki on koko kesän auki.” -OSATYÖKYKYINEN

RATKO-mallin mukaan työyhteisön jäsenten työkuorma saattaa vähentyä uusien tehtäväkuvien luomisen avulla, jolloin myös työssä jaksaminen luonnollisesti paranee (Hietala 2015: 45, Sippola 2015: 78-79, Riipinen 2015: 83-84). Tämä näkyi myös Linnanmäen kausiorganisaatiossa siinä, että esimiehet ja kollegat kokivat osatyökykyisten työpanokseen tulleen tarpeeseen työyhteisössä. Osatyökykyiset olivat saaneet tästä myös palautetta.

”Kyllä minä yllätyin, kun työpäivän jälkeen esimies sanoi, että toiset työntekijät olivat sanoneet että olin ollut avuksi.” – OSATYÖKYKYINEN

Esimiehet tukivat osatyökykyisiä työssään muutoinkin palautteen antamisen keinoin, joka voitiin jakaa positiiviseen ja korjaavaan palautteeseen. Korjaavan palautteen sijaan esimiehet olivat tutkimusajankohtana pitäytyneet kuitenkin lähinnä positiivisessa palautteessa. Osatyökykyisten suhtautuminen palautteeseen vaihteli esimiesten ja osatyökykyisten puheessa persoonallisuuden mukaan. Osa toivoi palautteenantoa kahden kesken, osa taas julkisesti. Yleisesti ottaen osatyökykyiset kokivat saadun palautteen hyvin miellyttävänä ja motivoivana kokemuksena.

”Minun mielestä se on hyvä kun sanotaan ihan suoraan, että nyt on mennyt hyvin, että mene samaa rataa. Tai että nyt on hieman vajaata, että pikkuisen lisää.”

– OSATYÖKYKYINEN

Tutkimukseni teoriaosuuteen viitaten työyhteisön monimuotoisuus tulisi ottaa organisaatiossa huomioon jo strategisissa tavoitteissa, sekä johtamiskäytännöissä ja henkilöstön osaamisen kehittämisessä (Työ- ja elinkeinoministeriö 2009: 17-19). Osatyökykyisten osaamista pyrittiinkin kehittämään Linnanmäen kausiorganisaatiossa antaen halukkaille yhtäältä niin sanottuja ekstratöitä, mutta myös uusia mahdollisuuksia. Osa sai halutessaan lisätöitä ja osaa koulutettiin haastavampiin tehtäviin. Osa osatyökykyisistä ei toisaalta taas kaivannut osaamisensa kehittämistä, vaan pitivät nykyisiä työtehtäviä riittävän haasteellisina. Sekä esimiehet että osatyökykyiset olivat varsin mielissään uusista mahdollisuuksista.

”Työntekijän oma halukkuus vaikuttaa ja sitten katsotaan myös, että minkälaisia tehtäviä kenellekin voisi antaa. Yksi meidän sali- ja terassisiistijä on harjoitellutkin nyt ranskalaisten ja vohveleiden paistamista. Toinen sali- ja terassisiistijä sai taas tehdä vuoron uudessa työpisteessä ja hän oli niin fiiliksissä siitä mahdollisuudesta. Hän jo viikkoa aikasemmin tuli minulle sanomaan, että tiedätkö että minä menen sinne. Hän oli niin innoissaan!” -ESIMIES

5.2.3. Esimiesten ja tiimin rooli integroinnin haasteiden näkökulmasta

Savilepän (2007: 115-124) mukaan monimuotoisuuden johtamisen haasteet liittyvät tavallisesti palautekulttuuriin, vuorovaikutustaitoihin, yhteisiin pelisääntöihin, perehdyttämiseen sekä osaamisen kehittämiseen. Klimoski ym. (1997: 130-133) lisää, että työyhteisön esimies on tavallisesti keskellä osatyökykyisen integrointia ja siihen liittyvää problematiikkaa. Linnanmäen kausiorganisaation esimiehet kokivat monimuotoisen työyhteisön johtamisessa melko vähän haasteita, mutta esiintuodut asiat voitiin jakaa viiteen erilaiseen

luokkaan, joita olivat resurssien riittämättömyys, palautteen saaminen, tiedon vajavaisuus, ryhmäyttäminen ja työtehtävien mitoitus. Esittelen kunkin luokan tarkemmin seuraavassa kappaleessa.

5.2.3.1. Resurssien riittämättömyys esimiestasolla

Esimiehet kokivat osatyökykyisten johtamiseen budjetoidun aikansa pääsääntöisesti jokseenkin riittämättömäksi.

"Tarvoitsen enemmän aikaa osatyökykyisten esimiestyöhön, sillä pääsääntöisesti heillä kaikilla on tarvetta lähes päivittäiselle keskustelulle." -ESIMIES

Tiukkojen aikaresurssien vuoksi osatyökykyisille ja heihin liittyville asioille ei pystytty antamaan täysin sen laatuista panosta mitä esimiehet olisivat toivoneet pystyvänsä tarjoamaan. Osatyökykyiset kaipasivat esimiestensä aikaa pääsääntöisesti huomattavasti enemmän kuin muut kausityöntekijät.

"Olen saanut osatyökykyisten johtamiseen nyt helpotusta, mutta kaipaen vielä lisää työtunteja paneutua entistä syvemmin heidän asioihinsa. Muualta organisaatiosta he ovat toki varmasti saaneet aikaa ja huomiota, mutta minäkin pystyn antamaan heille esimiestyössäni paljon enemmän jatkossa, kun saan lisää työtunteja heidän asioiden hoitamiseen." -ESIMIES

5.2.3.2. Esimiesten saaman palautteen vähäisyys

Jotta Linnanmäen kausiesimiehet voivat kehittyä entistä paremmiksi osatyökykyisten johtamisessa tarvitsivat he myös palautetta omasta työstään.

Tämä koettiin yleisenä johtamisen haasteena, sillä omilta esimiehiltä saatu palaute oman työn onnistumisista ja kehityskohteista koettiin melko pieneksi. Työhönvalmentajat koettiin kuitenkin tälläkin alueella tärkeänä tekijänä, sillä esimiehet kokivat valmentajilta saadun palautteen tärkeänä oman työnsä ja itsensä kehittämisen kannalta.

"Palautetta saa toki työvalmentajilta mutta sitä voisi saada vielä enemmän myös yleisemmiltä tasoilta." -ESIMIES

5.2.3.3. Tiedon vajavaisuus kaikkialla työyhteisössä

Klimoskin ym. (1997: 130-133) integrointimalliin viitaten osatyökykyisten ja muiden työyhteisön jäsenten väliset suhteet ovat tärkeässä asemassa integroinnin sujuvuuden kannalta. Työkaverin ymmärtämys ja hyvä tahto voivat osaltaan edesauttaa muun muassa uusien työtapojen löytymistä.

Sekä osatyökykyisten kollegat, että esimiehet kokivat, että heillä ei ole riittävästi tietoa osatyökykyisistä tai osatyökykyisyydestä. Vajavaisen tiedon seurauksena monet kollegat kokivat, että osatyökykyisiä on toisinaan haastavaa lähestyä työyhteisössä ja yhteisten puheenaiheitten virittäminen on välillä haastavaa. Myös esimiehet kokivat, että yleisesti ajatellen Linnanmäen kausiorganisaation esimiehillä ei ole kyllin suurta tietoisuutta siitä, mitä osatyökykyisyys tarkoittaa määritelmänä ja käytännön tasolla. Asiasta kaivattiin lisää tietoa niin esimiesten kuin kollegoidenkin näkökulmasta. Myös osatyökykyiset itse ilmaisivat osatyökykyisyydestä yleisellä tasolla muulle työyhteisölle informoinnin tarpeelliseksi työn sujumisen näkökulmasta.

"Esimiesporukassa kaikki eivät välttämättä osaa kohdata osatyökykyistä. Olen sanonut joillekin, että ohjeistukset pitää olla konkreettisempia. Siinä mielessä olisi hyöä, että kaikilla olisi osatyökykyisyydestä enemmän tietoa." -ESIMIES

5.2.3.4. Ryhmäyttämisen problematiikka

Bruyèren (2000: 58) tutkimukseen viitaten osatyökykyisten työllisyyden ja työelämässä etenemisen esteiksi nähdään muun muassa työyhteisötasolla ilmenevät esimiesten ja työtovereiden asenteet sekä stereotypiat. Linnanmäellä työyhteisön asenteet ja stereotypiat eivät estäneet työllistymistä, mutta näkyivät sen sijaan jossain määrin ryhmäyttämisen ja työyhteisön jäsenten välisissä suhteissa.

"Minun mielestä on ollut todella kiva tutustua osatyökykyisiin. Toiset ovat niin iloisia persoonia, että minä en kestä. Niin ihania ihmisiä! Että harmi sitten, etteivät jotkut osaa. Etteivät koe välttämättä tasavertaisiksi. Ehkä se on juuri se, kun tietää että on osatyökykyinen. Niin se saattaa olla pelkästään jo siitä. Kyllä minun mielestäni joistakin ihmisistä huomaa, että eivät välttämättä ole parhaita kavereita osatyökykyisten kanssa. Mutta en minä myöskään sano sitä, että kukaan tuolla syrjisi heitä. Ei sellaista ole ollut havaittavissa." -KOLLEGA

Toisaalta osatyökykyiset olivat uusina työntekijöinä useimpien muiden työntekijöiden tapaan asemassa, jossa ryhmäytyminen koettiin haastavaksi vanhojen Linnanmäen kausityöntekijöiden kanssa. Tämä asema ei liittynyt niinkään osatyökykyisyyteen vaan työyhteisössä uutena työntekijänä olemiseen.

"Tällä hetkellä en ole saanut paljoa työkavereita koska olen ollut täällä niin vähän aikaa. Kun jotkut ovat olleet täällä kauemmin töissä, niin ajattelen, että olen vähän se ulkopuolinen." -OSATYÖKYKYINEN

Toisaalta osa haastatelluista osatyökykyisistä oli persoonallisuutensa näkökulmasta enemmänkin sen kaltaisia, että viihtyivät työyhteisössä jopa mielellään itsekseen.

”Minä olen muutenkin sellainen ihminen, joka haluaa olla itsekseen rauhassa. Kun on esimerkiksi pitkät työpäivät, niin en kyllä jaksaisi kenenkään kanssa jutella.” – OSATYÖKYKYINEN

Esimiesten ja kollegoiden kertomuksissa nousi esiin päällimmäisenä lisäksi se, etteivät muut työyhteisössä toimivat kollegat kaikilta osin mieltäneet osatyökykyisiä täysin tasavertaisiksi työyhteisön jäseniksi ja vuorovaikutus jäi joidenkin osalta varsin pieneen rooliin työyhteisön arjessa. Tähän saattoi osaltaan vaikuttaa myös työpisteen muoto ja työntekijöiden sijainnit. Työyhteisössä oltiin kuitenkin pääsääntöisesti sisäistetty ystävällisyyden ja tervehtimisen rooli hyvän yhteishengen näkökulmasta.

”Huomaan, että silloin tällöin hiljaisempina päivinä muut eivät ehkä hae osatyökykyistä mukaan. Mutta se johtuu siitä työpisteen muodosta enemmänkin. Kaikki kuitenkin juttelevat ja ovat ystävällisiä toisilleen.” –ESIMIES

5.3. Yksilötason rooli osatyökykyisten integroinnissa

Organisaatio- ja työyhteisötason lisäksi myös yksilötasolla tarkasteltuna itse osatyökykyisillä oli oma tärkeä roolinsa integrointiprosessissa. Integrointi onnistui sen paremmin mitä aktiivisempänä, vuorovaikutustaitoisempänä ja sosiaalisempänä työntekijänä osatyökykyinen näyttäytyi työyhteisönsä arjessa. Passiivisemmat osatyökykyiset jäivät helposti jossain määrin työyhteisön syrjään, mikä koettiin työyhteisön yhtenä merkittävänä haasteena. Linnanmäelle

työllistyneet osatyökykyiset eivät kokeneet silti itseään millään muotoa yksinäisiksi. Seuraavissa kappaleissa käyn vuorovaikutustaitojen lisäksi lävitse työn mitoitusta, mikä korostui haastatteluiden toisena yksilötason haasteena.

5.3.1. Työorientaation kohtaaminen työn mitoituksen kanssa

Esimiehet toivat osatyökykyisten integrointiin liittyvänä haasteena esiin osatyökykyisten työtehtävien mitoituksen. Osatyökykyiset olivat poikkeuksetta erityisen työorientoituneita ja ahkeria, eikä mitoitettu työ näyttäytynyt kaikille tarpeeksi riittävänä ja motivoivana. Kaikille osatyökykyisille ei riittänyt kaikkina aikoina riittävästi työtä, mikä koettiin esimiestyöskentelyn kannalta toisinaan haasteellisena.

"Toiset sali- ja terassissistijät tulevat monta kertaa päivän aikana kysymään mitä voisivat tehdä. Jos tekeminen loppuu, niin ei ole kiva sanoa, että mene nyt sinne vaan tekemään. Kyllä jotain tekemistä on keksittävä. Se oli ehkä haasteena sellainen, että piti miettiä sitä, mitä työtä me keksisimme niinä hetkinä, kun ei ole enää mitään tekemistä." -ESIMIES

5.3.2. Vuorovaikutus integroinnin onnistumisen keskiössä

Monimuotoisuuden johtamisen haasteet liittyvät usein myös muun muassa vuorovaikutustaitoihin. Työyhteisön jäsenten erilaisuuden ja samanlaisuuden tunnistamista ja ihmisten suvaitsevaisuutta edistää avoin vuorovaikutus, joka myös lisää työyhteisön avoimuutta ja luottamusta. Avoimeen vuorovaikutukseen kannustamisessa esimiehen rooli on erityisen tärkeä. (Savileppä 2007: 115-124.) Case-yrityksessä erityisesti sali- ja terassissiistijöiden työnkuva oli jossakin määrin sen kaltainen, että osalla osatyökykyisistä

vuorovaikutus jäi varsin pieneen rooliin työn arjessa. Toisaalta vuorovaikutukseltaan aktiivisemmat osatyökykyiset näyttäytyivät työyhteisössään samanlaisina työntekijöinä kuin muutkin tiimin jäsenet.

Työyhteisön näkökulmasta RATKO-mallin avulla rekrytoitava osatyökykyinen näyttäytyikin yhtäältä osana työyhteisöä, mutta toisaalta työyhteisön marginaalina (Hietala 2015: 45). Linnanmäen kausiorganisaatiossa tämä näkyi nimenomaan sali- ja terassisiistijöiden, mutta myös osan laitetyöntekijöiden jossain määrin työyhteisön syrjässä olevana roolina. Osatyökykyiset eivät silti itse kokeneet tätä ongelmallisena, mutta esimiehet ja haastatellut kollegat kaipasivat apua siihen, miten saada myös osatyökykyiset täysivaltaisiksi työyhteisön jäseniksi.

”Muut saattavat toisinaan vierastaa siten, etteivät erityisesti ota mukaan siihen porukkaan. Silloin me hupikoutsit olemme siinä sillä tavalla tietoisia siitä tilanteesta, kun kaikki muut työntekijät eivät välttämättä tiedä ketkä ovat osatyökykyisiä.” – KOLLEGA

Vuorovaikutukseen liittyvät haasteet näkyivät Linnanmäen kausiorganisaatiossa myös vähäisessä määrin siitä näkökulmasta, miten saada asiat viestittyä kulloinkin ymmärrettävästi osatyökykyisille työntekijöille ottaen kunkin mahdolliset erityistarpeet huomioon. Vuorovaikutukseen kaivattiin myös enemmän aikaa.

”Ei ole mitään järisyttävän isoja haasteita, mutta lähinnä se, että osan kanssa on haastavampi kommunikoida. Silloin on täytynyt esimiehenä miettiä, että ymmärrettiinkö sanottu viesti ja miten voisin viestiä entistä paremmin ja ymmärrettävämmin. Täytyisi siis itse enemmän ajan kanssa istua ja jutella osatyökykyisten kanssa rauhassa.” – ESIMIES

6. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää osatyökykyisiä rekrytoivan case-yrityksen henkilöstöjohtamista ja pohtia miten osatyökykyisten integroitumista organisaatioon toteutetaan. Tutkimustavoitetta lähestyttiin seuraavien kysymysten kautta:

1. Miten case-yrityksen henkilöstöjohtaminen huomioi osatyökykyiset?
2. Miten osatyökykyisten integroitumista tuetaan henkilöstöjohtamisen keinoin?

Tutkimustavoitetta lähestyttiin Klimoskin ym. (1997) integrointiajattelulla, joka mallintoi osatyökykyisten organisaatioon integrointia neljästä eri näkökulmasta. Näitä näkökulmia olivat sidosryhmät, organisaatio, työyhteisö sekä yksilö, joista sidosryhmät jäivät tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimuksen empiria kerättiin havainnoimalla ja haastatteleamalla Lasten Päivän Säätiön HR:ää (1), esimiehiä (5), osatyökykyisiä (15) ja heidän kollegoitaan (5).

Tutkimus vastasi hyvin sille asetettuihin tavoitteisiin ja siitä voidaan ajatella olevan hyötyä osatyökykyisten integrointia suunnitteleville johtamisen asiantuntijoille ja työelämän kehittäjille. Tutkimuksen empiria vahvisti selkeästi Klimoskin ym. (1997) integrointimallia. Empirian ja teorian yhtymäkohdat liittyivät selkeimmin osatyökykyisille soveltuvien rekrytointikäytäntöjen, kannustavan ilmapiirin ja esimieskoulutuksen teemojen tärkeyteen integroinnin onnistumisen näkökulmasta. Lukija saa tästä raportista eväitä kehittää henkilöstöpolitiikkaansa monimuotoistuvan organisaation tarpeista käsin varsinkin rekrytoinnin ja perehdyttämisen näkökulmasta. Tutkimus toi uutta tietoa erityisesti HR:n tärkeästä roolista yhtäältä kaikille soveltuvien

rekrytointikäytäntöjen koordinoijana, mutta toisaalta myös avoimen organisaatiokulttuurin luoja ja ylläpitäjänä organisaation ja sen johdon arvoista käsin. Yhtä lailla tutkimustulokset korostavat esimiesten näkyvää roolia monimuotoisuuden arvostamisen ja ylläpitämisen näkökulmasta päivittäisessä esimiestyössä. Osatyökykyisyyteen liittyvä tietous organisaation kaikilla tasoilla näyttäytyi kuitenkin jokseenkin riittämättömänä, ja siihen liittyvän tietouden lisääminen kaikkialla organisaatiossa sensitiivisellä otteella koettiin tärkeäksi. Käyn seuraavissa kappaleissa yksityiskohtaisemmalla tasolla lävitse kerätyn empirian ja sen taustalla vaikuttavan teorian yhtymäkohdat osatyökykyisten huomioimisen ja tukemisen kannalta henkilöstöjohtamisen käytäntöjen kautta. Sitä ennen valaisen kuitenkin osatyökykyisten työelämäintegraation taustalla vaikuttavia haasteita yleisellä tasolla.

6.1. Osatyökykyisten integrointi yksilön ja yhteiskunnan haasteena

Osatyökykyisten on varsin usein haastavaa vielä nykypäivänäkin päästä osaksi työelämää sitkeästi elävien stereotyyppien ja kielteisten asenteiden vuoksi. Tietous alentuneen työkyvyn kohentamisen mahdollisuuksista täyteen potentiaaliin muun muassa henkilöstöjohtamisen näkökulmasta ei ole myöskään kiirinyt vielä työelämätoimijoiden yleiseen tietoisuuteen. Lisäksi yhteiskunnan tarjoaman tukiviidakon pirstaleisuus luo toiminnalle omat haasteensa. Asiantuntija-apua ja -tukea on kyllä saatavilla esimerkiksi rekrytointiin, mutta se on ripoteltuna useaan eri paikkaan, eikä työkykykoordinaattoreiden tai työhönvalmentajien kaltaisten asiantuntijoiden tarjoama apu tavoita nykyisellään välttämättä kaikkia työelämätoimijoita kyllin vaivattomasti.

HR:n ja esimiesten saattaa olla toisaalta haasteellista ryhtyä osatyökykyisten rekrytointiin, mikäli organisaation johto ei ole sitoutunut toimintaan tai organisaation arvoperusta ja vastuullisuusteema eivät kannata tärkeää ajatusta toiminnan tasolle. Yhtä lailla yksilön integraatiota jarruttaa työyhteisötasolla piilevä tiedon puute. Osatyökykyiset näyttäytyvät usein organisaation marginaaliryhmänä vielä työelämään päästyäänkin ja heihin liitetään tietämättömyyteen perustuvia stereotyyppioita. Osatyökykyisyydestä itsessään tulisikin viestiä nykyistä enemmän ja avoimemmin muistaen kuitenkin samalla keskustelun sensitiivinen ote. Näin toimien voitaisiin osaltaan tarttua rakentavalla tavalla organisaatio- ja työyhteisötason eräänlaiseen asennevammaisuuteen, joka näyttäytyy osatyökykyisyyteen liittyvänä kielteisenä ajatteluna. Toisaalta voidaan ajatella, että osatyökykyisyys on osa moninaisuuden kirjoa iän, sukupuolen ja etnisyyden tavoin eikä sitä välttämättä ole tarpeen korostaa tulevaisuudessa erikseen. Ehkäpä henkilöstöjohtaminen näyttäytyy tulevaisuudessa yhä enemmän yksilöiden johtamisena kunkin henkilökohtaisine tarpeineen ilman luokittelua tai vaikkapa eripalkkaisuutta esimerkiksi sukupuolen tai toimintakyvyn mukaan.

Toisaalta taas yksilötasolla tarkasteltuna myös osatyökykyinen itse saattaa toimia integroitumisensa esteenä. Osatyökykyisen koulutuksen, aktiivisuuden ja vuorovaikutustaitojen vähäisyys tai puutteellisuus on omiaan jättämään osatyökykyisen työyhteisön syrjään sinne viimein päästyään.

6.2. Haasteeseen vastaaminen organisaation eri tasoilla

Integroinnin haasteet tiedostaen organisaatiot voivat vastata osatyökykyisten työelämäosallisuuden ja organisaatioon integroinnin haasteisiin soveltamalla henkilöstöjohtamisessaan RATKOn kaltaista rekrytointityökalua ja johtamisen muita monipuolisia välineitä. Integrointiprosessin voidaan katsoa lähtevän liikkeelle organisaation ylimmältä tasolta. Johdon sitoutuminen prosessiin ja arvot, jotka lähtevät ylhäältä ovat varsin keskeisessä asemassa onnistuneen integrointiprosessin kannalta. Myös HR:n näkökulmasta avoimen kulttuurin ylläpitämisellä on oma tärkeä roolinsa yhtä lailla kuin esimiesten tukemisella päivittäisessä työssään monimuotoisuuden ylläpitämisen näkökulmasta. Rekrytoinnin näkökulmasta osatyökykyisten palkkaaminen tavanomaiseen palkkasuhteeseen ilman runsaan tukijärjestelmän tarjoamia palveluita voi olla varsin hedelmällistä organisaation paneutuessa riittävin resurssein prosessin toimivan kokonaisuuden hallintaan ja henkilöstöjohtamisen eri mahdollisuuksiin. Seuraavaksi esittelen Lasten Päivän Säätiön integrointiprosessin yhtymäkohdat taustalla vaikuttavaan teoriaan nähden rekrytoinnin ja perehdyttämisen näkökulmasta organisaation eri tasoilla.

6.2.1. Organisaatiotason rooli integrointiprosessissa

Lasten Päivän Säätiön tavoite rekrytoida osatyökykyisiä nuoria perustui ennen kaikkea säätiön vastuulliseen työnantajuuteen ja haluun kohentaa heikossa työmarkkina-asemassa olevien nuorten työelämäosallisuutta tarjoamalla uusia työelämään liittyviä mahdollisuuksia. Monimuotoisuuden johtamisen ja rekrytoinnin RATKO-mallin keinoin organisaatio oli mahdollistettu saamaan kaiken tarvitsemansa rekrytointiin liityvän tuen niin sanotusti yhden luukun kautta VAMLASin tarjoaman asiantuntijatuon kautta. RATKO-mallin lisäksi

Lasten Päivän Säätiö kiinnitti integroinnissa erityistä huomiota avoimen ja kannustavan ilmapiirin luomiseen ja ylläpitämiseen samalla kun toiminta itsessään lähti liikkeelle organisaation johdon sitoutumisesta. Integrointiprosessin keskiössä korostuivat VAMLASin ja Lasten Päivän Säätiön välinen asiantuntijayhteistyö sekä toiminnan fasilitointi HR:n näkökulmasta. Prosessin käytännön toiminnassa ja kehittämisessä korostui puolestaan enemmänkin organisaation esimiesten rooli.

Klimoskin ym. (1997) integrointimallin ajatuksena oli, että osatyökykyisten integrointi organisaatioon on mahdollista, mikäli organisaatio kykenee kehittämään ja toteuttamaan sellaisia HR-strategioita ja käytäntöjä joissa organisaation eri tasot toimivat yhteistyössä ottaen huomioon muun muassa organisaatiokulttuurin ja ryhmädynamiikan kaltaiset tekijät. Björn (2008: 30) lisäsi, että osatyökykyisen tukemisen onnistumisessa tärkeää on organisaation johdon sitoutuminen toimintaan.

Lasten Päivän Säätiön tapauksessa osatyökykyisten rekrytointiin oli ryhdytty nimenomaan organisaation johdon aloitteesta ja toimintaa ohjasi vahva yhteistyö eri osastojen välillä niin HR- kuin esimiestasolla. RATKO-malli näyttäytyi tässä case-tutkimuksessa varsin toimivana HR-käytäntönä mahdollistaen osatyökykyisten onnistuneen integraation organisaatioon rekrytoinnin näkökulmasta. Organisaatiokulttuuri oli vahvasti esillä jo toiminnan suunnittelussa avoimen viestinnän ja kannustavan ilmapiirin luomisen kautta. Avointa ja kannustavaa ilmapiiriä olivat osaltaan vahvistamassa niin HR kuin organisaation johto, ja esimiesten tehtävänä oli vastaavasti ylläpitää hyvää tekemisen meininkiä ja positiivisuutta työntekijöiden keskuudessa. Myös ryhmädynamiikan kaltaisiin tekijöihin kiinnitettiin huomiota panostamalla

muun muassa osatyökykyisten lähiesimiesten huolelliseen valintaan ja hupikoutsien rooliin työyhteisön dynamiikan haasteiden tiedostajana ja mahdollisten ongelmien eteenpäin viejinä.

Lasten Päivän Säätiön kumppanuus VAMLASin kanssa varmisti rekrytoinnin onnistumisen ja matalan kynnyksen avun saannin prosessin eri vaiheissa. Klimoskin ym. (1997) integrointimallin mukaan organisaation tulisi selvittää, mitä sen kaltaisia työtehtäviä organisaatiossa olisi tarjolla, joita vammautunut henkilö voisi hoitaa ja jonka tietotaitoa tehtävän hoitaminen erityisesti vaatisi. Tällä tavoin yhteistyössä VAMLASin kanssa Lasten Päivän Säätiö kykenikin luomaan sali- ja terassissiistijän työnkuvan, joka muotoiltiin sen kaltaiseksi, että se soveltui mahdollisimman monenlaisille työntekijöille sisältäen kuitenkin samalla suhteellisen vähän työturvallisuusriskejä. Toisaalta työnkuva räätälöitiin työyhteisön tarpeista käsin, niin että muun työyhteisön työkuorma saattoi samalla jopa vähentyä. Klimoskin ym. (1997) integrointimallisissa HR:n keskeiseen tehtäväkuvaan kuuluu juuri työn uudelleen suunnittelu. HR:n tuli mallin (1997) mukaan myös varmistaa, että organisaatiossa on järjestetty ajantasainen työtehtävien vaaratekijöihin liittyvä seuranta, jonka avulla työn uudelleen suunnittelua voidaan ohjata.

Integrointimallin (1997) yleisesti käytettynä ja tehokkaana rekrytointikäytäntönä esitettiin organisaation nykyisten työntekijöiden suositukset päteviksi osoittautuneista osatyökykyisistä. Teoriasta hieman poiketen empiria osoitti vastaavasti, että työllistämisen asiantuntijat olivat varsin keskeisessä roolissa sopivien työntekijöiden kartoittamisesta omista verkostoistaan. Myös aiemmin Linnanmäen kausiorganisaatiossa työskennelleet osatyökykyiset olivat vieneet eteenpäin omissa verkostoissaan organisaation esimerkillistä ja avointa otetta

erityisryhmiä kohtaan sekä positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä. Tällä oli myönteinen vaikutus yhtäältä siihen, millaisena työnantajana Lasten Päivän Säätiö miellettiin ja minkälaisia odotuksia siihen liitettiin osatyökykyisten puheessa, mutta myös siihen millaista työnteon koettiin olevan Linnanmäen kausiorganisaatiossa.

Suorituskyvyn johtamiseen liittyen Klimoskin ym. (1997) mallissa nähtiin, että johdonmukainen ja standardien mukainen suoritus sekä säännöllinen palautteenanto ovat erityisen tärkeässä asemassa, jotta organisaatio voi vastata osatyökykyisen yksilöllisen tuen tarpeisiin. Linnanmäen kausiorganisaation esimiehet panostivatkin esimiestyössään säännölliseen palautteenantamiseen, jonka osatyökykyiset kokivat varsin mielekkäänä tapana paitsi motivoitua niin myös kehittyä työssään. Palautteenannon suhteen ei kuitenkaan noussut esiin, että sillä olisi ollut erityistä asemaa osatyökykyisten työssä jaksamisen tukemisen kannalta. Kaikki osatyökykyiset olivat suoriutuneet työssään pääsääntöisesti erittäin hyvin, eikä tarvetta ollut tutkimusajankohtana korjaavalle palautteelle.

Klimoskin ym. (1997) integrointimallin mukaan HR:llä oli keskeinen asema osatyökykyisten integrointiprosessissa myös kannustavan kulttuurin luomisen näkökulmasta. Organisaatiokulttuuri joka heijastaa organisaation keskeisiä arvoja, kuten hyväksyntää, yhteisöllisyyttä, suvaitsevaisuutta, yhteistyötä sekä keskinäistä kunnioitusta ja tukea nähtiin olevan niin osatyökykyisten kuin muidenkin työyhteisön jäsenten etu. Toisaalta luomalla julkista positiivista yrityskuvaa osatyökykyisten yhteiskunnallista asemaa työllistämisen keinoin parantavalla toiminnalla organisaation nähtiin muuttavan myös kuluttajien arvoja ja ajattelumaailmaa.

Lasten Päivän Säätiön HR:n rooli asemoitui integrointiprosessissa selkeästi toiminnan fasilitointiin, rekrytoinnin tavoitteiden viestittämiseen ja esiinnoitusten kysymysten ratkomiseen. HR viesti organisaatiolle osatyökykyisten integrointiprosessista varsinkin kannustavan ja avoimen ilmapiirin kautta. Osatyökykyisyydestä käyty avoin keskustelu koettiin tärkeäksi integroinnin kannalta ja toimintaa ohjasi vahva yhteisöllisyys, suvaitsevaisuus ja yhteistyö. HR:n antama esimerkki muulle työyhteisölle avoimuuden ja kannustavuuden näkökulmasta saattoi varovaisen johtopäätöksen mukaan toimia erinomaisena alustana Linnanmäen kausiorganisaatiossa monimuotoisuuden hyväksymisen kannalta. Lasten Päivän Säätiö on myös ollut varsin runsaasti mediassa esillä syrjimättömän rekrytointipolitiikkansa johdosta ja on näin saattanut osaltaan vaikuttaa kuluttajien mielikuvaan siitä, miten organisaatio arvostaa lähtökohtaisesti jokaista työntekijäänsä ja asiakastaan taustoihin katsomatta. Toiminnalla voidaan siis ajatella olevan laajempaakin yhteiskunnallista merkitystä erityisryhmien oikeuksien toteutumisen, näkyvyyden ja arvostamisen näkökulmasta.

6.2.2. Työyhteisötason rooli integrointiprosessissa

Työyhteisötasolla Klimoskin ym. (1997) integrointimalli esitteli tiimin osallistumisen, tiimin rakentamisen, tiimin sisäisten suhteiden johtamisen, mentoroinnin ja esimieskoulutuksen osatyökykyisten integrointiin liittyvinä tärkeinä tekijöinä. Työtä tehdään yhä useammin nykyään tiimeissä, joten integroinnissa oli mallin mukaan syytä kiinnittää erityistä huomiota työyhteisön ja tiimien näkökulmaan. Case-tutkimukseni empiria osoittikin, että

integrointiprosessin sujuvuuden kannalta toiminnan keskiössä ovat kaikki edellä esitetyt integrointimallin osaset. Linnanmäen kausiorganisaatiossa työyhteisöllä oli varsin merkittävä rooli osatyökykyisen integroinnissa. Myös tutkimusaiheeseen liittyvät suurimmat haasteet nousivat esiin työyhteisötasolla. Seuraavaksi käyn lävitse empirian keskeisimmät yhtymäkohdat teoriaan sekä esimiestyön että tiimin näkökulmasta.

Klimoskin ym. (1997) integrointimallin mukaan esimies on usein keskellä osatyökykyisen integrointiin liittyvää problematiikkaa. Esimies voi omalla toiminnallaan olla yhtäältä joko integroinnin edistäjä tai toisaalta jopa estäjä. Työyhteisössä tulisi siis vallita nollatoleranssi kaikenlaisen syrjimyksen suhteen. Esimiesten tulisi näyttäytyä työssään paitsi kannustavina niin myös osatyökykyisten tukijoina. Lasten Päivän Säätiön HR viestittikin esimiehille prosessin kuluessa vahvasti monimuotoisen organisaation syrjimättömyyden politiikkaa ja tasavertaisuuden lähtökohtaa esimiestyössä. Esimiehet pyrkivät tukemaan osatyökykyisiä työssään mahdollistamalla erilaisia työn organisointiin ja ihmisten johtamiseen liittyviä tukemisen käytäntöjä, jotka osatyökykyiset kokivat työssä jaksamistaan kohtentavina johtamisen tapoina. Esimiestyö näyttäytyikin Linnanmäen kausiorganisaatiossa kaiken kaikkiaan varsin kannustavana, oikeudenmukaisena ja syrjimättömänä.

Integrointimalli (1997) esitteli myös, että esimies toimii työssään esikuvana muulle työyhteisölle, ja esimiehiä tuli valita, kouluttaa ja palkita sen mukaan, kuinka hyvin he onnistuvat toimimaan esimerkkinä osatyökykyisten integroinnin näkökulmasta. Esimiesten koulutuksessa oli mallin (1997) mukaan hyvä käsitellä ristiriitojen ratkaisua, joka on usein monimuotoisessa työyhteisössä esimiesten kohtaama ilmiö. Case-tutkimuksessa ilmenikin, että

osatyökykyisten vastuuesimiehet valittiin vastuulliseen rooliinsa omaan vapaaehtoisuuteensa perustuen. Linnanmäen kausiorganisaation esimiehet saivat myös varsin kattavaa esimiesvalmennusta liittyen monimuotoisen työntekijäryhmän kohtaamiseen, rekrytointiin ja johtamiseen. Esimiehet mieltivät silti, että osatyökykyisyydestä tulisi keskustella nykyistä enemmän ja monimuotoisuuskoulutuksen suuremmassa mittakaavassaan koettiin antavan esimiestyölle nykyistä enemmän eväitä. Esimiehet olivat kuitenkin lähtökohtaisesti sisäistäneet oman roolinsa esimerkillä johtamisen näkökulmasta. Vastaavasti case-tutkimuksessa ei noussut esiin esimiestyöhön liittyviä palkitsemiskäytäntöjä osatyökykyisten integroinnin onnistuminen mittarina.

Klimoskin ym. (1997) integrointimalliin viitaten osatyökykyisten integrointiin vaikutti myös työn sosiaalinen puoli, joka edellytti organisaatiolta kyvykkyyttä tiimin rakentamiseen. Tiimien avulla oli mahdollista tunnistaa ja luoda muun muassa uusia työn järjestelyn muotoja, sääntöjä ja normeja, jotka voivat puolestaan edelleen kasvattaa tiimityöskentelyn sujuvuuden todennäköisyyttä. Tiimin sisäisten suhteiden johtamisella mallissa viitattiin puolestaan siihen, kuinka osatyökykyisten ja muiden toimijoiden väliset suhteet ovat tärkeässä asemassa integroinnin sujuvuuden kannalta. Kollegan ymmärtämyksen ja hyvän tahdon nähtiin edesauttavan osaltaan uusien työtapojen löytymistä, kun taas mentorin joka itse on samalla paitsi osatyökykyinen mutta myös esimies, nähtiin lisäävän työyhteisön ymmärtämystä ja hyväksyvää asennetta osatyökykyisyyttä kohtaan.

Lasten Päivän Säätiön toiminnassa korostui avoimuus. Osatyökykyisistä ja osatyökykyisyydestä pyrittiin keskustelemaan avoimella otteella muistaen

samalla kuitenkin aiheen sensitiivisyys. Organisaatiossa sisäistettiin tiimin jäsenten välisten suhteiden toimivuuden tärkeys, ja hupikoutsit tukivat yhtäältä osatyökykyisten jaksamista mutta myös tiimien dynamiikkaa tiedostamalla työyhteisön mahdolliset haasteet riittävän ajoissa samalla niihin tarttuen. Tiimeissä oli myös omaksuttu työn tekemisen luonne siten, että osatyökykyisillekin kyettiin luomaan uusia työhön liittyviä mahdollisuuksia, joiden opettelemisessa esimiehet oivalsivat muun tiimin tärkeän roolin. Työyhteisön jäsenten opastaessa osatyökykyisiä uusien työtehtävien opettelussa saattoi osatyökykyisen kiinnittyminen työyhteisöönsä marginaaliin jäämisen sijasta kohentua. Organisaation kaikki tasot kokivat kuitenkin, että osatyökykyisten keskeisimmistä työhön liittyvistä haasteista tulisi olla jonkintasoista tietoa vähintäänkin lähimmillä kollegoilla, jotta osatyökykyistä osattaisiin tukea työssä nykyistä paremmin myös tiimin näkökulmasta. Case-tutkimuksessa ei noussut puolestaan esiin käytäntöjä, joissa esimieheksi edennyt osatyökykyinen olisi osaltaan muuttanut työyhteisön asenteita osatyökykyisyyttä kohtaan. Osatyökykyiset toimivat työyhteisössä poikkeuksetta suorittavassa työntekijäasemassa.

Klimoskin ym. (1997) integrointimalli esitteli myös, kuinka tiimin jäsenet ovat viime kädessä usein vastuussa siitä, onnistuvatko suunnitellut tukitoimet käytännön tasolla vai eivät. Malli kuvasi kuinka työyhteisön "reilua peliä" edesauttaa usein tiimin jäsenten osallistuminen, joka puolestaan on keskeisessä asemassa sitoutumisen ja innostumisen näkökulmasta mitä tulee sovittujen päätöksien implementointiin. Tiimin jäsenet tulisi siis osallistaa keskusteluun osatyökykyisten tukemiseen (mm. työtehtävien räätälöinti ja sopeutus) liittyvissä asioissa ja saada yhteinen ajatus siitä, että tukitoimet ovat paitsi osatyökykyisen niin myös koko yhteisön etu.

Case-tutkimukseni perusteella voidaan sanoa, että empiria vahvisti teoriaa, jonka mukaan työyhteisön reilua peliä edesauttaa tiimin osallistuminen osatyökykyisten tukemiseen. Vaikka tiimin jäseniä ei osallistettu keskusteluun osatyökykyisten tukemisen käytännöistä kuin yleisellä tasolla, oli työyhteisöllä silti pääsääntöisesti ajatus siitä, että osatyökykyisten tukeminen työn organisoinnin ja ihmisten johtamisen keinoin on paitsi osatyökykyisen niin myös koko työyhteisön etu. Työyhteisössä koettiin, että kaikkien tiimin jäsenten tulee noudattaa yhdessä sovittuja pelisääntöjä, mutta osatyökykyiset tarvitsevat ja saavat esimiehiltä työn tekemiseen liittyvää tukea, jota ei tule nähdä negatiivisena asiana työyhteisössä vaan pikemminkin tapana päästä yhdessä sovittuihin tavoitteisiin antaen kaikille mahdollisuuksia osallistua ja kehittyä työssään. Silti empiria osoitti, että työyhteisö ei kaikilta osin suhtaudu osatyökykyisiin täysin varauksetta. Positiivisen ja hyväksyvän asenteen osittainen poissaolo saattoi johtua työyhteisön tietämättömyydestä ja osatyökykyisiin liittämistään stereotyyppioista. Esimiesten rooli työyhteisön hyvän yhteishengen ylläpitäjänä ja esimerkkinä voidaan siis nähdä varsin tärkeänä tekijänä onnistuneen integroinnin näkökulmasta.

6.2.3. Yksilötason rooli integrointiprosessissa

Klimoskin ym. (1997) integrointimalli esitteli, kuinka yksilötason näkökulmasta osatyökykyisillä itsellään on merkityksellinen rooli siinä, kuinka heidät otetaan vastaan työyhteisössä. Tämä näkyi case-tutkimuksessani siten, että osatyökykyiset itse edistivät omaa integroitumistaan näyttäytymällä aktiivisina ja avoimina työyhteisön jäseninä jättäytymättä tai jäämällä työyhteisön syrjään. Passiivisempien ja sulkeutuneempien osatyökykyisten oli haastavampaa päästä

osaksi työyhteisöä ja he näyttäytyivätkin esimiesten ja kollegojen näkökulmasta työyhteisön syrjässä olevina työntekijöinä. Persoonallisuuserojen ymmärtäminen vaikuttaisi silti olevan integroinnissa tärkeässä roolissa, sillä kaikki osatyökykyiset eivät kokeneet yksinäisyyttä, vaikka näyttäytyivätkin työn arjessa yksinomaan sosiaalisesti passiivisina työyhteisön marginaalijäseninä.

Klimoskin ym. (1997) mallin mukaan osatyökykyisten tuli olla myös tietoisia työntekijälle asetetuista odotuksista ja näyttäytyä positiivisesti työhönsä suhtautuvina työntekijäehdokkaana, joiden työnantaja katsoo suoriutuvan motivoituneesti työtehtävistä. Linnanmäen kausiorganisaatioon työllistyneet osatyökykyiset näyttäytyivätkin esimiesten ja kollegoiden silmissä varsin työorientoituneina ja työhönsä motivoituneesti suhtautuvina työyhteisön jäseninä. Työyhteisön sosiaalisten suhteiden muodostus saattoi jopa osaltaan jäädä osalla tutkimusjoukosta vahvan työorientaation varjoon. Esimiesten näkökulmasta lähes kaikki osatyökykyiset ylittivät kirkkaasti heille asetetut työhön liittyvät tavoitteet. Esimiesten osatyökykyisille asetettuihin odotuksiin liittyvä viestinnän voidaan myös katsoa olleen prosessin onnistunut osa, sillä osatyökykyiset olivat varsin tietoisia heihin liittyvistä odotuksista ja he olivat myös sisäistäneet muun muassa vuorovaikutustaitojen tärkeyden työssä asiakasnäkökulmasta.

Integrintimalli (1997) esitteli myös yksilötason itsetuntemuksen, joka nähtiin olevan tärkeässä asemassa osatyökykyisten integrintiprosessissa. Integrinti koettiin mallin mukaan helpommaksi, mikäli osatyökykyinen tunsi sekä omat vahvuutensa että haasteensa, ja kykeni näin ymmärtämään sen, millaisiin työtehtäviin kapasiteetti riittää yhtäältä tukitoimien kanssa mutta toisaalta myös ilman niitä. Tämä yksilötason ulottuvuus nousi empiriasta esiin sillä tavoin, että

osa haastatteluista osatyökykyisistä ymmärsi varsin hyvin omat haasteensa ja vahvuutensa, kun taas osa ei mieltänyt itseään lainkaan osatyökykyiseksi. Kun työntekijä puhui työhön liittyvistä haasteistaan avoimesti ja riittävän aikaisessa vaiheessa esimiehensä kanssa, pystyttiin työntekijälle tarjoamaan myös kattavammin ja nopeammin yksilöllinen työssä jaksamiseen liittyvä tuki. Varovaisen johtopäätöksen mukaan osatyökykyisen oma ymmärtämys omien työhön liittyvien haasteiden ja vahvuuksien näkökulmasta ei riitä, vaan niistä tulisi myös viestiä esimiesportaalle riittävän ymmärrettävästi, ajoissa ja kattavasti, jotta yksilöllisen tuen tarve voidaan täyttää mahdollisimman hyvin.

Viimeiseksi integrointimalli (1997) esitti, että osatyökykyisille työn tueksi tarjottavat tukitoimet tuli olla paitsi toimivia niin myös kohtuullisin kustannuksin toteutettavissa, mutta myös työtovereiden, esimiesten ja johdon hyväksyttävissä. Lasten Päivän Säätiön pyörittämä Linnanmäki on lähtökohtaisesti monimuotoinen organisaatio ja integrointiprosessin aikana keskityttiin systemaattisesti viestimään työntekijöille osatyökykyisten rekrytointin ja tukemisen tärkeyttä osana yrityksen vastuullisuutta. Prosessiin kuului luonnollisesti osatyökykyisten työssä jaksamisen tukeminen, jossa sovellettiin monenlaisia työn organisointiin ja ihmisten johtamiseen liittyviä tapoja. Koska osatyökykyisten rekrytointiin oli ryhdytty alun perin organisaation johdon aloitteesta, olivat osatyökykyisille tarjottavat tukitoimet luonnollinen osa prosessia ja näin mahdollisesti helpommin esimiesten ja kollegojen hyväksyttävissä. Voidaankin ajatella, että kun organisaatio on lähtökohtaisesti monimuotoinen, on osatyökykyisten työssä jaksamisen tukeminenkin helpompi hyväksyä kaikilla organisaatiotasolla.

Loppuuyhteenvedon voidaan esittää, että osatyökykyiset voivat osallistua osaltaan Suomen kansalliseen tavoitteeseen työurien pidentämisen saralla varsinkin silloin kun organisaatiot keskittävät osaamistaan tehokkaisiin ja helposti toteutettaviin henkilöstökäytänteihin johdon arvoista käsin. Kun organisaatiot panostavat johtamisen monipuolisella välineistöllä työkyvyn ylläpitoon ja työhyvinvointiin, on osatyökykyisillä entistä paremmat mahdollisuudet osallistua organisaation toimintaan sen täysivaltaisina jäseninä onnistuneen integrointiprosessin kautta. Lasten Päivän Säätiö on ennakkoluulottomilla henkilöstökäytänteillään ottanut paikkansa monimuotoistuvassa työelämässä ja osoittanut että osatyökykyisten integroinnilla voi olla positiivinen vaikutus paitsi osatyökykyisten työelämäosallisuuteen niin myös esimiesten osaamisen kehittämiseen ja organisaation imagoon.

6.3. Jatkotutkimusehdotukset

Tämä case-tutkimus auttoi lukijaa ymmärtämään osatyökykyisiä rekrytoivan case-yrityksen henkilöstöjohtamista ja osatyökykyisten integroitumista organisaatioon. Case-yrityksen henkilöstöjohtaminen huomioi osatyökykyiset soveltamalla erityisryhmille sopivaa rekrytoinnin RATKO-mallia. Organisaation kaikki tasot olivat tärkeässä roolissa osatyökykyisen integrointiprosessissa aina organisaation johdosta ja HR:stä esimiehiin ja osatyökykyisiin ja heidän kollegoihinsa. Osatyökykyisten integroitumista organisaatioon tuettiin henkilöstöjohtamisen keinoin muun muassa avoimen organisaatiokulttuurin ja esimieskoulutuksen kautta. Esimiehet johtivat omalla esimerkillään kohdellen tiimin jäseniä tasa-arvoisesti ja syrjimättä. Monimuotoisuuden arvostaminen ja

ylläpitäminen päivittäisessä esimiestyössä oli tärkeässä roolissa integroitumisen kannalta. Silti integroitumisprosessin onnistumista haastoivat joidenkin kollegoiden asenteet ja stereotypiat sekä kaikkialla organisaatiossa oleva osittainen osatyökykyisyyteen liittyvä tiedon puute. Ne osatyökykyiset jotka näyttäytyivät työyhteisön avoimina, aktiivisina ja vuorovaikutustaitoisina jäseninä pääsivät paremmin osaksi työyhteisöä.

Tutkimusaiheen jalostuessa mahdolliseksi väitöskirjatyöksi osatyökykyisten integrointiprosessiin voitaisiin keskittyä entistä kapeammalla alalla. Aihetta voisi tutkia esimerkiksi organisaatioiden käytäntöjen kautta työympäristön fyysisen ja psyykkisen esteettömyyden näkökulmasta. Tutkimustavoitetta voisi lähestyä kysymällä esimerkiksi millaisia fyysisiä ja psyykkisiä työympäristöön liittyviä haasteita organisaatioissa on ja miten organisaatioiden fyysistä ja psyykkistä esteettömyyttä on pyritty lisäämään. Toisaalta HR:n näkökulmasta aihetta olisi varsin mielenkiintoista tutkia monimuotoisuuden arvostamisen jalkauttamisen perspektiivistä. Tutkimustavoitetta voisi lähestyä vaikkapa seuraavien kysymysten kautta: Mitä monimuotoisuuden arvostamiseen liittyviä käytäntöjä HR toteuttaa työssään? Mitä haasteita monimuotoisuuden arvostamisen jalkauttamisessa esimiestasolle esiintyy? Potentiaalinen väitöskirjan aihe voisi olla toisaalta myös monimuotoisuuden johtamisen ja rekrytoinnin RATKO-mallin vaikuttavuus osatyökykyisten urakehityksen näkökulmasta. Tutkimustavoitetta voitaisiin lähestyä esimerkiksi seuraavien tutkimuskysymysten kautta: Miten osatyökykyisen urakehitys on edennyt RATKO-projektin jälkeen? Millainen vaikutus RATKolla on ollut osatyökykyisten valmiuksiin työelämätoimijoina ja työyhteisön jäseninä?

LÄHTEET

Aittamo, T.; Oinonen, E.; Salonen K. (2012). Avaimia monimuotoisuuden johtamiseen. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.hel.fi/hel2/Helsinginseutu/Hankkeet/Koko/Avaimia.pdf>>.

Ala-Kauhaluoma, M. & Härkäpää, K. (2006). Yksityinen palvelusektori heikossa työmarkkina-asemassa olevien työllistäjänä. Työpoliittinen tutkimus 312. Työministeriö. Helsinki.

Aspa-säätiö (2014.) Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.aspasaatio.fi/suuntaaja/suuntaaja-12014/vammaisten-ja-osatyökykyisten-työllisyys-suomessa>>.

Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. In: Creativity & Innovation Management. s. 169-175. Oxford: Blackwell Publishing Ltd.

Björn, J. (2008). Kohtuullinen sopeuttamisen ulottuvuudet organisaatioissa. Teoksessa: Työolosuhteiden sopeuttamisen keinoja ja ulottuvuuksia organisaatioissa. Artikkelikokoelma. Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä -projekti. VATES-säätiö. ISBN: 978-952-5716-09-2.

Bricout, J. & Bentley, K. (2000). Disability Status and Perceptions of Employability by Employers. In: Social Work Research. s. 87-95. National Association of Social Workers, Inc.

Bruyere, S. (2006). *Disability Management and the Enterprise*. Cornell University. Ithaca. New York.

Bruyre, S.; Erickson, W.; Vanlooy, S. (2000). Hr`s Role in Managing Disability in the Workplace. In: *Employment Relations Today*, s. 47-66. John Wiley & Sons, Inc. Originally published as Bruyère, S., Erickson, W. & VanLooy, S. (2000). HR`s role in managing disability in the workplace. *Employment Relations Today*, Autumn, 47-66.

Cornell University (1999). *Disability Employment Policies and Practices in U.S. Federal Government Agencies*.

Eduskunnan täysistunto (23.9.2014). Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.eduskunta.fi/faktatmp/utatmp/akxtmp/puh_85_2014_vp_1_128_128_p.shtml>.

Elo, A. & Leppänen, A. (1997). *Esimies työkyvyn tukena*. Työterveyslaitos. Helsinki: Painotalo MIKTOR. 44 s. ISBN 951-802-199-6.

Eriksson, P. & Koistinen, K. (2005). *Monenlainen tapaustutkimus*. Julkaisuja 4. Kuluttajatutkimuskeskus. Savion Kirjapaino Oy. Kerava. ISBN 951-698-123-2. 49 s.

Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Osuuskunta Vastapaino. Tampere. 2. painos. Painettu Gummerus Kirjapaino Oy:ssä Jyväskylässä. ISBN 951-768-035-X. 268 s.

- Gilbert, J.; Stead, B.; Ivancevich, J. (1999). Diversity Management: A New Organizational Paradigm. In: Journal of Business Ethics 21. s. 61-76.
- Gilbride, D.; Stensrud, R.; Ehlers, C.; Evans, E. & Peterson, C. (2000). Employer`s Attitudes Toward Hiring Persons with Disabilities and Vocational Rehabilitation Services. In: Journal of Rehabilitation. s. 17-23. Springer.
- Hietala, O. (2015). RATKO-malli työyhteisön näkökulmasta. Teoksessa: Kaikille sopiva työ ja työyhteisö. Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti 1.8.2015. Työsuojelurahasto. Unigrafia. ISBN 978-952-67919-2-0.
- Hietala, O.; Sippola, A.; Riipinen, M.; Lampinen P.; Nevalainen, M. (2015). Kaikille sopiva työ ja työyhteisö. Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti 1.8.2015. Työsuojelurahasto. Unigrafia. ISBN 978-952-67919-2-0.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki University Press. Painopaikka: Tallinna Raamatutrukikoda. ISBN 978-952-495-073-2.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P.; Sajavaara, P. (1997). Tutki ja kirjoita. 12 painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä. ISBN 951-26-5113-0.
- Ilmarinen, J.; Gould, R.; Järvikoski, A.; Järvisalo, J. (2006). Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 –tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy. 366 s. ISBN 951-691-047-5.

- Ivancevich, J. & Gilbert, J. (2000). Diversity Management, Time for a New Approach. In: Public Personnel Management, s. 75-92.
- Julkunen, R. (2002). Työtä vastaan? Yhteiskuntapolitiikka- YP 67 (2002) 4. Helsinki: Stakes. s. 315-323. ISSN 1458-6118.
- Kempainen, E. (2008). Kohti esteetöntä yhteiskuntaa. Yhteiskuntapolitiikan normatiiviset keinot esteettömyyden edistämässä. Stakesin raportteja 33/2008. Helsinki. Valopaino Oy. ISBN 978-951-33-2265-6.
- Keskisuomalainen (25.8.2014). Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.ksml.fi/mielipide/mielipidekirjoitukset/tyoajan-pidennys-vaara-ratkaisu/1883462>>.
- Klimoski, R. & Donahue, L. (1997). HR Strategies for Intergrating Individuals with Disabilities into the Work Place. In: Human Resource Management Review. s. 109-138. JAI Press Inc.
- Koskinen, S. (2006). Teoksessa: Työkyvyn ulottuvuudet. Terveys 2000 – tutkimuksen tuloksia. Helsinki: Hakapaino Oy. 366 s. ISBN 951-691-047-5.
- Koskinen, I; Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere. Vastapaino. 350 s. ISBN: 951-768-175-5.
- Kossek, E. & Lobel, S. (1996). Managing Diversity. Human Resource Strategies for Transforming the Workplace. Blackwell HRM Series. 466 s.

Kujanpää, J. (2008). Vammaisten henkilöiden työskentelyä helpottavia teknisiä ratkaisuja. Teoksessa: Työolosuhteiden sopeuttamisen keinoja ja ulottuvuuksia organisaatioissa. Artikkelikokoelma. Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä -projekti. VATES-säätiö. ISBN: 978-952-5716-09-2.

Kukkonen, T. (2009). Väitöskirja: Vastuun uusjako. Vajaakuntoisten työkyky ja työllistyminen yritysten näkökulmasta. Joensuu: Joensuun yliopisto. 175s. ISBN 978-952-219-300-1.

Kumra, S. & Manfredi, S. (2012). Managing Equality and Diversity. Theory and Practice. Oxford University Press. 290 s. ISBN 978-0-19-9591404.

Laki julkisesta työvoimapalvelusta annetun lain muuttamisesta (2005). Saatavana World Wide Webistä: <URL://<http://www.finlex.fi/fi/laki/kokoelma/2005/>>.

Laki kansaneläkelaitoksen kuntoutusetuuksista ja kuntoutusrahaetuksista 566/2005. Saatavana World Wide Webistä: <URL://<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2005/20050566>>.

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998. Saatavana World Wide Webistä: <URL://<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1993/19930998#L1>>.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759. Saatavana World Wide Webistä: <URL://<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040759#L2P3>>.

- Larvi, T. (2015). Nuorten kesätyöntekijöiden perehdyttäminen. 4 Tietokortti. Työterveyslaitos. Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://www.ttl.fi/fi/tietokortit/Documents/Tietokortti%204_2010.pdf>.
- Lengnick-Hall, M.; Gaunt, P. & Kulkarn, M. (2008). Overlooked and Underutilized: People with Disabilities are an Untapped Human Resource. In: Human Resource Management, s. 255-273. Wiley Periodicals, Inc.
- Lilja, T. (2011). Vajaakuntoisten työmarkkinamahdollisuudet sosiaalisen yrityksen tapauksessa. Julkaisussa: Työpoliittinenaikakauskirja 3/2011.
- Linnanmäki (2016). Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.linnanmaki.fi/lasten-paivan-saatio>>.
- Madera, J. (2013). Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations: An Investigation of Top Companies Cited by Diversity Inc.
- Männistö, L. (2010). Vammoista viis – tärkeintä on osaaminen. Opas työnantajalle vammaisen tai osatyökykyisen palkkaamiseksi. Työ- ja elinkeinoministeriö.
- Nevala, N.; Kalliomäki-Levanto, T.; Jääskeläinen, K.; Hirvonen, M.; Pekkarinen, A.; Elo, J. (2011). Työn sisältö ja työolosuhteiden mukauttaminen avoimilla työmarkkinoilla toimivilla vammaisilla ja pitkäaikaissairailta. Työterveyslaitos. ISBN 978-952-261-065-2.
- Niitamo, P. (2001). Työhaastattelu. Henkilöarviointi työhönotossa ja työuralla. Edita Oyj. Helsinki. ISBN 951-37-2989-3.

- Paanetoja, J. (2005). Työlainsäädännön perusteita työvalmentajille. VATES-säätiö. Savion kirjapaino Oy. Kerava. ISBN 952-99258-5-9.
- Peltonen, M. & Puupponen, H. (2000). Erilaisuus työelämän voimavarana. Vammaisuus ja työmarkkinat – kokemuksia, näkemyksiä ja mahdollisuuksia. Jyväskylän yliopisto. PainoPorras Oy. 176 s. ISBN 951-39-0838-0.
- Penttinen, A. & Mäntynen, J. (2009). Työhön perehdyttäminen ja opastus – ennakoivaa työsuojelua. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy. 2. painos. ISBN 978-951-810-304-5.
- Pohjola, A.; Saari, E. & Viinamäki, L. (2001). Vaihtoehtoja työstä syrjäytyneille. Rovaniemi. Lapin yliopisto. 174 s. ISBN 951-634-786-X.
- Riipinen, M. (2015). RATKO-malli työhyvinvoinnin näkökulmasta. Teoksessa: Kaikille sopiva työ ja työyhteisö. Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti 1.8.2015. Työsuojelurahasto. Unigrafia. ISBN 978-952-67919-2-0.
- Rissa, K. (1996). Panosta työkykyyn. Työeläkelaitosten Liitto ja Työturvallisuuskeskus. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy. 160 s. ISBN 951-810-066-7.
- Savileppä, A. (2007). Teoksessa: Tutkimus- ja kehittämishanke MONIKKO – tasa-arvo monimuotoisissa työyhteisöissä. Frenckellin kirjapaino Oy. 146 s. ISBN 978-951-802-792.

- Saunders, S. & Nedelec, B. (2013). What Work Means to People with Work Disability: A Scoping Review. In: Journal of Occupational Rehabilitation. Springer US.
- Shrey, D. & Hursh, N. (1999). Workplace Disability Management: International Trends and Perspectives. In: Journal of Occupational Rehabilitation. Plenum Publishing Corporation.
- Sippola, A. (2015). RATKO-malli johtamisen näkökulmasta. Teoksessa: Kaikille sopiva työ ja työyhteisö. Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti 1.8.2015. Työsuojelurahasto. Unigrafia. ISBN 978-952-67919-2-0.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (2014). Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.stm.fi/vireilla/kehittamisohjelmat_ja_hankkeet/osatyokyiset>.
- Tengland, P. (2011). The Concept of Work Ability. In: Journal of Occupational Rehabilitation.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi. 6. uudistettu painos. 182 s. ISBN 978-951-31-5369-4.
- Tuure, V.; Leppälä, J. & Lähti, M. (2010). Työntekijöiden perehdyttäminen ja työnopastus puutarha- ja maataloustuotannossa. TTS tutkimuksen raportteja ja oppaita 43. Nurmijärvi. ISBN 978-951-788-4105.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2010). Menestystä monimuotoisuudesta – elinvoimaa erilaisuudesta. Hyviä käytäntöjä monimuotoisuuden johtamiseen. <URL:http://www.tem.fi/files/28376/TEM_saha_lr.pdf>.

Työ- ja elinkeinoministeriö (2009). Monimuotoisuus – työelämän mahdollisuus. Opas yhdenvertaisuuden edistämiseen ja syrjinnän torjumiseen työpaikalla. Saatavana World Wide Webistä: URL<
[http://yhdenvertaisuus-fi
 bin.directo.fi/@Bin/097bb0788ac5d0c87a1ea4e37428d4df/1417163365/application/pdf/115102/Monimuotoisuusopas_fi.pdf](http://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/097bb0788ac5d0c87a1ea4e37428d4df/1417163365/application/pdf/115102/Monimuotoisuusopas_fi.pdf)>.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055#L1P3>>.

Työterveyslaitos (2014.) Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.ttl.fi/fi/tyoura/Sivut/default.aspx>>.

Vajaakuntoisuusasioiden hoitaminen työpaikalla (2002). Kansainvälisen työjärjestön ohjeisto. ILO, Kansainvälinen työtoimisto. Työministeriö. Helsinki.

Vammaiset, vajaakuntoiset ja kuntoutuvat työmarkkinoilla. Opas työnantajille. (2007). Saatavana World Wide Webistä: <URL: http://yhdenvertaisuus-fi-bin.directo.fi/@Bin/69c3ce8ceed79704cae1ebe050ae7f20/1472987626/application/pdf/114961/Opas_tyonantajille.pdf>.

Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö VAMLAS (2016). Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.vamlas.fi/projektit/ratko/>>.

Varanka, M. (2008). Työssä yhdenvertaisuuteen työolojen sopeuttamisen keinoin. Teoksessa: Työolosuhteiden sopeuttamisen keinoja ja ulottuvuuksia organisaatioissa. Artikkelikokoelma. Kestävää työllisyyttä sosiaalisissa yrityksissä -projekti. VATES-säätiö. ISBN: 978-952-5716-09-2.

Varanka, M. (2012). Avotyötoiminnasta palkkatyöhön. Opas työnantajille ja työyhteisöille. VATES-säätiö. ISBN: 978-952-5716-16-0.

Vickers, G. & McDonald, M. (2014). A Cross country comparison of best practices in recruitment and selection. Journal of Management and Marketing Research.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2008). Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki. Edita Publishing O. 399 s. ISBN 978-951-37-4627-8.

Yhdenvertaisuuslaki 20.1.2014/21. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2004/20040021>>.

Ylipaavalniemi, P. (2005). Erityistyöllistämisen yksiköt heikossa työmarkkina-
asemassa oleville henkilöille. Työllistämispalvelujen tilastollinen katsaus.
Sosiaali- ja terveysministeriö ja Vates-säätiö. Sosiaali- ja terveysministeriön
selvityksiä 27. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.

Sisäiset lähteet:

Lankinen, H. (2015). Työllistyneiden mahdolliset tuen tarpeet.

Melba (2015). Siistijän vaativuusprofiili.

Muistio (2014). Verkostotapaaminen 10.9.2014.

Sali- ja terassisiistijät (2015). Ohjeet.

Sippola, A. (2015). Johtaminen ja esimiestyö monimuotoisessa työyhteisössä.

Tehtävävaatimukset (2015). Sali- ja terassisiistijät.

Työhönvalmentajat (2015).

Vamlas (2015). Vammaisten lasten ja nuorten säätiö. Työllistämisen asialla jo vuodesta 1889.

Haastattelulomake (2015). Vamlas. Siistijät.