



**Anniina Karjula**

Jyväskylän ammattikorkeakoulu  
Monialainen kuntoutus YAMK

**Anna Niemi**

Diakonia-ammattikorkeakoulu  
Monialainen ja yhteensovittava johtaminen YAMK  
Opinnäytetyö, 2023

**TÄSMÄTYÖKYKYÄ TYÖLLISTÄMÄSSÄ**

---

**Karjula Anniina & Niemi Anna**

## **Täsmätyökykyisiä työllistämässä**

Jyväskylän ammattikorkeakoulu & Diakonia-ammattikorkeakoulu

Kesäkuu 2023, 76 sivua, 2 liitettä.

Sosiaali- ja terveysalan ylempi AMK tutkinto-ohjelma. Monialainen kuntoutus & Monialainen ja yhteensovittava johtaminen. Opinnäytetyö YAMK.

Julkaisun kieli: suomi

Julkaisulupa avoimessa verkossa: kyllä

### **Tiivistelmä**

Tutkimuksellinen kehittämistoiminnan prosessi oli toteutustavoiltaan yhteistyötä ja ratkaisujen innovointia korostava. Tarkoituksena oli järjestää ja fasilitoida yhteiskehittämisen etätyöpajoja. Tavoitteena oli lisätä tietoisuutta ja luoda yhteistä ymmärrystä täsmätyökyvystä sekä kerätä tietoa havaituista esihenkilöiden tuen ja tiedontarpeista. Etätyöpajojen myötä tavoiteltiin työelämän eri toimijoiden ja kokemusasiantuntijoiden näkemyksiä siitä, millä tavoin tämänhetkisiin tuen ja tiedontarpeisiin voidaan vastata 15 vuoden aikana.

Kolmen etätyöpajan toteutus perustui yhteiskehittämiseen ja tulevaisuuden muistelun menetelmään. Jokainen työpaja kesti kaksi tuntia ja eteni yhtenevällä toteutussuunnitelmalla. Etätyöpajoissa hyödynnettiin digitaalisia työkaluja osallistumisen mahdollistajana ja aineistonkeruun muotona. Yhteiskehittämisen ryhmämuotoiset keskustelut tuottivat laadullista aineistoa. Kerätty aineisto koostui etätyöpajojen tallenteista sekä digitaalisten alustojen avulla tuotetuista materiaaleista. Litteroitu videomateriaali analysoitiin aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Digitaalinen aineisto analysoitiin luokittelemalla. Aineiston analyysi toteutettiin rinnakkain eri aineistomuodot huomioiden

Täsmätyökyky -käsite koettiin vakiintumattomaksi. Aiheen avaaminen julkiseen keskusteluun nähtiin välttämättömänä. Kirjallinen informaatio tai esimerkiksi perehdyttävät videot eivät pelkästään vastaa tiedontarpeiden täyttymiseen. Tiedontarpeisiin on mahdollista vastata tuntemalla työnhakija ja työnantaja sekä kummankin tarpeet. Olennaiseksi koettiin ohjaus tiedon soveltamiseen. Esihenkilön ja työnhakijan väliin koettiin tarvittavan henkilön, joka sujuvoittaa tutustumisprosessia, mukauttaa työtehtäviä yksilön työkykyyn sopiviksi ja tukee sopivien tukimuotojen löytämisessä. Työelämään kaivattiin entistä enemmän inhimillisyyttä. Tiedonsiirron väylien monikanavaisuus ja niiden yhteisvaikutukset olivat osallistujien mielestä merkittävä tekijä täsmätyökykytyöllistämisen edistämässä. Yhteiskehittämisen työpajoissa innovoitiin digitaalinen yhteistyöalusta, jonka avulla koota olennainen tieto yhteen paikkaan, verkostoitua ja jakaa hyviä käytänteitä.

### **Avainsanat**

työllistämisen tukeminen, täsmätyökyky, yhteiskehittäminen

**Karjula, Anniina & Niemi, Anna**

## **Employing people with precision work ability**

JAMK University of Applied Sciences & Diaconia University of Applied Sciences

June 2023, 76 pages, 2 attachments.

Master's Degree in Multidisciplinary rehabilitation & Master's Degree in Interdisciplinary and Collaborative Leadership. Master's thesis.

Permission for open access publication: Yes

Language of publication: Finnish

### **Abstract:**

Developmental research was emphasized through co-operational and innovative solutions in terms of implementation. The purpose of this research was to organize and facilitate remote co-creation workshops. The goal was to increase awareness and define the meaning of precision work ability, as well as gather information about the perceived information and support needs of supervisors. Through the remote co-creation workshops, the opinions of various actors in the working life experts by experience were sought on how the needs for support and information needs could be met during the next 15 years.

The implementation of three remote workshops was based on co-creation and the method of recalling the future. Each workshop lasted two hours and proceeded with a coherent implementation plan. In remote co-creation workshops, digital tools were used as an enabler of participation and as a form of data collection. The group discussions of co-development produced qualitative research data. The research data was a combination of recordings from the workshops and the material produced through digital platforms. The transcribed video material was analyzed using content analysis. The digital material was analyzed by classification. The analysis of the data was carried out in parallel by taking into account different forms of data.

The concept of partial work ability was perceived as unestablished and vague. Therefore, it was found necessary to open the topic for public discussion. Written information or e.g., introductory videos alone were found insufficient. In order to meet the information and support needs of both parties it was efficient to get the job applicant and the manager to connect and get to know each other. Assistance with the application of the information found was crucial. Establishing the relationship between the job applicant and the manager, it was found that an assistant working with both parties was beneficial. Additionally, the assistant would help in the modification of the job description to align with the job applicant's work ability and help them to find the best form of support. Overall, a more humane environment was needed in the workplace. In the co-creation workshops, a digital collaboration platform was innovated. The digital collaboration platform would allow users to gather essential information in one place, network and share good practices all in one place. The digital collaboration platform would serve as a multidisciplinary, compatible meeting place.

### **Keywords**

co-creation, employment, precision work ability

## SISÄLLYSLUETTELO

<b>1</b>	<b><u>Monimuotoista työelämää rakentamassa</u></b> .....	<b>3</b>
<b>2</b>	<b><u>Täsmätyökykyisten työllistäminen osana hyvinvointipolitiikkaa</u></b> .....	<b>4</b>
2.1	<u>Täsmätyökyky</u> .....	4
2.2	<u>Työelämäosallisuus</u> .....	6
2.3	<u>Esihenkilö työkyvyn tukijana rekrytoinnissa ja työsuhteen alussa</u> .....	7
2.4	<u>Lait ja linjaukset työllistymisprosessissa</u> .....	10
<b>3</b>	<b><u>Tutkimuksellinen kehittämistoiminta</u></b> .....	<b>12</b>
3.1	<u>Tarkoitus ja tavoite</u> .....	12
3.2	<u>Tutkimuksen ja kehittämisen valinnat</u> .....	12
<b>4</b>	<b><u>Kehittämisen prosessin toteutus</u></b> .....	<b>15</b>
4.1	<u>Yhteiskehittämisen etätyöpajat</u> .....	15
4.2	<u>Ryhmäkeskustelut ja niiden fasilitointi</u> .....	19
4.3	<u>Tulevaisuuden muistelu</u> .....	22
4.4	<u>Etätyöpajoissa käytetyt digitaaliset työkalut</u> .....	23
<b>5</b>	<b><u>Aineisto</u></b> .....	<b>24</b>
5.1	<u>Aineistonkeruu</u> .....	24
5.2	<u>Litteroidun videomateriaalin analyysi</u> .....	25
5.3	<u>Digitaalisten aineistojen analyysi</u> .....	27
<b>6</b>	<b><u>Kehittämisen prosessin tulokset</u></b> .....	<b>29</b>
6.1	<u>Kuvauksia täsmätyökyvystä</u> .....	29
6.2	<u>Asenteet ja arvot esihenkilötyön pohjana</u> .....	32
6.3	<u>Potentiaaliseen työntekijään tutustuminen</u> .....	35
6.4	<u>Työllistämisen tukeminen</u> .....	37
6.5	<u>Uudenlainen, yhteensovittava digitaalinen yhteistyöalusta</u> .....	39
6.6	<u>Yhteenveto tuloksista</u> .....	43
<b>7</b>	<b><u>Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan luotettavuus ja eettisyys</u></b> .....	<b>45</b>
<b>8</b>	<b><u>Pohdinta</u></b> .....	<b>50</b>
8.1	<u>Yhteistyön taustoitus ja ammatillisen osaamisen kehittäminen</u> .....	50
8.2	<u>Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteutuksesta kertyneet opit</u> .....	52
8.3	<u>Tarve yhteensovittaville rakennemuutoksille</u> .....	53
8.4	<u>Jatkotutkimus ja -kehittäminen</u> .....	58
	<b><u>Lähteet</u></b> .....	<b>60</b>
	<b><u>Liitteet</u></b> .....	<b>1</b>
	<u>Liite 1. Esimerkki sisällönanalyysistä: ideointi digitaalisen yhteistyöalustan kokonaisuudesta</u> .....	1

<u>Liite 2. Yhteiskehittämisen etätyöpajojen toteutussuunnitelma</u> .....	2
--	---

## **Kuviot**

<u>Kuvio 1. Kutsu yhteiskehittämisen etätyöpajoihin</u> .....	16
<u>Kuvio 2. Kutsupostaus Facebook -ryhmään</u> .....	17
<u>Kuvio 3. Anonyymi osallistujasegmentointi Flinga-valkotaulua hyödyntäen</u> .....	18
<u>Kuvio 4. Työpajojen yhteiset pelisäännöt turvallisen tilan luomiseksi</u> .....	20
<u>Kuvio 5. Aineistosta värikoodatut 11 luokkaa määrällisesti suhteessa toisiinsa</u> .....	26
<u>Kuvio 6. Kuvauksia täsmätyökykyisistä - Mentimeteristä kerätty aineisto värikoodattuna</u> .....	28
<u>Kuvio 7. Yhteenveto täsmätyökyvyn määrittelystä ja sen tunnetuuden lisäämisen tekijöistä</u> .	31
<u>Kuvio 8. Yhteenveto osallistujien toiveista ja asennemuutoksen mahdollistavista tekijöistä</u> ...	32
<u>Kuvio 9. Yhteenveto ohjauksellisista tuentarpeista</u> .....	36
<u>Kuvio 10. Yhteenveto työllistämisen tukemisen muodoista ammattihenkilön avulla</u> .....	38
<u>Kuvio 11. Nykyiset hyviksi todetut vaikuttamisen kanavat - Mentimeter sanapilven koonti</u> ...	39
<u>Kuvio 12. Tulevaisuuden vaikuttamisen kanavat - Mentimeter sanapilven koonti</u> .....	40
<u>Kuvio 13. Yhteenveto digitaalisen yhteistyöalustan innovoinnista</u> .....	41
<u>Kuvio 14. Yhteenveto yhteensovittavien rakennemuutosten tarpeista</u> .....	54

# 1 Monimuotoista työelämää rakentamassa

Työelämän monimuotoistuminen on väistämätöntä. Syntyvyyden vähentyminen ja muuttuva väestörakenne osoittavat todeksi vaateen lisätä työelämään osallistumisen tapoja huomioiden täsmätyökykyiset ja muut vaikeassa työmarkkina-asemassa olevat henkilöt. Kansantalous kärsii työikäisen väestön työttömyydestä, joka heijastuu osaltaan kasvaviin sairaanhoitokuluihin (Sauni 2019, 18). On tarve saada työikäinen väestö töihin niillä kyvyillä ja valmiuksilla, jotka ovat saatavilla (Jalovaara, Valkonen, Leinonen, Kmak, Samaletdin, Hanell, Rotkirch, Vaalavuo, Kauppinen, Linnosmaa, Zechner & Kuivalainen 2023, 2, 8, 10; Mäkinen 2021, 57). Lisäksi ihmisoikeuksien kunnioittamisen ja niihin liittyvän yhdenvertaisuuden edistäminen työelämässä tulisi olla yhteinen tavoite koko yhteiskunnassa.

Suomen sosiaali- ja terveys ry:n (SOSTE) Työllistämisselvityksen tulokset näyttivät esihenkilöiden tarpeen saada lisäymmärrystä täsmätyökyvystä, sen mahdollisuuksista ja olemassa olevista tukimuodoista (SOSTEn selvitys 2022). Opinnäytetyö keskittyy täsmätyökykytyöllistämisen tutkivaan kehittämiseen. Yhteiskehittämisen avulla jatko selvitettiin miten työelämän eri toimijat ja kokemusasiantuntijat kuvailevat täsmätyökykyisyyttä. Lisäksi kerättiin osallistujien havaintoja esihenkilöiden tuen ja tiedontarpeista työllistämiseen liittyen.

Tällä hetkellä potentiaalista työvoimaa jää käyttämättä. Sosiaalisen oikeudenmukaisuuden (Rautainen 2017, 21–23) tavoite eli työelämän monimuotoisuuden, inklusiivisuuden ja yhdenvertaisuuden siirtyminen konkreettisiksi toimiksi vaatii yksilötasolla oppimista, reflektiota ja ennakko-oletuksien tunnistamista. Kynnys tehdä monimuotoisen työelämän vaatimia muutoksia on täsmätyökykyyn liittyvien tiedonpuutteiden ja ennakko-oletusten takia liian korkea. Tiedonpuutteiden, ennakko-oletusten ja jännitteiden purkamiseen tarvitaan yhteistä keskustelua. Keskustelun avulla voidaan päästä lähemmäs näiden tiedostamattomien asenteiden muutosta sekä yhteisen ymmärryksen rakentamista. Uudet ajattelumallit ja innovaatiot mahdollistuvat vasta yhteistyön ja -kehittämisen menetelmin, sillä luova ajattelu ja oppiminen rikastuu ryhmässä tapahtuvan vuorovaikutuksen kautta.

Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan ideana oli kutsua koolle esihenkilöitä, täsmätyökykyisiä ja muita aiheesta kiinnostuneita. Yhteiskehittämisen etätyöpajojen päämääränä oli rakentaa yhteistä ymmärrystä täsmätyökykyvyydestä, selvittää millaisia esihenkilöiden tiedontarpeita osallistujat olivat havainneet sekä pohtia mitkä olisivat tehokkaimmat tiedonsiirron väylät tiedontarpeisiin vastaimiseksi.

## 2 Täsmätyökykyisten työllistäminen osana hyvinvointipolitiikkaa

### 2.1 Täsmätyökyky

Täsmätyökyky perustuu positiiviseen ajatusmalliin korostaen yksilön vahvuuksia. Osatyökyvyn määritelmän sisältäessä mielikuvan vajaasta työkyvystä, *täsmä* -sana kohdentaa yksilön kyvyn toteuttaa jokin hänelle määritelty työtehtävä kokonaisuudessaan. (Martimo 2020.) Työkykyyn liittyvä termistö on vaihdellut vuosikymmenten aikana. Ennen osatyökykyä, käytetty käsite oli vajaa-kuntoisuus (Oivo & Kerätär 2018, 12). Uudempia määritelmiä osatyökykyisyydestä ei ole esitetty ennen täsmätyökyky -käsitettä (Järvikoski 2013, 35).

Täsmätyökyvyn käsite alkaa vakiinnuttaa paikkaansa osatyökyvyn tilalla. Lainsäädännössä ei vielä käytetä kumpaakaan edellä mainituista. Käsitteen aiemmat ilmiöt kuvaavat sitä, että työkyky -käsitteen alla olevat termit eivät ole yksiselitteisiä. Järvikoski (2013) kertoo Vuorelan (2007) määritelleen osatyökykyisen henkilöksi, jolla on käytössä osa työkyvystään ja myös halu tämän kyvyn käyttämiseen. Samassa yhteydessä Vuorela toi myös esiin osatyökykyisyyden käsitteen käytön haasteet erityisesti työ- ja elinkeinohallinnossa. Sairaus, vamma tai muuten heikentynyt työkyky vain vaikeuttaa työnhakua ja työllistymistä, ei estä niitä.

Ihmisen työkyky vaihtelee työuran aikana. Syy työkyvyn alenemiselle voi olla yllättävä kuten tilanteessa, jossa läheisen perheenjäsenen menetys, vie osan työ- ja toimintakyvystä tietyllä aikavälillä.

Pelkkä vamma tai sairaus ei tee henkilöstä loppuelämäkseen täsmätyökykyistä, koska vajaalla työkyvyllä varustettu henkilö voi olla työkykyinen hänelle soveltuviin työtehtäviin, kunhan fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset edellytykset vastaavat työn vaatimuksiin (Järvikoski 2013, 28; Mäkinen 2021, 58; Paanetoja 2016, 25.) Täsmätyökykyisen työnhakijan työllistymistä voi hidastaa työnhakijan oma itsetuntemus. Työnhakija saattaa olla rakentanut identiteettinsä vahvasti siihen työhön, johon on kouluttautunut ja tottunut tekemään, eikä siten näe soveltuvuuttaan muihin työkuviin. Identiteettiin kohdistuva muutos, kuten työkyvyn alenema, voidaan kokea uhkana (ks. Kekäle & Puusa 2020, 49). Tällaisessa tilanteessa pitää opetella pohtimaan ammatti-identiteetin sijasta osaamisidentiteettiä ja osaamisen sanoittamiseen voidaan tarvita ulkopuolista tukea.

Suomessa ei ole olemassa työkyvyn määrään ja mitattavuuteen yhteneväistä järjestelmää, vaan arviointi perustuu työvoimaviranomaisen harkintaan alentuneesta työkyvystä (Mäkinen 2021, 11, 15; Oivo & Kerätär 2018, 15, 19; HE 198/2021). Arvion mukaan Suomessa on 65 000 täsmätyökykyistä (Haatainen 2023; Haatainen 2022). Toisten arvioiden mukaan maassamme olisi kymmeniä tuhansia täsmätyökykyisiä, ja joidenkin vielä laajempien arvioiden mukaan satoja tuhansia (Mäkinen 2023). Arviolta 1,9 miljoonasta pitkäaikaissairaasta työikäisestä 31,6 % (600 000 henkilöä) kokee pitkäaikaissairauden tai vamman vaikuttavan työntekoon tai työnsaantimahdollisuuksiin (Sauni 2019, 18). Täsmätyökykyisten ajatellaan olevan usein joko palkkatyössä tai työnhakijoina. Tämä kahtiajako saattaa olla liiankin jyrkkä, koska työttömissä saattaa määrällisesti olla myös henkilöitä, jotka tekevät työkykynsä huomioiden esimerkiksi yhden työvuoron viikossa, mutta ovat silti TE-toimiston asiakkuudessa. Lisäksi täsmätyökykyisiä voi olla kuntoutukseen liittyvissä palveluissa tai yhteiskunnallisten tukipalveluiden saavuttamattomissa.

Vaikeasti työllistyvien osalta haasteita aiheuttaa työnantajien työhönoton käytänteet, henkilöstöpolitiikka ja keskeneräinen työelämäasenteisiin liittyvä vaikuttamistyö (Järvikoski, Takala, Juvonen-Posti & Härkäpää 2018, 46–48, 69–70). OECD:n selvityksen mukaan ylipäänsä Suomessa työllistymistä haittaa eniten terveydelliset haasteet (45 %), työnhaun tuloksettomuus (30 %) ja ilman työntekoa saatavat tuet (28 %) (Faces of Joblessness in Finland 2020, 9, 42). Valtiotasolla työttömyys vaikuttaa erityisesti välillisinä kustannuksina kuten verotulojen menetyksinä, kuntoutus- ja uudelleen koulutuskustannusten kasvuna, ennen aikaisina eläkkeinä sekä sairausmenoina (Alasalmi, Alimov, Ansala, Busk, Huhtala, Kekäläinen, Keskinen, Ruuskanen & Vuori 2019, 9).



## 2.2 Työelämäosallisuus

Työllä ja työelämäosallisuudella on vahvat sidokset elämänlaadun kokemuksiin. Tämän tutkimuksellisen kehittämistoiminnan teoreettinen viitekehys sitoutuu hyvinvointiteorioista hyvinvointipolitiikkaan, erityisesti osallisuuteen ja toimintakykyyn. Niemelä (2010, 19–21) viittaa teoksessaan Riihisen (2002) kykyteoriaan ja Senin (1993) korostamaan toimintaperustaiseen hyvinvointi-käsitykseen, jossa osallisuus on keskeisessä asemassa. Näiden teorioiden mukaan työ on yksi yksilön hyvinvointia rakentavista osa-alueista, joka luo elämälle merkitystä toimintojen ja kykyjen kautta. Keskeistä on valinnan vapaus ja mahdollisuus toimia hyvinvointia tuottavasti itseään kohtaan. Kunkin yksilön kyvyt nähdään mahdollistavina tai rajoittavina tekijöinä. Täsmätyökykyisyys haastaa hyvinvoinnin rakentumista työelämäosallisuuden ja -toimijuuden kautta.

Työelämän ulkopuolelle jääminen, erityisesti työkyvyn haasteet, vaikuttavat osallisuuden kokemukseen. Heikko osallisuuden kokemus lisää erilaisten elämänhaasteiden kasautumisen riskiä (Leemann, Nousiainen, Keto-Tokoi & Isola 2022, 106–107). Työttömyydellä on negatiivinen vaikutus toimeentuloon, mutta sen suuremmat riskit piilevät sosiaalisessa eristäytymisessä, toimintakyvyn heikentymisessä ja yhteiskunnallisessa syrjäytymisessä (Kestilä & Karvonen 2022, 33). Työttömyys vaikuttaa henkilöön itseensä sekä hänen perheeseensä ja muihin läheisiin (Alasalmi ym. 2019, 17; Klemetti, Vuorenmaa & Närvi 2022, 150). Riski ylisukupolvisen huono-osaisuuteen on tunnistettu perheissä, joissa yhdistyy useampia haavoittavia tekijöitä kuten työttömyys, sairastaminen, toimeentuloasiakkuus ja alhainen koulutus (Aarnio, Kangas, Ylikännö 2020, 169; Saari, Eskelinen & Björklund 2020, 91). Tästä syystä työelämään pääseminen voi ehkäistä haasteiden syvenemistä.

Työelämäosallisuuden käsitettä on alettu käyttää noin kymmenen vuotta sitten, esimerkiksi sosiaali- ja terveysministeriön raporteissa ja muistioissa (Sosiaalihuollon työelämäosallisuutta tukevan lainsäädännön ja palvelujärjestelmän uudistamistarpeita arvioivan työryhmän loppuraportti 2014). Työelämäosallisuuden käsitteeseen liittyy ajatus aktiivisesta hyvinvointipolitiikasta (ks. Niemelä 2010, 109). Työ määrittelee osan identiteetistä ja vaikuttaa yhteiskunnalliseen asemaan ja osallisuuden tunteeseen. Osallisuuden kokemus voi vahvistaa uskoa ja kykyä muutokseen, joka auttaa henkilöitä motivoitumaan kohti oman hyvinvoinnin parantamista (Leemann ym. 2022, 106–107; Niemelä 2010, 19–20). Saatavilla olevan työvoiman työllistämällä pyritään työelämäosallisuuteen ja sen kuntouttaviin hyötyihin. Työllistämisen tuet ja työllistämispalvelut tähtäävät

työelämäosallisuuden toteutumiseen erityisesti henkilöillä, joilla on alentuneet mahdollisuudet päästä osaksi työelämää (Ilmonen, Kerminen & Lindberg 2011, 13; Sosiaalisen kehittämisen työryhmä 2004, 17). Työelämäosallisuus on eniten tutkittu yhteiskunnallisen osallisuuden osa-alue, johon nivoutuu taloudellisia esteiden, asenteiden ja työ- ja toimintakyvyn ulottuvuuksien tarkastelua (Hästbacka 2021, 6). Suomessa työelämäosallisuus on ajankohtainen aihe, johon yritetään panostaa entistä enemmän. Ruotsissa on pyritty hallituksen toimeen antamana vaikuttamaan työnantajien asenteisiin jo pidemmän aikaa. Tätä ajatellen vuonna 2018 lanseerattiin Gör Plats -viestintäkampanja, joka keskittyy vammaisten työllistymisnäkömyien parantamiseen. (Thorell 2019.)

### **2.3 Esihenkilö työkyvyn tukijana rekrytoinnissa ja työsuhteen alussa**

Työkykyjohtamisen käsite kuvailee kaikkia niitä toimia, jotka yritys tai organisaatio toteuttaa osaamisen kehittämisen, motivaation ylläpidon, työturvallisuuden, työkyvyn ja terveyden edistämiseksi (Ervasti, Kausto, Leino-Arjas, Turunen, Varje & Väänänen 2022, 14, 18; Työpanos käyttöön työtehtäviä muokkaamalla 2022). Onnistunut rekrytointi ja työsuhteen aloitusprosessi vaatii esihenkilöiltä ja työnantajilta ylipäänsä työkykyjohtamiseen liittyvää ymmärrystä työkyvyn mahdollisuuksista muuttuvissa elämäntilanteissa (Ervasti ym. 2022, 85–86; Osallistava ja osaava Suomi 2019). Työkykyjohtaminen on vahvasti sidoksissa henkilöstöjohtamisen kokonaisuuteen ja osa henkilöstöstrategiaa (Viitala 2021, 186–187).

Henkilöstöjohtamisen perimmäinen lähtökohta on tukea yritystä tai organisaatiota kohti menestystä ja tuottaa sille arvoa (Viitala 2021, 26). Painostuseroja kovan ja pehmeän henkilöstöjohtamisen näkökulmien välillä on nähtävissä jopa saman yrityksen tai organisaation sisällä. Kova henkilöstöjohtaminen korostaa henkilöstöä resurssina, jossa painottuu tehokkuus- ja kustannusnäkökulmat. Pehmeä henkilöstöjohtaminen keskittyy inhimilliseen johtamisnäkömykseen, jossa henkilöstömielletään voimavaraksi ja työyhteisöjen hyvinvointiin panostetaan. (Mts. 24–25, 36.) Täsmätyökykyisen henkilön rekrytointi erityistarpeineen lähes vaatii inhimillistä suhtautumista ja pehmeän henkilöstöjohtamisen arvopohjaa yritykseltä. Onnistuneella henkilöstö- ja työkykyjohtamisella aina rekrytoinnista ja työtehtävien muokkauksesta lähtien ylläpidetään työntekijöiden työkykyä. Esihenkilön ymmärrys työnhakijan työkyvyn tilasta ja työkyvyn tukitoimien tuntemus luovat mahdollisuudet onnistuneeseen rekrytointiin (Porter, Lexén & Bejerholm 2019, 335).

Esihenkilöiden tiedontarpeet ovat nousseet esiin useassa muussakin tutkimuksessa. Norjalaisessa tutkimuksessa esihenkilöt kokivat tietämättömyyttä erityisesti mielenterveyshaasteiden vaikutuksesta työkykyyn (ks. Fyhn, Sveinsdottir, Reme & Sandal 2021). Kanadalaisessa tutkimuksessa lopputulemana korostettiin, kuinka tärkeää on vastata työnantajien koulutus- ja tukitarpeisiin oikea-aikaisesti ja tehokkaasti, koska lähtökohtaisesti on olemassa pelkoja kasvavista sairaspotilaista luista ja työhön sitoutumattomuudesta (ks. Shankar, Liu, Nicholas, Warren, Lai, Tan, Zulla, Couture & Sears 2014).

Monimuotoiset työyhteisöt rakentuvat ihmisistä, joilla on erilaiset lähtökohdat ja elämäntilanteet, jotka voivat johtua työkyvystä, vammaisuudesta, neurologisista erityispiirteistä tai esimerkiksi perhe- ja kulttuuritaustasta (Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi n.d.; Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työelämässä n.d). Tasa-arvoon ja yhdenvertaisuuteen pyrittäessä nämä erilaiset lähtökohdat on otettava huomioon yrittäen tasapainottaa jokaisen lähtökohdista onnistua työtehtävissä (Mitä yhdenvertaisuudella tarkoitetaan n.d). Inklusiivisuus tarkoittaa pelkistettynä johonkin kulumista. Siihen liitettävä työelämäosallisuus sen sijaan korostaa nimenomaan lopputulemaa, että jokainen kokee olevansa tärkeä osa työtä ja työyhteisöä omana itsenään. (Monimuotoisuus ja inklusiivisuus: mitä ja miksi n.d.) Näiden toteutumiseksi tulee olla johdon tuki ja ymmärrys sekä halua muuttaa organisaatiokulttuurin rakenteita suuntaan, jossa on sallittua olla erilainen, mutta silti työhön soveltuva (Syrjimättömien urapolkujen luominen n.d). Monimuotoisen työyhteisön johtaminen tuo rikkautta ja erilaista potentiaalia organisaatioon, mutta vaatii johtohenkilöstöltä ymmärryksen lisäksi pitkäjänteisyyttä ja erilaisten viestintätaitojen kehittämistä (Juuti 2017, 68; Shore, Cleveland & Sanchez 2017, 177–178).

Henkilöstöjohtamisen laadun on osoitettu vaihtelevan pienissä ja keskisuurissa yrityksissä ja syynä tähän on henkilöstöjohtamiseen erikoistuneen henkilöstön vähäisyys tai puute (Viitala 2021, 237). Työkykyjohtaminen ei ole pelkästään esihenkilön toimintaa. Työkykyjohtamista toteutetaan yhteistyössä henkilöstöhallinnon sekä eri toimijoiden kesken. Monialaisen tuen voimin pyritään tukemaan henkilön työllistymistä ja työssä jatkamista esimerkiksi työkokeilun jälkeen. Usein täsmätyökykyisillä on taustalla monialaisia tuen tarpeita ja tällöin kaivataan monialaista yhteistyötä yli hallintorajojen ja eri palvelujärjestelmien (Mäkinen 2021, 28–29, 84). Työntekijän tarpeet määrittelevät yhteistyöverkoston kokoonpanon.

Esihenkilöiden rooli ja asenne työkyvyn tukijoina ja työelämäosallisuuden edistäjinä on havaittu, minkä takia kaivataan enemmän asenteisiin liittyvää vaikuttamista (Järvikoski, Takala, Juvonen-Posti & Härkäpää 2018, 46–48, 69–70). Organisaatioissa, joissa henkilöstöhallinto on sitouttanut esihenkilöt osallistumaan hyvinvointikoulutuksiin ja muihin työhyvinvointia edistäviin toimiin, esihenkilöt ovat omaksuneet paremmin työhyvinvointijohtamisen ja mielenterveyden edistäjän rooleja (Lamminen, Vanhala & Kianto 2022, 142). Norjassa toteutetun Pettersen & Fugleveit (2015, 640) tutkimuksessa selvitettiin kuinka esihenkilöt suhtautuvat hakijoihin, joilla on mielenterveyteen liittyvä hoitajakso takanaan. Kyseisen tutkimuksen esihenkilöt toivoivat avoimuutta mielenterveydellisistä haasteista, mutta eräs vastaajista pohti, ettei tiedä olisiko tiedon valossa kuitenkaan päätynyt henkilön palkkaamiseen. Tutkimuksen tuloksena havaittiin tarve jakaa tietoa mielenterveyden haasteista työllistämispäätöksien tueksi. Huomioitavaa on, että työnhakijoilla voi olla haasteita tuoda esiin asioita, jotka vaikuttavat heidän työ- ja toimintakykyynsä. Esimerkiksi autismikirjo saattaa olla asia, jota peitellään leimaantumisen pelon takia (Jääskeläinen 2017, 51). Peitely ja häpeä on liitetty monissa tutkimuksissa mielenterveyshaasteista kertomiseen (Hujala & Lammintakanen 2018, 22; Maanmieli 2019, 181).

Työkyvyn tuen toimenpiteistä on työnantajalle monia hyötyjä, kuten vähentyneet sairauspoissaolot ja terveydenhuollon kustannukset sekä tuottavuuden, luovuuden ja motivaation lisääntyminen (Ervasti ym. 2022, 91). Näitä tekijöitä voidaan selittää henkilöstöjohtamisen teorialla, AMO-mallilla, joka selittää yksilön suoriutumista työssään (Viitala 2021, 19). Työkyvyttömyyden työntekijä on työnantajalle kustannusrasite, joten työkyvyttömyyden ehkäisy ja henkilöstön hyvinvointiin panostaminen toimivat kannustimina työkykyjohtamisen toimien toteuttamiseksi. Poissaolokustannukset ovat suuri kustannuserä työnantajalle, mutta työkyvyn tuen tavoitteena tulisi silti olla tuottavien työtuntien lisääminen.

Työtuntien osalta tiedolla johtamisessa ei tulisi tukeutua vain sairaspöissaolojen seuraamiseen, vaan seurata työn tuottavuutta (Ervasti ym. 2022, 65, 86; Pehkonen, Turunen, Juvonen-Posti, Henriksson, Vihtonen, Seppänen, Liira, Uitti & Leino 2017, 88–90; Poissaolokustannusten arvioiminen n.d.). Valtioneuvoston selvitystyön (Ervasti ym. 2022, 86) mukaan pelkkä sairaspöissaolojen seuraaminen ei tuo näkyviin presenteeismii eli työkyky alentuneena tapahtuvaa työntekoa. Presenteeismi vaikuttaa tuottavuuteen ja saattaa hidastaa toipumista sekä heikentää terveyttä entises-tään (Skagen & Collins 2016, 169–177). Työkyky alentuneena työskentely saattaa johtua siitä, että henkilö pelkää tulevansa irtisanotuksi terveydellisten syiden takia (Ervasti ym. 2022, 86).

## 2.4 Lait ja linjaukset työllistymisprosessissa

Kansallinen lainsäädäntö ja kunnallisratkaisut vaikuttavat laajasti työelämään, etuusjärjestelmään, palvelutarjontaan sekä niiden saatavuuteen. Työ- ja elinkeinotoimisto (TE) sekä työnhakija yhdessä arvioivat työnhakijan palvelutarpeen, jonka perusteella tarjotaan julkisia työvoima- ja yrityspalveluja. Mikäli henkilö tarvitsee työvoimahallinnon apua työllistymiseensä, on viranomaisella tärkeä rooli mahdollisten työkykyhaasteiden tunnistamisessa ja sen mukaisiin palveluihin ohjaamisessa (Mäkinen 2021, 15; HE 198/2021). Lain mukaan palvelutarpeen arvioinnissa TE-viranomainen arvioi hakijan työllistymiseen vaikuttavaa työ- ja toimintakykyä (L 916/2012, 11 §).

Hallintolaki linjaa, että virkamiehellä on jatko-ohjausvelvollisuus, jonka puitteissa ohjausta tulee tarvittaessa tehdä oman organisaation ulkopuoliselle viranomaistaholle (L 434/2003, 8§). Työvoima- ja yrityspalveluiden lakiuudistus (L 1379/2021) astui voimaan vuosi sitten. Voimaan tulleet muutokset ovat osin positiivisia, osin haasteellisia. Asiakkaita tavataan useammin kasvokkain ja yhteistyö on tiiviimpää, jolloin asiakas saa tukea työnhakuun ja aktivoituminen on merkittävämpää. Työllisyysvaikutukset ovat täten kohonneet. Haasteita asettaa virkailijoiden merkittävästi lisääntynyt työmäärä eikä uudet rekrytoinnit ole riittäneet korvaamaan sitä. Laki ei huomioi riittävästi asiakkaiden erilaisia tilanteita, ja on paljon asiakkaita, jotka eivät ole TE-toimiston palveluin autettavissa. Laki myös antaa liikaa harkintavaltaa yksittäiselle virkailijalle, jolloin asiakkaiden yhdenvertainen palvelu on kyseenalaista. Positiivinen, vahvuuksia korostava asiantuntijan suhtautuminen työnhakijaan on lisännyt tutkimuksen mukaan työnhaun mielekkyyttä, työmahdollisuuksien ulottuvuuksia sekä itseluottamusta työnhakuun (Viheräkoski 2020, 77). Oikeisiin palveluihin ohjautumisessa ja työllistämisen edistämisessä voi olla kuitenkin monta haastetta, jotka liittyvät työnhakijaan tai viranomaisten näkökulmasta palveluvalikon vähyyteen, tiedonkatkoksiin, kohtaamiseen varattujen resurssien vähyyteen tai ammatillisiin valmiuksiin kohtaamistilanteissa (Hujala & Lamintakanen 2018, 29–30; Mäkinen 2021, 66).

Merkittävä uudistamistarve Työvoima- ja yrityspalveluiden lakiuudistuksessa (L 1379/2021) koskee 3 luvun 7§ 2 momenttia, jossa todetaan, että työnhakuvelvollisuutta ei aseteta työnhakijalle, joka ammattisuojan päätyttyä ei lääketieteellisen selvityksen mukaan kykene mihinkään työhön. Sellaisia lääkärinlausuntoja saadaan harvoin, joissa todetaan asiakkaan kykenemättömyys mihinkään työhön, ja siksi lain mukaan työkyvyttömälle työnhakijallekin tulisi asettaa työnhakuvelvoitteet. Samoin velvoitteet koskevat koulutuksessa olevia ja sellaisia asiakkaita, joilla työsuhde voimassa,

mutta eivät terveydellisistä syistä pysty aiempaan työhönsä. (L 1379/2021, 3. luku, 3§.) Lain ristiriitaisuudet ja momenttien epätäsmällisyydet haastavat sekä täsmätyökykyisten työllistymistä, että työelämäosallisuuden toteutumista yhdenvertaisuuden nimissä.

Monet muutkin lait käsittelevät työkyvyn teemaa. Yhdenvertaisuuslain uudet osittaismuutokset astuvat voimaan 1.6.2023. Muutosten ansiosta yhdenvertaisuuden edistämismääräykset laajenee. Vastaisuudessa työnantaja, jonka palveluksessa on yli 30 työntekijää, joutuu tekemään yhdenvertaisuussuunnitelman lisäksi tulevaisuudessa selvityksen yhdenvertaisuuden arvioinnista ja arvioinnin tuloksena tulleet johtopäätökset näkyviksi (L 1192/2022, 7§). Perustuslain yhdenvertaisuuspykälä (L 731/1999, 6§), painottaa ihmisten olevan yhdenvertaisia lain edessä. Yhdenvertaisuuslain (L 1347/2014) nimissä työnantajan tulisi edistää toiminnallaan yhdenmukaisuutta ja työturvallisuuslaki (L 738/2002) velvoittaa työnantajaa huolehtimaan työntekijöiden terveydestä ja turvallisuudesta yksilölliset tekijät huomioiden. Konkreettisesti edellä mainittujen lakien toimeenpanosta voidaan huolehtia muun muassa mahdollisilla työolosuhteiden mukauttamistoimilla. Työterveyshuollon rooli korostuu työterveyshuoltolaissa (L 1383/2001, 12 §), jonka perusteella vajaakuntoisen työntekijän tulee saada työterveyshuollosta tukea työ- ja toimintakyvyn ylläpitämiseen, jatkotoimenpiteiden tarpeen arviointiin sekä seurantaan.

Työsuhteen alusta asti esihenkilöllä on laaja vastuu alaisten työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen olosuhteiden kannattelusta (L 738/2002, 8§). Valtiolta voidaan hakea lakien velvoittamia työkykyjohtamista mahdollistavia taloudellisia tukia. Esimerkiksi työolosuhteiden järjestelytuella voidaan kattaa sopivien työvälineiden tai lisäohjausresurssin kustannuksia enintään 4 000 eurolla työntekijää kohden (Työolosuhteiden järjestelytuki n.d). Harkinnanvarainen palkkatuki sen sijaan antaa työnantajalle mahdollisuuden hakea valtiolta lisätukea palkkakustannuksiin, mikäli työttömyys on johtunut ammatillisen osaamisen puutteista, vamma tai sairaus alentaa tuottavuutta tai tuella palkkattava on täyttänyt 60 vuotta ollen työttömänä vähintään vuoden ennen palkkatuen myöntämistä (Palkkatuki n.d). Kunnissa on havaittu, että yhdistysten valmiudet palkata palkkatuella ovat muita työnantajia heikkomat, koska tuki maksetaan konkreettisesti jälkikäteen. Ratkaisuna siihen, että pitäisi olla valmista taloudellista pääomaa, monet kunnat kuten Vihti, Tuusula ja Hamina ovat ottaneet käyttöön työllistämislainan (Työllisyyspalvelut n.d.; Työllistämislainan n.d.; Tilapäislainan yhdistyksille n.d.). Jatkossa työllistämispalveluiden järjestäminen ja kustannukset tulevat olemaan kuntien kontolla kokonaisuudessaan. Valtakunnallisesti tarkastellen TE-palvelut 2024 uudistus

sisältää kannustavan rahoitusmallin kuntien työllisyyspalveluiden järjestämisen tueksi ja yhteensovittamiseksi, jotta työllistymisen tehostaminen mahdollistuu (HE 207/2022 vp).

### **3 Tutkimuksellinen kehittämistoiminta**

#### **3.1 Tarkoitus ja tavoite**

Tutkimuksellisena kehittämistoimintana järjestettiin yhteiskehittämisen etätyöpajoja, joihin kutsuttiin työelämän eri toimijoita ja kokemusasiantuntijuutta omaavia keskustelemaan yhdessä täsmätyökyvystä. Yhteiskehittämällä lisättiin tietoisuutta ja luotiin yhteistä ymmärrystä täsmätyökyvystä sekä kerättiin tietoa havaituista esihenkilöiden tuen ja tiedontarpeista. Prosessin edetessä kerättiin osallistujien näkemyksiä ja mielipiteitä, kuinka tukea ja tietoa voisi antaa esihenkilöille. Tutkimuksellisella kehittämistoiminnalla tuotettiin tietoa ja kehittämissuosituksia, joiden avulla täsmätyökykyisten edellytykset päästä palkkatöihin paranisivat.

Kehittämistehtävissä etenemistä ohjasivat seuraavat kolme kysymystä

1. Miten työelämän eri toimijat ja kokemusasiantuntijat kuvailevat täsmätyökykyisyyttä?
2. Mitä tuen ja tiedontarpeita työelämän eri toimijat ja kokemusasiantuntijat ovat havainneet esihenkilöillä olevan täsmätyökykyisten työllistämistä?
3. Millä tavoin työelämän eri toimijoiden ja kokemusasiantuntijoiden mielestä olisi tarkoituksenmukaista vastata esihenkilöiden tuen ja tiedontarpeisiin 15 vuoden aikana?

#### **3.2 Tutkimuksen ja kehittämisen valinnat**

Tutkimusaiheen kartoitusta ohjasi tutustuminen aihealueeseen ja aiempaan tutkimustietoon (vrt. Luomanen 2010, 351). Ennen tutkimusaiheen valintaa kävimme ennakoivia, kartoitettavia

keskusteluja Työ- ja elinkeinoministeriön (TEM), ELY-keskuksen, TE-palveluiden, Suomen sosiaali- ja terveys ry:n (SOSTE) sekä Yhteiskunnallisten yritysten osaamiskeskuksen (YYO) toimijoiden kanssa. Jokainen näistä keskusteluista osoitti, että juuri nyt on ajankohtaista nostaa täsmätyökykyisten työllistämisen -teemaa ihmisten tietoisuuteen. Täsmätyökyky on moniulotteinen asia eikä sen takia ole löydettävissä yhtä ja oikeaa ratkaisua haasteen poistamiseksi. Kyse on pirullisesta, kompleksisesta ongelmasta, joka ulottuu johtamiskäytäntöihin ja jolle ei ole olemassa yhtenevää määritelmää sen subjektiivisuuden sekä konfliktiherkkyden takia. Yksi strategia pirullisten ongelmien kohtaamiselle on yhteistyön korostaminen (vrt. Lundström & Mäenpää 2020, 40–43).

Tutkimuksellista kehittämistoimintaa on toteutettu yhteiskehittämisen menetelmin, tuottaen laadullista tutkimusaineistoa kuvailemaan ilmiötä. Laadullinen tutkimus pyrki nimensä mukaisesti luomaan ymmärrystä ja uusia oivalluksia tutkittavasta aiheesta (Cleary, Horsfall & Hayter 2014, 499; Silverman & Pattersson 2022, 2; Vuori n.d). Tutkimuksellisesta kehittämistoiminnasta muodostui työelämän tarpeita kartoittava tutkimuksellinen, käytännönläheinen kehittämisprosessi. Kehittämisen näkökulma tavoittelee näkyvää muutosta, käytännönläheisyyttä ja toimivuutta. Tutkimuksellinen näkökulma taas pyrkii tuottamaan perusteltua tietoa. Tutkimuksellinen kehittäminen on tiedonmuodostuksen tapa, jonka tukirakenteena tieteellinen tutkimus toimii. (Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 38; Toikko & Rantanen 2009, 21–23.) Tutkimuksessa ja kehittämistoiminnassa on tärkeää hyödyntää sellaisia lähestymistapoja, jotka mahdollistavat aiheen lähelle pääsemisen, ihmisten kokemusten kuulemisen ja heidän konstruoimien merkitysten tutkimisen (Leung 2015, 235; Puusa & Juuti 2020a, 28). Tämä on yksi perustelu sille, että opinnäytetyön laadullinen aineisto kerättiin yhteiskehittämisen etätyöpajoissa. Yhteiskehittämisen menetelmin tuotiin julki työllistämiseen vaikuttavia monitahoisia näkökulmia ja esihenkilöiden tarpeita koskien täsmätyökyvyn kokonaisuutta.

Eri taustoilla varustettujen ihmisten koollekutsumisen tarkoitus oli luoda mahdollisuus eri näkökulmien vaihtamiseen (vrt. Silverman & Pattersson 2022, 2; Valtonen & Viitanen 2020, 121), sillä pelkkä asiantuntijoiden välinen keskustelu ei ole riittävää yhteiskunnallisesti merkittävien haasteiden ratkaisemiseksi. Tarvitaan kehittämistoimintaa, jossa painottuu kaikkien toimijoiden välinen kunnioittava ja tulevaisuusorientoitunut keskustelu yhdistettynä tietoon sekä kokeiluihin kannustavaan kulttuuriin. (Rask & Karreinen 2020, 183–184.) Kehittämisen yhtenä päämääränä on myös mahdollistaa ajattelumallien ja ideologioiden uudelleenmuodostuminen (Toikko & Rantanen 2009, 11).



Yhteiskehittämisen menetelmin haluttiin mahdollistaa osallistujille omien subjektiivisten kokemusten jakaminen, muiden näkökulmien kuuleminen ja näiden tuloksena yhteisten idea-aihioiden muotoileminen. Ryhmänä toimiessa kokemusten jakamisen on nähty olevan osallistujille palkitsevaa, koska kuulijoita on useampia (Silverman & Pattersson 2022, 139; Valtonen & Viitanen 2020, 123). Keskitalo (2019, 37) ja Social Care Institute for Excellence (2014) korostavat yhteiskehittämisen roolia asiakkaiden näkökulmasta erityisesti päätösten omistajuuden tunteella, joka liittyy osallisuuden käsitteeseen. Asiakkaat ovat tärkeä voimavara varsinkin sosiaali- ja terveysalan toimintojen kehittämisessä ja tutkimustiedon lisäksi olennainen tiedonlähde sekä kollektiivinen toimija (Sicilia ym. 2016, 17; Sipari, Vänskä, Lehtonen, Helenius, Väisänen & Harra 2022, 14; Tuurnas, Stenvall, Rannisto, Harisalo & Hakari 2015, 372). Asiakkaiden ja mahdollisimman erilaisista lähtökohdista tulevien osallistujien panos yhteiskehittämiseen on rikkaus, johon pääsee käsiksi vain olemalla positiivisella tavalla utelias (Haataja, Hautamäki, Holm, Pulkkinen & Suni 2018, 21–22, 25–27).

Oleennaista yhteiskehittämisessä on se, että toimijoille luodaan horisontaalisia ja vertikaalisia mahdollisuuksia suunnitella, kehittää, toteuttaa ja arvioida palveluita sekä tuotteita yhdessä (Campanale, Mauro & Sancino 2021, 278; Tuurnas ym. 2015, 371–372). Horisontaalisella tarkoitetaan verkostomaiselle yhteistyölle rakentuvia työ- ja toimintatapoja, joissa valta on hajautettu esimerkiksi osallistujien välille ja osaamista yhdistetään jaetun päämäärän saavuttamiseksi. Vertikaalinen sen sijaan kuvastaa erityisesti aiempaa johtamismallia, jossa valta on keskittynyt tietyille henkilöille ylhäältä alas. (Stenvall & Virtanen 2021, 26.) Yhteiskehittämisen ideana on, että koollekutsujat pitävät tavoitteisiin tähtäviä kokoontumisia vastuullaan, mutta itse työskentelyssä valta jakautuu kaikkien osanottajien kesken. Tätä kautta nähdään palveluiden tuloksellisuuden vahvistuvan ja vaikutusten parantuvan (Pestoff 2012, 362). Muutos osallistavasta osallistuvaan työskentelyyn kertoo johtamismallin muuttumisesta, jossa painottuu muutos kohti yhteistyötä mahdollistavaa johtajuutta (Salonen ym. 2017, 21–22). Kyseessä on sosiokonstruktivistinen johtamistapa, jossa opitaan yhteistyön kautta, tavoitteena luoda parempaa tulevaisuutta ja palveluita (Rask & Karreinen 2020, 183).

## 4 Kehittämisprosessin toteutus

### 4.1 Yhteiskehittämisen etätyöpajat

Perinteisesti jo tutkimusta suunnitellessa pohditaan tarkoituksenmukaisuusperusteluja eli sitä ketkä henkilöt olisivat olennaisia informantteja tutkimuskysymyksen tai kehittämistehtävien näkökulmasta (Leung 2015, 325; Puusa & Juuti 2020b, 85; Puusa 2020a, 106; Valtonen & Viitanen 2020, 120). Tarkoituksena oli kuulla eri työelämätoimijoiden ja kokemusasiantuntijoiden eli täsmätyökykyisten näkemyksiä aiheesta. Tutkimuksen kannalta merkityksellistä oli saada täsmätyökykyiset henkilöt osallistumaan. Laadullinen tutkimus on omiaan antamaan vähemmistöille mahdollisuuden saada kokemuksensa ja äänensä kuuluviin (Puusa & Juuti 2020a, 62; Puusa 2020a, 106).

Työelämätoimijoista halusimme tavoittaa omana spesifinä ryhmänä esihenkilö- ja rekrytointitaustaisia henkilöitä. Kokemusten ja mielipiteiden kerääminen heidän näkökulmastaan oli merkityksellistä, jotta täsmätyökykyisten henkilöiden työllistäminen mahdollistuu sujuvammin tulevaisuudessa. Yhtä tärkeää oli lisätä esihenkilöiden ymmärrystä täsmätyökykyisistä työnhakijoista heidän kokemuksiaan ja ideoitaan kuulemalla. Esihenkilö on olennainen linkki organisaatiokulttuurin rakentumisessa, koska hän johtaa henkilöstönsä yhteisen tehtävän ja tavoitteen saavuttamista, keskustelua ja innovointia. Henkilöstön toimintaa ohjaamalla organisaatiokulttuurin on mahdollista muokkautua johtajan toiminnan ja ihmisten välisen yhteistyön kautta. (Puusa & Juuti 2020, 61; Salonen ym. 2017, 19–20, 39; Valtonen & Viitanen 2020, 119.)

Jaoimme kutsua yhteiskehittämisen työpajoihin pääasiassa sähköpostijakeluna yhteiskehittäjat@gmail.com -osoitteesta omille työ- ja opiskeluverkostoille sekä Klubitaloille tavoitellen erityisesti Etelä-Suomen alueelta työelämän eri toimijoita, kokemusasiantuntijoita sekä muita aiheesta kiinnostuneita. Osallistuimme myös aktiivisesti Työkykyhankkeen Kohtaamoihin (Työkykyhankkeen Kohtaamot n.d) eli ammattilaisten monialaisiin etätapaamisiin, joissa kerroimme tulevista yhteiskehittämisen työpajoista ja jaoimme kutsua useaan kertaan. Kohtaamoissa osallistujakunta koostuu useimmiten Keski-Uudenmaan työkykykoordinaattoreista, TE-palveluiden asiantuntijoista, eri organisaatioiden valmentajista sekä työllistämisen parissa työtä tekevästä sosiaali- ja terveyshuollon henkilöstöstä.

Osallistujien koollekutsuminen toteutettiin sähköisellä kutsulla (ks. Kuvio 1). Kutsusta lähtien halusimme korostaa yhdenvertaisia lähtökohtia, joten sama kutsu lähetettiin kaikille osallistujatahoille. Kutsussa sekä etätyöpajojen alussa osallistujia informoitiin siitä, että liittymällä työpajaan he antavat suostumuksensa tutkimukseen osallistumiseen ja jokainen etätyöpaja tallennetaan alusta loppuun. Kameran käyttö oli vapaaehtoista. Lisäksi kutsussa luki, että työpajoihin osallistuminen tapahtuu nimimerkin tai pelkän etunimen turvin. Etätyöpajoihin liittyminen tapahtui aina saman, kutsussa olleen Zoom-linkin kautta. Kutsussa, kuten yhteiskehittämisenkin aikana, oli pyrkimys puhua samaa yleiskieltä, jota kaikki vastaanottajat ymmärtäisivät (ks. Ikonen 2021; Puusa 2020a, 113; Puusa & Juuti 2020a, 72; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 46).

Tutkimusyhteistyössä  
Diak  
jamk

Lisätietoa:  
Anna Niemi, Diak, YAMK  
Anniina Karjula, Jamk, YAMK  
yhteiskehittajat@gmail.com

## TÄSMÄTYÖKYKYÄ TYÖLLISTÄMÄSSÄ

Tule mukaan vaikuttamaan Suomen  
työelämän kehittämiseen!

### YHTEISKEHITTÄMISEN TYÖPAJAT KOLMENA KESKIVIIKKONA

ke 23.11.2022 klo 9-11  
ke 7.12.2022 klo 9-11  
ke 14.12.2022 klo 9-11

Toivomme saavuttavamme osallistujia erilaisista taustoista ja erilaisen osaamisen edustajista!

Hienoa jos pääset osallistumaan jokaiseen työpajaan! Otamme sinut ilolla vastaan vaikka osallistuisit vain yhteen.

### MILLAINEN OLISI TULEVAISUUDEN TYÖELÄMÄ, JOKA OTTAISI PAREMMIN VASTAAN TÄSMÄTYÖKYKYISIÄ?

- Tavoitteena pyrkiä vastaamaan erityisesti esihenkilöiden tarpeeseen täsmätyökyvyn kokonaisuudesta
- Tavoitteena tietoisuuden ja toimintatapojen muutosten myötä edistää täsmätyökykyisten työllistymistä avoimille työmarkkinoille

KLIKKAA **TÄSTÄ** ITSESI ZOOM -TYÖPAJOIHIN

MEETING ID: 657 6555 7313  
PASSCODE: 229473

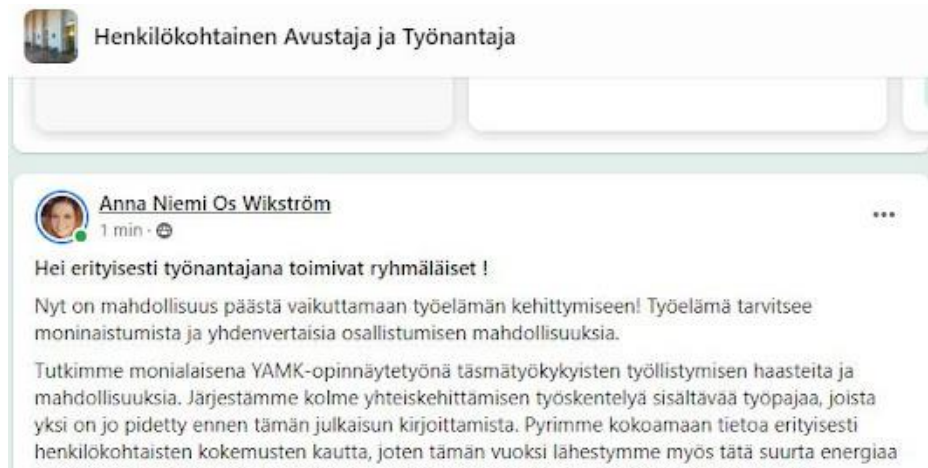
- Osallistuminen tapahtuu anonymisti, joten kirjauduthan etunimelläsi tai nimimerkillä
- Liittymällä työpajaan annat suostumuksesi tutkimukseen osallistumisesta
- Työpajatoiminta nauhoitetaan, mutta kameraa ei tarvitse pitää päällä

TULE MUKAAN KESKUSTELEMAAN, JAKAAMAAN KOKEMUKSIA  
JA IDEOIMAAN YHDESSÄ!

Kuvio 1. Kutsu yhteiskehittämisen etätyöpajoihin

Kutsu oli kaikille sama, mutta saatetekstiä muotoilimme kohdejoukon mukaan (ks. Kuvio 2). Lisäksi laitoimme kutsupostauksia kummankin henkilökohtaisilta Facebook -tileiltä ryhmiiin *Henkilökohtainen avustaja ja työnantaja* (tuolloin 9 500 jäsentä) sekä *Naisyrittäjät* (tuolloin 65 675 jäsentä). Ainakin kaksi osallistujaa kertoi löytäneensä etätyöpajaan nimenomaan samana aamuna julkaistun

sosiaalisen median postauksen ansiosta. Kaikissa kutsuissa kannustimme ihmisiä myös jakamaan kutsua muille kiinnostuneille. Kutsua pyrittiin siis levittämään laajalle, mutta osallistujamäärä pysyi silti maltillisena.



Kuvio 2. Kutsupostaus Facebook -ryhmään

Zoom-yhteyden kautta järjestettiin kolme etämuotoista yhteiskehittämisen työpajaa, jotta kaikkiin kehittämistehtäviin saataisiin vastatuksi ja aikataulullisesti työskentely pysyisi tehokkaana. Arvioimme, että osallistujien saaminen paikalle olisi todennäköisempää etänä. Etämuotoiset työpajat mahdollistivat osallistumisen heillekin, joilla on henkilökohtaisen tuen ja tukivälineiden tarpeita tai sosioekonomisesti heikompi asema (vrt. Puusa 2020a, 104; Sipari ym. 2022, 14; Valtonen & Viitanen 2020, 130). Toteutustapa mahdollisti osallistumisen mahdollisimman anonymisti, koska työskentelyssä ei ollut pakko pitää mikrofonia tai kameraa avoinna. Etämuodon avulla pystyimme tavoittamaan toimijoita eri puolilta Suomea tai vaikka ulkomailta käsin, mikä myös vahvisti työpajojen maantieteellistä saavutettavuutta (Sipponen-Damonte 2020, 101).

Työpajat toteutettiin kolmena keskiviikkoamuna marras-joulukuussa 2022. Toteutuksen ajankohdassa huomioitiin vuoden vaihteen lähestyminen ja se, että Työkykyhankkeen alaiset pilotit olivat loppumassa. Keston ja aikataulutuksen suhteen pyrimme huomioimaan kohderyhmät ajoittamalla työskentelyn kahteen tiiviiseen aamupainotteiseen tuntiin ennen lounasaikaa (klo 9–11). Punta-roimme eri aikoja ja niiden tarkoituksenmukaisuutta sekä sitä, onko osallistujien helpompi tulla uudestaan työpajaan niiden ollessa säännönmukaisesti samaan kellonaikaan. Yksittäisen

työpajan kestoja suunniteltaessa tehtiin tarkka aikataulu, jonka avulla pyrittiin varmistamaan tavoitteiden saavuttaminen. Yhteiseen ymmärrykseen aiheesta voidaan päästä vain yhteisen keskustelun kautta ja tätä toteutimme eri muodoissa jokaisessa työpajassa. Tavoitteiden lisäksi ajankäyttöön vaikuttaa osallistujien määrä, suhde aiheeseen sekä keskinäinen luottamus (Sipponen-Damonte 2020, 50.)

Osallistuminen yhteiskehittämisen työpajoihin onnistui anonyymisti, ja kunnioitimme jokaisen yksityisyyden suojaa. Hyväksyessämme Zoom –linkin kautta osallistuvia henkilöitä sisään, tarkitimme kutsussa mainitun ohjeen noudattamisen ja muutimme tarvittaessa kirjautumisnimeä sellaiseksi, ettei henkilöä olisi mahdollista tunnistaa suoraan sen kautta. Varmistimme moninaisen osallistujakunnan todentamisen keräämällä pajojen alkuvaiheessa osallistujasegmentit (ks. Kuvio 3). Osallistujasegmentit oli koostettu Flinga -valkotaulutyöskentely pohjalle ja jokainen pystyi lisäämään sydämen siihen kohtaan, jota koki edustavansa. Tarjosimme mahdollisuuden lisätä myös oman segmentin, mutta tähän kukaan ei turvautunut.



Kuvio 3. Anonyymi osallistujasegmentointi Flinga-valkotaulua hyödyntäen

Kaiken kaikkiaan työpajoihin tilastoitui osallistuneeksi yhdeksän (9) kokemusasiantuntijaa / täsmätyökykyistä, yhdeksän (9) työllisyyden ja työllistämisen edistämisen rajapinnoilla työskentelevää, yhdeksän (9) esihenkilö- tai rekrytointitaustaista ja kuusi (6) muuten aiheesta kiinnostunutta. Tässä segmentointitavassa huomioitavaa on kuitenkin se, että yksi osallistuja saattoi identifioida itsensä osaksi useampaa segmenttiryhmää. Tunnistimme, että kolme (3) osallistujaa oli mukana enemmän kuin yhden (1) kerran.


## 4.2 Ryhmäkeskustelut ja niiden fasilitointi

Vuorovaikutustilanteissa kerättävä aineisto mahdollistaa sen, että saadaan tietoa myös sellaisilta osallistujilta, jotka tavallisesti vieroksuvat kirjallisten lomakkeiden täyttämistä (Puusa 2020a, 104). Ryhmäkeskustelu kuvaa menetelmällisesti tapaa, jolla etätyöpajoissa kerättiin suurin osa aineistosta. Ryhmätilanteissa voidaan selvittää mikä yhdistävä tekijä yksilöillä on (Mts. 115). Kysyimme, miksi osallistujat olivat tulleet osaksi työpajatyöskentelyä ja kuinka täsmätyökykyisten työllistämisen teema liittyy heidän elämäänsä. Rajasimme taustoittamisen keskustelua kertomalla, ettei yhteiskehittämisen kohdalla ole oleellista tietää osallistujien työnimikkeitä tai taustaorganisaatioita, koska kaikki ovat joka tapauksessa asiantuntijoita omista lähtökohdistaan käsin. Kaikki osallistujat hyödynsivät tarjotun puheenvuoron. Vaikka osa osallistujista segmenttien mukaan työskenteli esihenkilönä tai yhteistyön rajapinnoilla, korostui ohjeistuksen takia kaikkien kertomassa henkilökohtaiset elämäntarinat ja kokemukset lähipiiristä. Havaintojemme mukaan nämä henkilökohtaisen elämän kytkökset vahvistivat ryhmän sisäistä luottamusta.

Jokainen työpaja suunniteltiin (liite 2) alkamaan samalla tavalla eli virittelykysymyksen johdattelulla ja kertomalla kyseisen työpajan sisällöstä suuntaa antavalla asialistalla. Samalla houkuteltiin osallistujia myös tuleville työskentelykerroille. Tällä tavoin toimiessa jokainen osallistuja pystyi orientoitumaan alkavaan työpajaan. Ennakoivalla tiedottamisella voi edistää kehittämistehtävien mukaisten näkemysten, kokemusten ja ideoiden kuulemista (ks. Puusa 2020a, 107). Kaiken kaikkiaan noudatimme fasilitoinnissa sellaisia ohjenuoria, joita olimme itse kokeneet etämuotoisissa yhteistapahtumissa toimintaa selkeyttäväksi ja osallisuutta turvaaviksi. Tähän liittyen olimme tehneet muistiinpanoja etämuotoisista tapahtumista ja kävimme niitä läpi suunnitteluvaiheessa yhteisen linjan ja toimintatapojen hahmottamiseksi. Pääpiirteissään ne noudattivat myös Työterveyslaitoksen psykologisen turvallisuuden ja osallistamisen varmistamisen käytäntöjä (Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisöissä n.d.).

Ensimmäisessä yhteiskehittämisen työpajassa luotiin yhteiset pelisäännöt turvallisen tilan ja luottamuksellisen keskustelun mahdollistamiseksi. Turvallisen tilan käsite liittyy alun perin seksuaaliseen moninaisuuteen ja deliberatiiviseen demokratiaan (Rask & Karreinen 2020, 186, 191). Psykologisen turvallisuuden edistäminen on tärkeä osa työelämää ja sen nähdään ruokkivan luovuutta sekä tiedostamattomien ajatusvinoumien korjaamista (Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisöissä n.d.). Tässä tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa pyrimme omalla

toiminnallamme sanoittamaan ja luomaan osallistujille yhteistä psykologisesti turvallista tilaa, jossa mahdollistuu keskustelun ja näkemysten vaihdon kautta sosiokonstruktivistinen oppiminen (ks. Salonen ym. 2017, 53; Juuti & Puusa 2020a, 111). Osallistujat muotoilivat parityönä ehdotuksensa yhteisiksi pelisäännöiksi ja nämä säännöt koottiin kahdeksaksi pääperiaatteeksi, jotka kerrattiin jokaisen pajan alussa (ks. Kuvio 4). Tällä toimintatavalla varmistimme kaikkien yhteisen halun sitoutua turvallisen tilan periaatteita mukaileviin toimintaohjeisiin. Jatkossa jokainen työpaja alkoi luotujen pelisääntöjen kertaamisella (ks. Viitanen & Valtonen 2020, 122), jotta myös uudet osallistujat tiesivät nämä toimintaperiaatteet ja pystyivät sitoutumaan niihin.

 <b>SITOU DUTHAN NÄIHIN?</b>	
<i>Kunnioitan kaikkia osallistujia omalla toiminnallani ja vuorovaikutuksen tavoillani</i>	<i>Kuuntelen, jaan kokemuksiani ja annan itselleni mahdollisuuden oppia uutta.</i>
kameran käyttö suotavaa, muttei pakollista	Etäpajat tallennetaan tutkimusaineistona, mutta ketään ei ole tunnistettavissa loppuraportista
<i>Jos tunnistan jonkun osallistujan, pidän sen silti omana tietonani</i>	Pääsääntö: Kohtele muita kuten toivoisit itseäsi kohdeltavan
kaikki ovat omasta asiantuntijuudestaan käsin tärkeitä	kunnioittava kielenkäyttö ja ajatusten jakamisen tärkeys

Kuvio 4. Työpajojen yhteiset pelisäännöt turvallisen tilan luomiseksi

Liian tarkat etukäteistiedot, kuten lukkoon lyödyt aihe-rajaukset, voivat suunnata ja jopa kahlita tutkittavien ajatuksia ja vaikuttaa siten epäedullisesti tutkimukseen (Puusa 2020a, 107). Ryhmäkeskustelulle on ominaista, että osa keskustelujen lähtökohdista on päätetty tutkijoiden toimesta, mutta osallistujat vievät tutkimusta keskusteluillaan kohti toivomaansa suuntaa ja silloin tilanteessa valta siirtyy vahvemmin osallistujille (vrt. Valtonen & Viitanen 2020, 123). Suunnitellut kehittämistehtävät jakautuivat osallistujien toimesta kolmeen eri teemaan; täsmätyökyky -käsite

tutuksi ja osaksi työkykyjohtamisen arjen käytäntöjä, asenteisiin vaikuttaminen tiedon lisäämisen kautta sekä viimeisessä työpajassa tiedonsiirron väylien innovointi. Näiden teemojen raamittamana pidimme tärkeänä osallistujien vaikutusmahdollisuuksien korostamista. Kartoitimme Osallistuvan aiheen valinnan työskentelyn avulla mitä tiedontarpeita osallistujat olivat havainneet. Osallistuva aiheen valinta oli itse luotu käsite kuvaamaan työpajoihin osallistuneiden henkilöiden mahdollisuutta tuottaa itse työskentelyn teemoja ja äänestäen valita yksi teemoista kunkin työpajan aikana käsiteltäväksi.

Psykologisen turvallisuuden ja luottamuksen rakentumisen kannalta siirtymät tapahtuivat aina yksilötyöskentelystä parityöhön ja vasta sitten ryhmäkeskusteluun. Pienryhmässä puheeksi voi nousta myös ne aiheet, joita isommassa ryhmässä ei uskallettaisi ottaa puheeksi (Valtonen & Viitanen 2020, 118–119). Suomessa ryhmäkeskusteluissa suositaan 6–8 hengen jakoja (Mts. 120). Samaan keskusteluun pajoissa osallistui juuri tämän viitemäärän mukainen joukko ihmisiä, osin myös maltillisen osallistujamäärän vuoksi.

Yhteiskehittämisessä toteuttajien fasilitointitaidot ovat ratkaisevan tärkeitä yhteisen innostuneisuuden ja innovoinnin mahdollistamiseksi tasavertaisessa ympäristössä (Haataja ym. 2018, 32; Kuhn ym. 2021, 14; Zehnder 2016). Vuorovaikutuksen hallintakeinona aihealuetta koskevat avoimet kysymykset (kertokaa, mitä, miten) ovat suositeltavia (Valtonen & Viitanen 2020, 123). Suunnittelimme fasilitoinnin käsikirjoitukseen ja muun muassa valkotaulutyöskentelyihin kysymyksenasettelujamme tämän ohjenuoran mukaisesti, ettemme johdattelisi osallistujia vastaamaan jollakin tietyllä tavalla.

Fyysisesti olimme fasilitoijina eri paikoissa. Tehty käsikirjoitus osoittautui tarpeelliseksi, kun yhdellä kerralla verkkoyhteys katkesi ja uudelleen liittymisen aikana toisen piti jatkaa työskentelyn viemistä eteenpäin sovittujen suunnitelmien mukaisesti. Tutkijan roolina on usein tarkentavien kysymysten esittäminen, kuuntelu, kannustaminen sekä huomioiden esittäminen (Puusa 2020a, 113). Fasilitoijien on tärkeää osoittaa kuunnelleensa keskustelua kokoamalla niiden anti yhteen ja antamalla osallistujien korjata tai täydentää sanomaansa (Valtonen & Viitanen, 2020, 125).



### 4.3 Tulevaisuuden muistelu

Strategisen johtajan on tärkeää pyrkiä tulevaisuuden ennakkointiin ja siihen, että saisi valjastettua suuremman joukon ihmisiä ajattelemaan samaan suuntaan, 'puhaltaen toiminnallaan myönteisiltä' tavoitteisiin pääsemiseksi (Mäkimurto-Koivumaa 2020, 4). Tätä tavoitetta ajatellen valitsimme työpajoja läpileikkaavaksi yhteiskehittämisen työmenetelmäksi Tulevaisuuden muistelun - ennakkointidialogin. Tulevaisuuden muistelu on ratkaisukeskeisyyteen nojaava keskustelun virittäjä, jonka avulla saadaan esiin osallistujien toivomat tulevaisuuden suunnat (Kiiski-Kataja 2017; Tulevaisuuden muistelu n.d). Osallistujia ajatellen se on helppotajuinen ja siten kaikessa yksinkertaisuudessaan tuttu ja turvallinen, joten kenenkään osallistujan ei tarvitse jännittää ainakaan uuden, monimutkaisemman työskentelytavan oppimista.

Ajankäyttöä ajatellen Tulevaisuuden muistelu on selkeä ohjeistaa ja tiivis toteuttaa. Menetelmän tarkemmissa tutkimuksissa sen on koettu vahvistavan nimenomaan kuulluksi tulemista, muiden osallistujien kuuntelemista ja yhteisten suunnitelmien muodostumista (Kiiski-Kataja 2017; Kokko 2007, 172–173). Tulevaisuuden muistelun, kuten muiden tulevaisuuden ennakkoinnin menetelmien syvin idea on osallistavuus tulevaisuuden tekemiseen (Aalto, Heikkilä, Keski-Pukkila, Mäki & Pöllänen 2022, 15–16; Tulevaisuuden muistelu n.d). Saamalla osallistujat ajattelemaan kohti yhteistä päämäärää, sitoutuminen yhteiseen työskentelyyn on myös todennäköisesti vahvempaa.

Jotta tiedonsiirron väylät eivät olisi nivoutuneet vain lähitulevaisuuteen, päätimme hyödyntää työskentelyssä Tulevaisuuden muistelua pidemmän aikavälin päähän (15 vuotta eteenpäin). Jokaisella kerralla pienryhmässä tuotetut huomiot koottiin tämän ajatuksen mukaisesti yhteen, siten että toinen fasilitoi kannustaen aktiiviseen osallistumiseen ja ryhmänä uuden ideoimiseen. Samalla toinen etätyöpajan vetäjistä keskittyi kirjaamaan jaetun jaetulle näytölle virinneitä ideoita ja ajatuksia. Lopuksi varmistettiin, että keskustelun sisällöt ja nostot oli kirjattu siten, miten keskustelijat tarkoittivat.

#### 4.4 Etätyöpajoissa käytetyt digitaaliset työkalut

Toinen meistä oli pari vuotta sitten suorittanut verkko-opettamiseen keskittyneen ammatillisen opettajan pätevyyden ja toinen omasi media-alan tutkinnon ja digitutor-kokemusta. Olimme siis perehtyneet opettamisen ja ohjauksen käytänteisiin digitaalisilla alustoilla, mutta yhteisten kehittämistilaisuuksien fasilitointiosaaminen etämuodossa oli kummallekin uutta. Tutkimuksen teemassa ja toteutusvalinnoissa tulee näkyväksi kasvumme sosiaalialan ammattilaisina sekä näiden toimintatapojen levittäjinä. Suunnitteluvaiheessa teimme vertailuja varsinkin Teamsin ja Zoomin – verkkotoimintojen välillä hyödyntäen työnantajan kautta saatavilla olevaa verkkopedagogien konsultointia. Zoomin puolesta puhui muun muassa tekninen helppous eri käyttöjärjestelmistä liityttäessä sekä varsinkin se, että kirjautuminen nimimerkillä oli testikäyttöjen perusteella sujuvampaa Zoomin kautta toimiessa. Saadaksemme oikeudet esimerkiksi jatkuvien, pitkäkestoisempien kokouslinkkien ja pienryhmähuoneiden luomiseen, pyysimme oppilaitoksiltamme laajennetut käyttölisenssit.

Yhteiskehittämisen etätyöpajat toteutettiin Zoom-alustalla ja kaikki työskentely tallennettiin videomuotoisena Zoomin sekä Screencast-o-maticin välityksellä. Opinnäytetyön valmistuessa Screencast-o-maticin nimi oli muuttunut ScreenPaliksi. Kaksi yhtäaikaista videotallennetta mahdollisti fasilitoijien jakautumisen pienryhmätiloihin pienryhmäkeskustelun tilanteissa. Etätyöpajojen videotallenteet muodostivat suurimman osan aineistosta.

Digitaalista Mentimeter -kyselytyökalua käytettiin erityisesti sanapilviä muodostettaessa, sillä sinne kirjautumiseen ei vaadittu tunnuksia ja osallistuminen onnistui suoran linkin sekä QR-koodin kautta. Flinga oli helppokäyttöisyytensä ja osallistujien henkilötietojen vaalimiseksi valkotaulutyöskentelyn päätyökalu. Moniäänisyyteen kannustamista ratkaisimme hyödyntämällä digitaalisen alustan mahdollistamia anonyymeja tapoja peukuttaa tai tykätä -vaihtoehtoista. Huomioimme toteutuksissa ja sähköisten työkalujen käytössä osallistujamäärän vaikutuksen toimivuuteen. Lisäksi kaikille digitaalisille työkaluille oli suunniteltu varavaihtoehto. Kehittämisideat ja muut toteutukseen liittyvät palautteet kerättiin jokaisen työpajan lopuksi Google Formsin anonyymilla kyselyllä.

## 5 Aineisto

### 5.1 Aineistonkeruu

Moninaiset osallistumisen mahdollisuudet kuten pari- ja pienryhmäkeskustelut, virittelykysymykset ja valkotaulutyöskentelyt tuottivat osallistujien kokemuksiin ja näkökulmiin perustuvaa tutkimusaineistoa. Aineisto kerättiin pääasiassa keskusteluista, joiden puheenvuorot ilmentävät osallistujien tämänhetkisiä merkityksen antoja kulttuurisina konstruktioina (vrt. Puusa 2020a, 104–105). Menetelmällisesti tämä osuus aineistosta vastasi samoihin tunnusmerkkeihin kuin ryhmäkeskustelu. Kerätyn aineiston kokonaisuus koostui etätyöpajojen videomuotoisista ryhmäkeskustelutallenteista sekä digitaalisten alustojen avulla tuotetuista kirjallisista materiaaleista. Nämä digitaaliset, kirjalliset materiaalit tuotettiin Mentimeter-sanapilvillä ja Flinga-valkotaulutyöskentelyllä. Kerätty aineisto oli täten monimuotoista ja toistensa sanomaa tiiviisti tukevaa.

Videotallenteita oli yhteensä noin kuusi tuntia. Puhutussa muodossa oleva aineisto onkin aina tallennettava (Puusa 2020a, 103). Ensivaikutelma aineistosta syntyy jo keruuvaiheessa ja esimerkiksi tallenteita purkaessa. Videotallenteiden litteroinnissa jätettiin kirjaamatta tauot, huokaukset ja täytesanat, koska analyysissä haluttiin keskittyä vain ilmeisiin sisältöihin (vrt. Elo, Kajula, Tohmola & Kääriäinen 2022, 219). Litterointiin kirjoitettiin fasilitoinnissa käytetyt kysymykset, sillä näin tuotiin esiin se konteksti, josta vastaus tai mielipide nousi. Täten voidaan myös tarkastella millä tavoin fasilitoijien sanoittaminen vaikuttaa suhteessa aiheeseen ja osallistujien keskustelun suuntaan. (vrt. Kallio n.d.) Tallenteiden litteroinnin jälkeen nämä 38 tekstisivua siirrettiin Atlas.ti -aineistonhallintaohjelmaan.

Toisen osuuden aineistosta kokosimme osallistavien digitaalisten menetelmien kautta. Digitaalisten työkalujen käytöllä pyrimme takaamaan kaikille osallistujille yhdenmukaiset osallistumisen mahdollisuudet. Osallistuminen yhteiseen kehittämistoimintaan ilman mikrofonia ja kameraa oli siis mahdollista. Lisäksi työkalujen avulla tuotettiin lisämateriaalia osana aiheeseen virittäytymistä sekä koottiin yhteen ryhmäkeskustelujen antia. Aineiston eri muodot vaativat tutkimusotteelta sekä analyysilta luovuutta niiden yhdistelyssä käsiteltäväksi kokonaisuudeksi. Aineistonkeruu on usein iteratiivinen prosessi, jossa kerättyyn aineistoon tutustuminen ja analyysinteko

vuorottelevat toistensa kanssa (Silverman & Pattersson 2022, 25). Työssämme tämä syklisyys korostui, koska kerättyä aineistoa tarkisteltiin lähemmin jokaisen pajan jälkeen ja aineistonkeruu jatkui jälleen seuraavassa etätyöpajassa. Aineistonkeruu on usein iteratiivinen prosessi, jossa aineiston keruu, kerättyyn aineistoon tutustuminen ja analyysinteko vuorottelevat toistensa kanssa. (Silverman & Pattersson 2022, 25). Samalla kehittämistehtävät tarkentuvat ja eri muutosvaiheet dokumentoidaan

## 5.2 Litteroidun videomateriaalin analyysi

Analyysitavan valinnan tulee olla sopiva suhteessa tutkimuksen tarkoitukseen, tavoitteeseen ja tutkimuskysymykseen (Elo ym. 2022, 217). Sisällönanalyysia voi lähestyä aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teorian ohjaamana (Puusa 2020b, 151). Analyysi toteutettiin laadullisen aineiston käsittelyyn soveltuvan menetelmän, aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Aineistolähtöisyys eli induktiivisuus sopi parhaiten aineistonkeruumenetelmään, tässä tapauksessa yhteiskehittämiseen, koska siinä asiantuntijuus paikantuu eri toimijoiden muodostamaan osallistujajoukkoon ja heidän yhteistyössängsä tuotettuun aineistoon (vrt. Sipari ym. 2022, 3). Aineistolähtöistä lähestymistapaa tuki myös se, että aihetta ei ollut tutkittu aiemmin paljoa, eikä näillä aineistonkeruumenetelmillä (vrt. Elo ym. 2022, 218).

Sisällönanalyysi sopi aineiston monimuotoisuuteen, koska sen avulla on todettu mahdolliseksi erityyppisten aineistojen analysoiminen (Elo ym. 2022, 216). Kerätty aineisto pystytään analysoimaan systemaattisesti, objektiivisuutta korostaen aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla. Analyysitavan tavoitteena on saada muodostettua hajanaisesta aineistosta selkeä kokonaisuus, jonka varassa tehdä johtopäätöksiä tutkimusaiheesta. Pääpiirteissään sisällönanalyysi etenee aineistoon tutustumisesta pelkistämiseen ja luokittelun kautta tulkintaan. (Puusa 2020b, 148–151; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4.3.)

Aineistoa havainnoidessa ja analyysivaihetta aloitettaessa etsitään aineistosta vastauksia tutkijan määrittelemiin tutkimuskysymyksiin (Puusa 2020b, 151). Aloitimme aineiston havainnoinnin ja litteroinnin heti ensimmäisen työpajan jälkeen. Huomasimme, että ensimmäisen työpajan aineistossa kaikki keskustelut eivät täysin vastanneet kehittämistehtäviä, joten näitä kohtia ei poimittu

analysoitavan aineiston joukkoon. Muutama osallistuja alkoi konkreettisen ideoinnin sijaan pohtia yhteiskunnan rakenteellisia tekijöitä, joiden muuttamisella olisi tehokkaampia ja suurempia vaikutuksia täsmätyökykyisten työllistämisen edistämiseen. Tämän vaiheen jälkeen alkoi pelkistys. Kerätty aineisto pelkistetään, jotta aineistoa on helpompi hallita ja hahmottaa analyysin myöhemmissä vaiheissa (Puusa 2020b, 148). Pelkistys tehtiin siirtämällä Excel -taulukon alkuperäisiä ilmaisuja, sarakeotsikon *alkuperäinen ilmaisu*, alle. Tarpeen mukaan yksi alkuperäinen ilmaisu pilkottiin useammalle riville eri näkökulmien korostamiseksi (vrt. Elo ym. 2022, 219, 220). Seuraava otsikkosarake nimettiin *pelkistetty ilmaisu*. (Liite 1).

Pelkistämisen jälkeen aineisto koodattiin etsien Atlakseen siirretystä litteroidusta materiaalista toistuvia ilmaisuja. Toistuvat ilmaisut merkittiin värikoodilla. Atlaksen käyttö mahdollisti ryhmitteilyistä muodostetuista koodeista kvantifioinnin. Kvantifiointi tarkoittaa aineistosta tehtyjen sanojen ja koodien laskemista (Elo ym. 2022, 218; Puusa 2020b, 152). Sanoja, toistuvia ilmaisuja ja yhtenäisiä merkityksiä kirjattiin Atlakseen yhteensä 406 kappaletta. Nämä värikoodatut ilmaisut jakautuivat 11 eri luokkaan (ks. kuvio 5). Yhden ilmaisun oli mahdollista sisältää monta eri merkitystä ja täten saada värikoodi monesta eri luokasta.



Kuvio 5. Aineistosta värikoodatut 11 luokkaa määrällisesti suhteessa toisiinsa

Koodauksen yhteydessä etsittiin poikkeavia kohtia aineistosta. Poikkeavuuksien etsinnän tarkoituksena on saada tutkija kyseenalaistamaan omat taustaoletuksensa aineistosta (Puusa 2020b, 151). Koodien avulla muodostetaan luokittelua ja kirjataan mahdollisesti marginaaliin omia

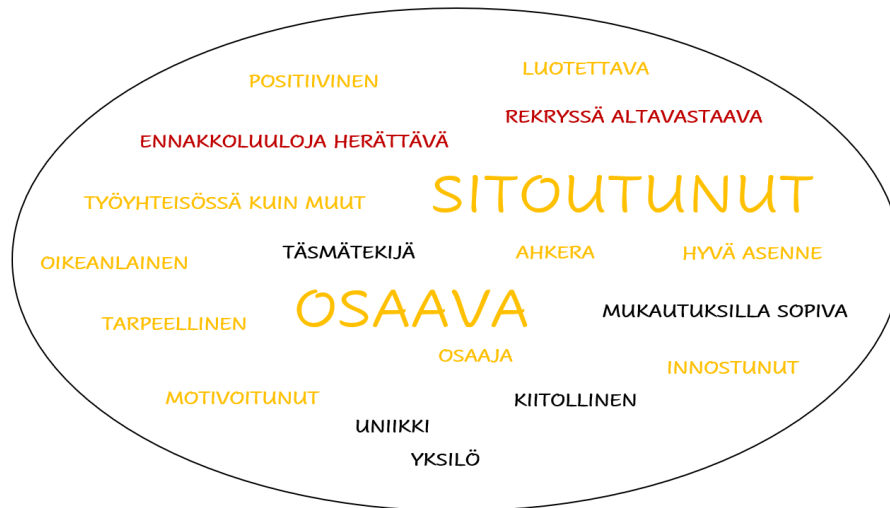
muistiinpanoja prosessin tueksi. Koodauksen avulla voi hallita runsasta aineistoa. Koodauksen esityöstä syntyneet luokittelut auttavat vertailemaan jo pelkistettyjä ilmaisuja keskenään. (Elo ym. 2022, 220.)

Värikoodilla merkityt, samaa asiasisältöä käsittelevät, pelkistetyt ilmaukset ryhmiteltiin asiasisältönsä mukaisesti ja jatkettiin etsien pikkutarkkoja eroja pelkistysten välillä. Tämä pikkutarkka työvaihe auttoi muodostamaan Alaluokat. Aineistolähtöisyyttä vaalien työvaiheet etenivät pelkistyksestä värikoodaukseen ja ryhmittelyn kautta alaluokkien nimeämiseen. (vrt. Elo ym. 2022, 218; Silverman & Pattersson 2022, 29). Alaluokkien jälkeen muodostettiin vielä yläluokat kuvaamaan kehittämistehtävien mukaisia teemoja (Liite 1). Ala- ja yläluokkien nimeämisessä pyritään aina pitämään pelkistetyn ilmaisun tarkkuus ja konkreettisuus mukana, jotta ilmaisujen sanoma ei huku analyysia tehdessä (Mts. 220). Aineiston analyysin tuloksena muodostetut yläluokat on esitetty tulosten raportoinnin ohessa kennosto -kuvioina. Kuviot toimivat yhteenvedoina kunkin kokonaisuuden osalta.

### 5.3 Digitaalisten aineistojen analyysi

Toinen analysoitu materiaali oli yhdistelmä Mentimeterin sanapilviä, virtuaalisia mielipidelappuja sekä valkotaulutyöskentelyjen koonteja. Sanapilviä kerättiin aiheilla: *millainen on täsmätökykyinen henkilö, millainen esihenkilö työllistää täsmätökykyisiä ja millaisia vaikuttamisen kanavia osallistajatideoivat nyt ja tulevaisuudessa.*

Esimerkki sanapilven analyysistä (ks. kuvio 6.): Sanapilven analyysissä useasti toistuneet täsmätökykyisiä kuvaavat sanat *osaava* ja *sitoutunut* erottuivat jo lähtökohtaisesti suurempina. Analyysissä luokiteltiin samankaltaiset sanat omiin luokkiinsa. Luokitteluvaiheessa eroteltiin toisistaan positiivisesti, neutraalisti ja negatiivisesti sävyttyneet sanat. Luokittelu jakautui keltaisella merkittyihin positiivisuutta ilmentäviin mielipiteisiin täsmätökykyisistä henkilöistä, mustalla merkittyihin neutraaleihin toteamuksiin sekä punaisella merkittyihin todellisuutta kuvaaviin negatiivissävytteisiin ilmaisiin. ”Kiitollinen” luokiteltiin neutraaleihin, sen sisältäessä sekä positiivisen että negatiivisen tulkinnan mahdollisuuden suhteessa täsmätökykyisen asemaa.



Kuvio 6. Kuvauksia täsmätyökykyisistä - Mentimeteristä kerätty aineisto värikoodattuna

Valkotaulutyöskentelyä analysoitaessa tuli muistaa, että videotallenteilla keskusteltiin samoista asioista, eli aineiston keruun muodot tukivat toisiaan. Täten analyysin tuli toteutua rinnakkain eri aineistomuodot huomioiden. Valkotaulutyöskentelyllä koottiin yhteen keskustelun teemat ja se toimi itsessään keskustelun analyysin pelkistykseen vaiheena. Analyysivaiheessa vertasimme valkotaulutyöskentelyyn kirjattuja teemoja videomateriaalin litteroinnissa tehtyihin 11 värikoodattuun luokkaa (ks. kuvio 5). Valkotaulutyöskentelyä hyödynnettiin eri yhteyksissä eri tavoin, kuten äänestyksen välineenä jatkotyöstettävän pääteeman valinnassa.

Analyysin valmistumisen jälkeen tuloksia sekä muutamia alkuperäisiä ilmaisuja siirrettiin raporttiin kehittämistehtävien mukaisesti ryhmitellen. Aiemmin luodut 11 värikoodattua ja nimettyä luokkaa toimivat ryhmittelyn apuna. Luokkien ryhmittely sisälsi myös niiden tarkoituksenmukaista yhdistelyä. Esimerkiksi työkykyjohtaminen ja työyhteisökäytännöt yhdistettiin tulosten esittämisen tiivistämiseksi. Luokkien nimistä näkyy (ks. kuvio 5), että aineistoa kertyi myös kehittämistehtävien ulkopuolisista näkökulmista, jotka loivat poikkeavuutta aineistoon. Nämä poikkeavuudet jätettiin tulosten ulkopuolelle, mutta esitetään osana pohdintaa.

## 6 Kehittämisen prosessin tulokset

### 6.1 Kuvauksia täsmätyökyvystä

Kuvailut täsmätyökykyisyydestä jatkuivat läpi työpajojen, vaikka ensikuvaukset saatiin kerättyä alun virittelevän kysymyksen avulla. Työpajoihin osallistuneiden henkilöiden mielestä täsmätyökykyiset voivat olla työyhteisössä aivan kuten muutkin, oikeanlaisia, osaavia ja sitoutuneita. Osallistujien asenteet työpajojen aikana olivat siis positiivisesti ja ratkaisukeskeisesti virittyneitä. Työelämän eri toimijoiden ja kokemusasiantuntijoiden kuvauksissa näkyi se, millaisia kokemuksia ja kohtaamisia osallistujilla oli aiemmin ollut täsmätyökykyisen työllistämisen prosessissa. Lopulta täsmätyökykyisyyttä kuvailtiin täsmätyökykyisten, esihenkilötyön ja yleisesti yhteiskunnan näkökulmasta.

Osallistujien kuullessa toistensa kokemuksia, he sanoittivat, että keskustelun myötä on helpompi ymmärtää muiden lähtökohtia. Yhdessä esimerkiksi todettiin, että monella on aito halu päästä osaksi työelämää, mutta ajoitus ei ole aina täysin oikea. Silloin kyse ei ole haluttomuudesta osallistua työelämään, vaan kyse voi henkilökohtaisten voimavarojen ja työkyvyn riittävyydestä suhteessa työelämän vaatimukseen. Kuvailuissa korostui se, että tilanteet voivat liittyä kuormittuneeseen elämäntilanteeseen, josta voi olla mahdollista kuntoutua keventämällä esimerkiksi työtunteja. Työelämästä pois tippumisella nähtiin olevan jopa syrjäyttäviä vaikutuksia, koska työ pitää kiinni rytmeissä ja rutiineissa sekä antaa merkityksellisyyden kokemuksia.

*- Näillä henkilöillä [täsmätyökykyisillä] on korkeampi moraalinen sitoutuminen siihen työpaikkaan (2–176).*

Yhteinen mielipide oli, ettei täsmätyökykyisyyttä ole mahdollista tai edes tarpeellista lukita tiettyihin kuvauksiin. Taustat ovat jokaisella erilaiset ja siten jokainen täsmätyökykyinen, kuten muutkin työnhakijat tulisi kohdata omista lähtökohdistaan käsin. Yhdeksi tärkeäksi lähtökohdaksi onnistuneelle työllistymiselle kohdentui täsmätyökykyisen oma ymmärrys siitä millaisiin työtehtäviin osaamisen, voimavarojen ja työkyvyn kokonaisuus soveltuu. Itsetuntemuksen lisäämisessä koettiin usein tarvittavan ulkopuolista apua, joka auttaa löytämään vaihtoehtoisia suuntia. Mieluiten sama henkilö tai taho voi auttaa moninaiseen työelämään valmistelussa työyhteisöjä ja esihenkilöitä. Se,



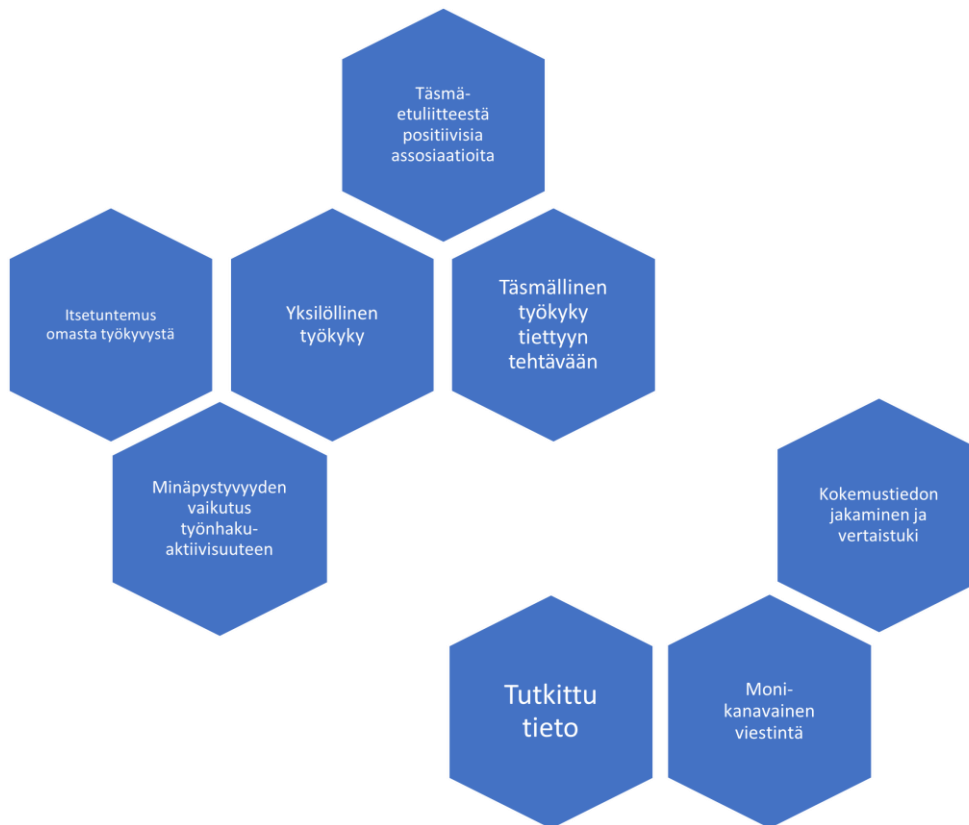
että työnhakijat saisivat uskoa omaan osaamiseensa ja kutsuisivat itse itseään täsmätyökykyisiksi, koettiin voivan edesauttaa työllistymistäkin.

*- Ja toki myös se, että omat voimavarat oli tiedostettuna siinä kohtaa [kun lähti hake-  
maan töitä]. Että oli oma ymmärrys siitä, et minkälaisiin työtehtäviin pystyis lähte-  
mään ja mikä ei enää onnistu (3–187).*

Todettiin myös, että kaikki työntekijät eivät tuo täsmätyökykyisyyttään ilmi muulle työyhteisölle eikä esihenkilöillä ole lupaa kertoa asiaa ilman työntekijän antamaa lupaa. On myös mahdollista, ettei esihenkilö edes tiedä työllistäneensä täsmätyökykyistä, koska hän voi olla kyseiseen tehtävään täysin työkykyinen tai työsuhde hänestä riippumatta valmiiksi esimerkiksi 70 tai 80 prosentti-  
nen. Esihenkilöiden ja esihenkilöillä havaittujen näkökulmien osalta kuvailut poikkesivat negatiivis-  
sävytteisempinä. Keskustelujen kautta tätä selvennettiin erityisesti pelkona taloudellisesta taa-  
kasta ja omasta oikeusturvasta, jos työsuhde ei etene toivotunlaisesti.

Täsmätyökykyisyyttä kuvataan tällä hetkellä yhteiskunnassa osallistujien mielestä hyvin kaksijako-  
sesti. Valtaväestön ennakko-oletusten muuttaminen koettiin haastavaksi, koska usein median uu-  
tisoinnista eksyy keskusteluun negatiivissävytteisemmät klikkiotsikot, eikä kaivatut onnistumistari-  
nat. Osallistujien kollektiivisena ajatuksena oli tarve käsitteen määrittelyn selkeyttämiseksi ja asian  
avaaminen julkiseen keskusteluun. Tämän tulisi tapahtua positiivisen mainonnan ja markkinoinnin  
kautta, jotta sen käyttöön ei viriäisi kansankielessä muita merkityksiä tai sisältöjä. Harhaanjohta-  
vien uutisointien ja sen mukana merkitysten ja sisältöjen liittäminen käsitteeseen koettiin jopa  
vaaralliseksi suhteessa täsmätyökykyisten henkilöiden työllistymismahdollisuuksiin.

Täsmätyökykyisyys -käsitteen tunnettavuuden lisäämiseksi (ks. Kuvio 7) monitahoinen viestintä  
sekä tiedon välittäminen positiivisesta työllistämisen kokemuksesta koettiin vaikuttavimmaksi.  
Yleisen tason selkeää tiedottamista asiasta kaivattiin henkilökohtaisen kokemustiedon jakamisen  
rinnalle, jotta täsmätyökyvyn merkityskokonaisuus hahmottuisi yleiseen tietouteen. Yhteiskunnal-  
lisella tasolla esimerkiksi dokumenttielokuvien tuottaminen televisioon helpottaisi ymmärrystä  
työnhakijoiden monimuotoisuudesta. Täsmätyökykyisten koettiin olevan eriarvoisessa asemassa  
muihin työnhakijoihin verrattuna, riippuen siitä kuinka paljon esihenkilöt tietävät taustoista ja kiin-  
nostaako heitä löytää ratkaisuja niin sanotusti tavallisista perehdytyskäytänteistä poikkeamiseen.

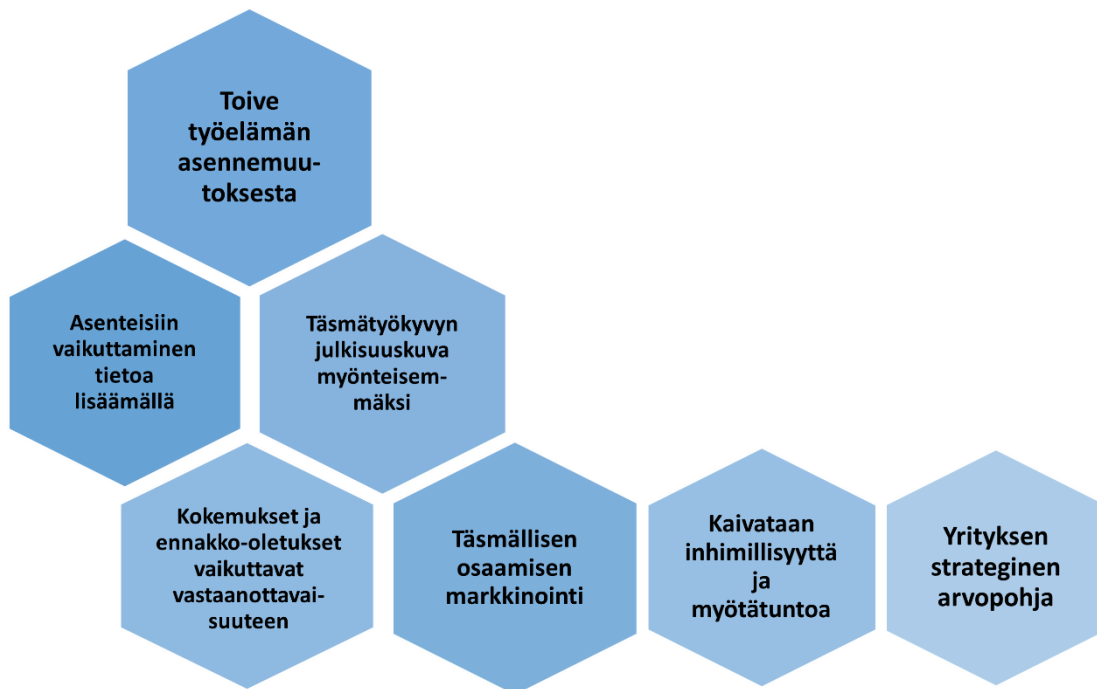


Kuvio 7. Yhteenvedo täsmätyökyvyn määrittelystä ja sen tunnetuuden lisäämisen tekijöistä

Keskustelua syntyi myös siitä, että osallistujat toivoivat jatkossa olevan sallitumpaa kertoa avoimesti työntekoon vaikuttavista asioista, ilman että keskustelu vaikuttaisi negatiivisesti työpaikan saamiseen. Yhteiskehittämisen työpajojen osallistujat tuottivat keskustellen täsmätyökyky -käsitteen määrittelyä ja arvioivat sen käytön mahdollisuuksia ja haasteita (ks. Kuvio 7). Käsitteen käytön ajateltiin herättävän positiivisia mielleyhtymiä, enemmän kuin osa -etuliite. Täsmä -etuliite kohdentuu nimenomaisesti johonkin tiettyyn työtehtävään liittyvään osaamiseen tai kykyisyyteen, jolloin työ- tai toimintakyky on täsmällistä ja mahdollisesti vaatii jollain tavoin työtehtävien räätälöintiä työntekijälle sopiviksi. Tämä käsittemäärittelyyn sisältyvä ajatus viritti keskustelun käsitteen tarpeellisuudesta. Onko tarvetta minkäänlaiselle työ- ja toimintakyvyn heikkenemistä kuvaavalle sanalle, mikäli työtehtävien mukautuksilla saadaan jokaisesta työntekijästä työkykyinen silloin kun työtehtävät ja työajat ovat henkilölle sopivia? Yksi työpajojen osallistujien ehdotus täsmätyökyky -käsitteen määrittelyä johdattavaksi tekijäksi oli sen liittäminen työkokeilun kautta palkkaukseen tai palkkatukityöllistämiseen. Eli tuetun työllistämisen vaiheessa henkilö on täsmätyökykyinen, jonka jälkeen palkkatyöhön työllistyessään, oli mukautuksia mukana tai ei, henkilön määritelmä vaihtuisi työkykyiseksi.

## 6.2 Asenteet ja arvot esihenkilötyön pohjana

Sosiaalisena perintönä muodostuneisiin ajatus- ja käyttäytymismalleihin pureuduttiin yhteiskehittämisen työpajojen aikana monesti uudelleen. Ennakkoluulojen ja -oletusten nähtiin vaikuttavan edelleen vahvasti, vaikka yhteiskunnallisella tasolla asenneilmastoa on pyritty tasaamaan normalisoimalla erilaisuutta ja säätämällä tarkennuksia muun muassa yhdenvertaisuuslakiin. Asenteiden merkitystä työllistymisen polulla sanoitettiin useaan otteeseen eri näkökulmista, ja lopputulemana oli osallistujien toive työelämän asennemuutoksesta. Asenteiden muutoksen koettiin mahdollistuvan yhteiskunnallisella tasolla täsmätyökykyisyyden yksilöllisten syiden ja vahvuuksien tunnettujen lisäämisen kautta. Pyrkimyksen kohti asennemuutosta ajateltiin toteutuvan vaikuttavimmin tietoa lisäämällä. Yhteiskunnan tasolla tiedon lisäämiseksi, osallistujat korostivat täsmätyökyvyn julkisuuskuvan merkitysten muuttamista myönteisempään, ja täsmällisen osaamisen markkinointia (ks. Kuvio 8).



Kuvio 8. Yhteenveto osallistujien toiveista ja asennemuutoksen mahdollistavista tekijöistä

Lisäksi asenteiden muutoksen koettiin mahdollistuvan yhteiskunnallisella tasolla byrokratian helpottamisen kautta. Yrittäjiin ja organisaatioihin kohdistuvilla negatiivisilla taloudellisilla vaikutuksilla todettiin olevan suoria vaikutuksia myös asenneilmastoon. Edellisten lisäksi työnantaja- ja työyhteisötasojen asenneilmaston muutokseen koettiin voivan vaikuttaa kokemustiedon jakamisen kautta. Nämä ovat selkeitä merkkejä tiedon lisäämisen tarpeista sisältäen myös ratkaisuehdotukset ajatus- ja käyttäytymismallien muutokseen.

Yrityksen asenneilmastoon vaikuttaa sen strategiaan sisällytetyt arvovalinnat. Strategia jalkauttaminen käytäntöön, osaksi arjen toimia, vaatii arvokeskustelua ja arvovalinnoista kiinni pitämistä. Osallistujat kokivat, että suuremmissa ja keskisuurissa yrityksissä hr-osaston olemassaolo vaikuttaa positiivisesti työkyvyn tukemisen käytänteisiin. Yhteiskuntavastuun kantaminen nähtiin osallistujien kesken arvovalintana, joka ohjaisi työnantajia tavoittelemaan moninaisempaa työyhteisöä ja edistämään koko työelämän moninaisuutta. Yhteiskunnan tasolla täsmätyökykytyöllistämistä voitaisiin osallistujien mukaan ajatella hyvinvointialueiden ja tulevien työllisyysalueiden pitovoima ja vetovoimatekijänä. Alueellisen imagon kohottaminen nähtiin mahdolliseksi juuri yhteiskuntavastuun kantamisen kautta – arvovalintoihin panostamisen nähtiin vastavuoroisesti tuovan taloudellisesti positiivisia vaikutuksia tällä tavoin.

Kokemustiedon koettiin olevan merkityksellisin tekijä suhteessa esihenkilöiden ennakoasenteisiin. Osallistujien keskustelussa sanoitettiin ymmärryksen lisääntymistä henkilökohtaisen kokemuksen kautta, esimerkiksi esihenkilön kokemien mielenterveydellisten haasteiden kautta, tai kollegan kokeman positiivisen työllistämiskokemuksen kuulemisen kautta. Henkilökohtainen kokemus vaikuttaa positiivisesti esihenkilön asenteisiin palkata täsmätyökykyinen. Ensimmäisen täsmätyökykyisen työnhakijan onnistuneen työllistymisen jälkeen, on yrityksen ja esihenkilön kynnys palkata seuraava luultavammin madaltunut. Osallistujat ajattelivat, että moni yritys tai organisaatio kokee selviytymisen painetta jo olemassa olevan henkilöstön työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukemisesta, joka voi olla yksi täsmätyökykyisen henkilön työllistymistä hidastava tekijä. Omista huolehtimisen asenteellinen ajattelu on hyvää ja oikeata, mutta tällöin yrityksen arvopohja ei ole rakentunut kohti yhteiskunnallisen hyvän edistämistä.

Jokaisella yrityksellä ja organisaatiolla on oma, erilainen suhtautuminen täsmätyökykyisten työllistämiseen. Työpajojen osallistujista moni toivoi esihenkilöiden muistavan tasa-arvoisen kohtelun työllistämisen tilanteessa, mutta totesivat samalla taloudellisten tekijöiden menevän tasa-arvoisen kohtelun edelle. Tässä kohtaa, kun on kuitenkin kyse ennakoasenteista ja peloista suhteessa työnhakijan työkykyyn. Työpajoihin osallistuneiden henkilöiden mielestä esihenkilöt, jotka työllistävät täsmätyökykyisiä haluavat antaa jokaiselle ihmiselle mahdollisuuden käyttää osaamistaan ja osallistua työelämään. Nämä esihenkilöt näyttävät toteen myötätuntoista ja inhimillistä johtamiskulttuuria. Täsmätyökykyisyyttä kuvailtaessa pohdittiin, että työyhteisön merkitys jää usein liian vähälle huomiolle. Työllistämisen haasteena voikin olla esihenkilön sijasta työyhteisön jumiutunut

arvomaailma. Esihenkilön halu luoda hyväksyvää ja monimuotoista työelämää luo työyhteisössä luottavaisen ja avoimen suhtautumisen täsmätyökykyistä työnhakijaa kohtaan.

Työyhteisössä työntekijän oman asenteen vaikutuksia ja ennaltaehkäisevää toimintaa sanoitettiin osallistujien kesken. Täsmätyökykyisen työskentely työyhteisössä onnistuu olosuhteiden ja ympäristön positiivisen suhtautumisen myötä. Erilaisten työkokeilujen ajateltiin lisäävän tietoa ja vaikuttavat asenteisiin työyhteisössä. Useat osallistujat kokivat johtamiskulttuurin ja työyhteisön kannattavan työhyvinvointia ja sen kautta kenen tahansa yhteisöön kuuluvan työkykyä. Omien asenteiden merkityksiä tulisi pohtia ja tiedostaen pyrkiä lisäämään yhteistä hyvinvointia pahoinvoinnin sijaan, sillä psykologisen turvallisuuden epävarmuus tai puuttuminen työyhteisössä saattaa aiheuttaa työkyvyttömyyttä.

*- En ainakaan itse aiheuta työkykyongelmia kenellekään (1–34).*

Työpajojen osallistujat kokivat työelämäosallisuuden tuovan positiivisia sisältöjä elämään. Työelämäosallisuuden merkityksen nähtiin korostuvat tilanteissa, joissa täsmätyökykyinen voi kokea olevansa taakaksi ja yhteiskuntavastuun kohteena. Tiedon tarpeena tämä konteksti näyttäytyy esihenkilöille myötätunnon ja inhimillisen kohtaamisen tarpeena. Esihenkilöiden ymmärryksen lisääntyminen siitä, että täsmätyökykyiset toivovat voivansa olla osa työelämää, osallistua ja voida yhtä hyvin kuin muutkin, luo yhteistä ymmärrystä. Lisäksi tieto siitä, että täsmätyökykyinen voi tuntea itsensä taakaksi antaa mahdollisuudet tuottaa hyväksyvää puhetta ja lisätä hyvinvointia itsemyötätunnon opettelun kautta. Kokonaisuudessaan osallistujat toivovat kaikilta ihmisiltä ja työelämältä ylipäänsä enemmän välittämistä ja asioiden sisäistämistä eli inhimillisyyttä, työkyvyn määrittäessä ihmisen kykyä osallistua työelämään.

### 6.3 Potentiaaliseen työntekijään tutustuminen

Esihenkilöiden näkökulmasta itse työnhakijasta lähtevä yhteydenotto, mieluiten kasvokkainen tapaaminen rekrytointitapahtumassa tai vastaavassa, on eniten motivaatiota osoittavin lähestymistapa. Tämän vuoksi työnhakijan tulisi osata sanoittaa osaamistaan ja motivaatiotaan jo tässä vaiheessa. Ensikontaktin voi tehdä myös puhelimesta osaamistaan markkinoimalla tai hyvän työnhakemuksen lähettämällä. Kokemuksia ja ymmärrystä nähtiin kerääntyvän ensisijaisesti täsmätyökykyisiä kohtaamalla ja erityisesti heidän työskentelyään todentamalla.

*- Se [työkokeilu] on älyttömän hyvä tapa päästä tutustumaan työntekijään ja nähdä niitä mahdollisuuksia, ni näen että niitä työkokeilu- ja palkkatukityöpaikkoja olisi yhä edelleen tärkeää rummuttaa (1-258).*

Tilanteissa, joissa osaamisen ja motivaation sanoittaminen vaatii harjoitusta, opettajien, ohjaajien ja valmentajien tuen nähtiin edesauttavan työntekijään tutustumista. Työllistymisprosessin eteneminen voi vauhdittua, kun työnantaja kuulee hakijaa auttavalta henkilöltä lisätietoja tukemaan päätöksiään. Esihenkilöiden suuntaan asioista puhuttaessa osallistujat kokivat taloudellisten seikkojen korostamisen olevan työnantajia eniten kiinnostava teema. Työnhakijoita esitellessä ja työllistymistä tukiessa on tärkeää edetä asiakaslähtöisesti hakijan vahvuuksiaan korostaen ja hänelle soveltuvia työtehtäviä etsien. Työkokeilun ja palkkatuen suhteen esihenkilöt mielellään varmentavat toiselta auttavalta taholta pienempiä yksityiskohtia, koska työnhakijat tuntevat yleisesti näistä tukimuodoista vain itseään koskevat asiat tarkemmin. Opettaja, ohjaaja, valmentaja tai TE-asiantuntija ymmärtää sen sijaan kummankin osapuolen tiedontarpeita osaten vastata niihin tarkoituksenmukaisesti (ks. Kuvio 9).



Kuvio 9. Yhteenveto ohjauksellisista tuentarpeista

Työntajien arkaillessa suoraan työsuhteen solmimista, työkokeilut koettiin hyvänä väylänä oppia tuntemaan hakijaa ja hänen tarpeitaan paremmin. Osallistujat olivat panneet merkille, että sanan työkokeilu ja palkkatuki ovat edelleen monelle työnantajalle uusia tai niihin liittyy virheellisiä käsityksiä. Työkokeilua ja palkkatukityösuhteita toivottiin hyödynnettävän enemmän sekä samalla nähtiin tilaisuus kertoa niistä ja muista työllistämisen tukimuodoista työnantajille entistä henkilökohtaisemmin. Työkokeilijaa ja työkokeilun järjestäjätahoa tukemalla saataisiin lisättyä ymmärrystä ja vastattaisiin niihin tuen ja tiedontarpeisiin, jotka ovat työllistymistä haastamassa. Henkilökohtaisella tuella olisi todennäköisempää päästä parhaaseen lopputulokseen eli työllistymiseen ja työssä pysymiseen.

## 6.4 Työllistämisen tukeminen

Itsessään työllistämiseen liittyvää kirjoitettua tietoa koettiin olevan tarjolla. Tiedon haasteena nähtiin olevan sen sirpaleinen jakautuminen erilaisille nettisivuille ja tukien tapauskohtainen harkinnanvaraisuus. Eri tukia, niiden hakemisen kriteereitä ja soveltuvuutta kuhunkin tilanteeseen pitää lähtökohtaisesti punnita jo ennen hakuvaihetta. Todennäköisyys sille, että työnantaja ymmärtäisi itse mennä hakemaan tietoa taloudellisista tuista kuten palkkatuesta, työolosuhteiden mukauttamisesta, kunnan työllistämislisästä ja yhdistyksille kohdennetuista työllistämislainasta on todella pieni. Tukien tietoon nostamiseksi kaivataan ihmistä, joka ymmärtää enemmän tukivaihtoehtoista ja niiden yhteensovittamisesta. Etätyöpajoissa koettiin tällaisen tiedon olevan usein työn kautta sisäistynyttä asiantuntijuutta. Auttava taho on usein TE-palveluihin ja Kelaan liitoksissa oleva palveluntuottaja, koulutuksen, kunnan työllisyyspalvelujen tai työeläkeyhtiön toimija, joka on tottunut auttamaan työnhakijoita soveltuvien aloja ja työtehtävien löytämisessä. Samalla taholla on usein merkitystä työnhakijan osaamisen markkinoinnissa työnantajille päin. Ohjauksen ja keskustelun kautta työnantaja voi harjaantua hakemaan tukia sekä hyödyntämään niitä jatkossakin.

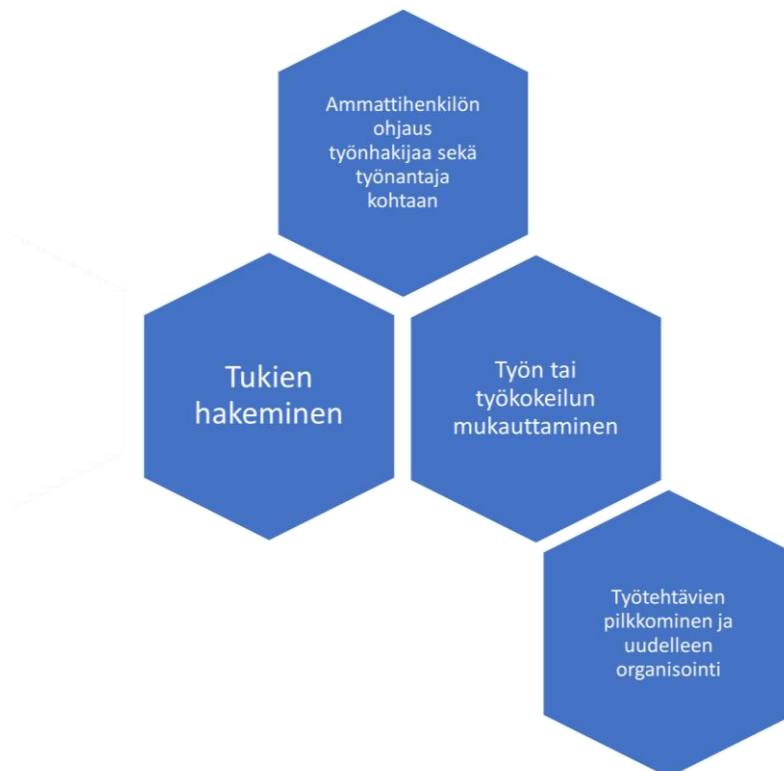
Esihenkilöillä ei nähty olevan vielä tarpeeksi osaamista työtehtävien räätälöintiin ja mukauttamiseen ilman asianmukaista ohjausta. Räätälöintiohjauksen suhteen osallistujat olivat kokeneet, ettei esihenkilö mielellään kuitenkaan päästä ulkopuolisia työtiloihin. Tästä syystä ohjausta on keskitetty ja tulee keskittää jatkossa yhteisiin, sitä varten sovittuihin tapaamisiin. Osallistujat havaitsivat olevan tarvetta valmiiksi pohdituille, yhteistyössä kehitetyille ratkaisuille, joita esihenkilöiden olisi siten helpompaa lähteä kokeilemaan. Lopulta kyse voi olla pienten asioiden tiedostamisesta ja joustavuudella huomioimisesta.

Ohjaavia keskusteluja kaivataan, jotta saadaan työnantajat ymmärtämään työn toimivan kuntoutumisen välineenä. Pienellä panostuksella työsuhteen alkuun, kuten perehdytykseen enemmän panostamalla voi löytyä ihminen, joka sitoutuu työhönsä vuosiksi eteenpäin. Kokemusasiantuntijat nostivat erityisesti keskusteluun, kuinka kokevat olevansa jopa keskimääräistä motivoituneempia ja sitoutuneempia töihin, koska aito halu tehdä töitä on niin vahvaa. Mukautettu työn aloitus voisi olla ponnistuslauta eteenpäin saman työnantajan alaisuudessa tai työelämässä ylipäänsä. Osallistujat kokivat, että mukautettujen työolojen mahdollistamana olemassa oleva työkyky ja –teho yleensä pysyy samana tai paranee. Siten esihenkilöiden ei tarvitsisi jännittää mainitsemiaan ja osallistujien havaitsemia sairaspöissaolokuluja tai henkilöstömäärän kasvattamista ilman



näkyvämpää tuottoa. Työmarkkinoille nähtiin pyrkivän ihmisiä, joille olisi ajankohtaisempaa hoitaa ensin vahvempia kuntoutustarpeitaan ja vasta niiden jälkeen aloittaa työnhaku. Vääräaikaisen työelämään menon nähtiin täten voivan aiheuttaa juuri pelättyjä sairaspöissaolokuluja, ja täten hidastavan vastaanottavaisen ilmapiirin syntymistä.

Yhteistä keskustelua käytiin avustavan työn olemattomuudesta nykyaikana. Osallistujat toivoivat niin sanotusti askelta taaksepäin, paluuta yhteiskunnallisesti hyväksytyyn tilaan, jolloin työyhteisöissä vielä oli avustavia rooleja toimimassa työntekijöiden rinnalla. Avustavien töiden lisääminen, esimerkiksi assistenttityönä loisi lisää työpaikkoja, jotka olisivat mukautuksilla sopivia täsmätyökykyisille henkilöille. Lisäksi vastuunjako erityisesti metatyön asioissa tasaa kuormitusta ja parantaa muun muassa asiantuntijatyössä työskentelevien työhyvinvointia. Tämän ajateltiin onnistuvan esimerkiksi yritysten panostuksella työnkuvien muokkaamiseen ja työtehtävien pilkkomiseen, työllistämällä täten useamman toistensa työtä täydentävän henkilön (ks. Kuvio 10). Työllistämislain on taloudellinen tukimuoto yrityksille ja organisaatioille, jonka avulla on pyritty luomaan uusia työpaikkoja pilkkoen työtehtäviä usean henkilön toteutettavaksi. Kokemusasiantuntijoina yhteiskehittämiseen osallistuneet kokivat nykyajan työvoimapulan olevan eduksi täsmätyökykyisille työn osaisuuksien ja keikkatyön lisääntyessä.



Kuvio 10. Yhteenveto työllistämisen tukemisen muodoista ammattihenkilön avulla

## 6.5 Uudenlainen, yhteensovittava digitaalinen yhteistyöalusta

Uudenlainen, digitaalinen, tulevaisuuden teknologioita hyödyntävä yhteistyöalusta oli yksi yhteiskehittämisen aikana esiin nousseista teemoista, jonka suunnitteluun osallistujat halusivat panostaa. Osallistavan aiheenvalinnan kautta vaikuttamisen kanavien tarkastelu äänestettiin osallistujien toimesta kolmatta työpajaa kannattelevaksi teemaksi. Alkuasetelmassa osallistujat määrittivät nykyisiä hyväksi todettuja vaikuttamisen kanavia. Parit kirjasiivat vastauksensa Mentimeter -sovelluksen kautta, joka loi niistä sanapilviä. Tämän hetken vaikuttavimmiksi vaikuttamisen kanaviksi esitettiin kuviossa yksitoista (Kuvio 11) keltaisella merkittyjä vuorovaikutuksen muotoja, punaisella merkittyjä konkreettisia kanavia sekä mustalla merkityt työnhakijan omaan aktiivisuuteen ja työllistymisen tukimuotoihin liittyvät tekijät. Näiden asialuokkien lisäksi vihreällä merkitty ”*sanaston yksinkertaistaminen*” viittaa yhteiskunnallisella tasolla tehtävään muutokseen yhteisen ymmärryksen lisäämiseksi.



Kuvio 11. Nykyiset hyväksi todetut vaikuttamisen kanavat - Mentimeter sanapilven koonti

Seuraavassa vaiheessa työskentelyyn tehtiin interventio, jossa ohjattiin pohtimaan kuinka nämä vaikuttamisen kanavat muuttuvat ajan saatossa. Osallistujat innovoivat tulevaisuuden tuomia mahdollisuuksia ensin pareittain. Osallistujat kokivat inhimillisyyden ja aitojen kohtaamisten säilyttämisen merkityksellisenä myös tulevaisuudessa digitaalisten ratkaisujen ja tekoälyjen lisääntymisen rinnalla. Kuviossa (ks. Kuvio 12) ”alusta” viittaa tässä kontekstissa digitaaliseen tiedonsiirron väylään, jonka yhteyteen koottaisiin kaikki mahdollisesti tarpeellinen tieto täsmätyökyvyn ja työkyvyn osa-alueista eri toimijoille. Keltaisella merkityt vaikuttamisen kanavat

ovat digitaalisia tai tekoälyä vaativia ja näitä esiintyi vastauksissa eniten. Vaikuttamisen kanavien tulisi olla entistä nopeammin saavutettavia, matalan kynnyksen toimintoja, esihenkilöitä tai yrityksiltä kohti työnhakijoita ja toisinpäin (mustalla merkityt). Täsmätyökeikat nimettiin yhdeksi konkreettiseksi, osaltaan työelämän rakenteisiin vaikuttavaksi työelämäosallisuuden mahdollistajaksi.



Kuvio 12. Tulevaisuuden vaikuttamisen kanavat - Mentimeter sanapilven koonti

Nykyhetken ja tulevaisuuteen sijoittuneiden parityöskentelyjen jälkeen, koottiin yhdessä Tulevaisuuden muistelun menetelmää hyödyntäen kokonaiskuvaa digitaalisesta yhteistyöalustasta (ks. Kuvio 13). Yhteistä keskustelua ohjasivat teeman mukaiset apukysymykset kohdentuen konkreettiseen sisältöön ja toimintoihin, alustan ylläpitoon ja kehittämiseen sekä ajattelun haastamiseen siitä, millä keinoin tämä keskitetty vaikuttamiskanava tuodaan ihmisten tietoisuuteen. Ryhmäkeskusteluna käyty työskentely koottiin Flinga-ohjelman valkotaululle kaikille näkyväksi. Lopputulemana toivottiin yhteiskunnan tasolta lähtöisin olevaa, ulkoisesti tuotettua tiedonsiirron ja yhteistyön kanavaa.



Kuvio 13. Yhteenvedo digitaalisen yhteistyöalustan innovoinnista

Osallistujat kuvasivat digitaalista yhteistyöalustaa porttina monialaisen tiedon löytämiseen ja yhteydenpitoon. Yhteiskehittämisen työpajoihin osallistuneet henkilöt kokivat, että tiedonhankinta täsmätyökykyisen työllistämisen kokonaisuudesta, eduista ja vaatimuksista, jää liian vahvasti rekrytoinnista vastaavan omalle vastuulle. Yhteistyöalustan yhteyteen toivottiin koottavan kaikki tarpeellinen tieto työkyvyn osa-alueista ja täsmätyökyvystä suhteessa työllistymiseen. Alustalle ideoitiin toimivaa palveluvalikkoa monialaisiin tarpeisiin, joka voisi toimia eri profiilien luomisen avulla, jotta kohdennetut sisällöt löytyisivät sujuvasti. Hakuvalikoiden ajateltiin kaipaavan segmentointia ja myös kuntatasoista, hyvinvointialue- tai työllisyysaluekohtaista kohdennuksen mahdollisuutta.

Toivottiin, että hajaantuneiden toimijoiden sijasta tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusajattelua voitaisiin jalkauttaa myös sähköiselle alustalle. Yhteistyöalustalle olisi koottuna kaikki toimijat kuten Kela, TE-toimisto, sosiaalityö, työkykykoordinaattorit, mielenterveys- ja päihdepalvelut. Olennaista olisi edellä mainituille tehtävien ajanvarausten sekä yleisen saatavuuden helpottaminen. Digitaalisuudesta huolimatta toivottiin, että alustan kautta pystyisi jättämään esimerkiksi ajanvarauspyynnön kasvokkaisia tapaamisia varten, jotta inhimilliset kohtaamiset säilyisivät edelleen.

Sisällöksi visioitiin erityisesti videoklippejä työnhakijoiden, työnantajien ja muun työelämän tarpeisiin, jonka avulla kokemustieto välittyisi digitaalisesti, mutta informatiivisesti ja ihmisläheisesti. Keskusteltiin mahdollisuudesta jakaa yhteistyöalustalla sekä virallista että epävirallista materiaalia (esimerkiksi tik-tok -tyylistä), joiden sisällöistä löytyisi muun muassa täsmätyökykyisiä kertomassa arjestaan töissä sekä työnantajia jakamassa kokemuksia täsmätyökykyisten työllistämisestä. Osallistujat sisällyttäisivät alustalle myös tiiviin tietopankki -osion, josta toivoivat löydettävän erityisesti työkykyyn, työllistämisen tukimuotoihin ja täsmätyökykyyn liittyvää termistöä. Muita yhteisalustan kokonaisuuteen liittyviä ajatuksia olivat toimintojen pelillistäminen, alustan kautta tapahtuvat etäkoulutukset, työpajat ja vertaisten etätapaamiset. Digitaalisen alustan innovoinnissa edettiin niin-kin pitkälle kuin vuosikellon tuottamiseen, joka palvelisi esimerkiksi tietoiskujen tai videomateriaalin sisältöjen kohdentamisessa tarvelähtöisesti.

Osallistujat toivat keskusteluissa uudelleen esiin avoimen keskustelun ja inhimillisen kohtaamisen tuloksellisena työllistymisen edistämässä. Työnhakijan ja työllistäjän henkilökohtaisen kohtaamisen tärkeys korostui ja kohtaamista myös arvostettiin. Henkilökohtaiset tapaamiset esihenkilön tai rekrytoijan kanssa ovat osallistujien mielestä merkityksellisimmät tiedonsiirron väylät, jolloin kasvokkaisessa kohtaamisessa on mahdollisuus vaikuttaa omalla persoonallaan ilman välikäsiä. Lisäksi avoin keskustelu työkyvyn tilasta ja työnhakijan osaamisesta pääsee täsmentämään rekrytointia määrittävät tekijät, kuten mahdolliset työolosuhteiden järjestelyn tai apuvälineiden tarpeen.

Aidon kohtaamisen säilyttämiseksi visioitiin alustalla toimiva virtuaalinen nettikahvila, joka toimisi vapaamuotoisena, epävirallisena kohtaamispaikkana kaikkien työnhakijoiden, rekrytoijien sekä työllistymistä edistävien tahojen välillä, ja voisi toiminnallaan madaltaa työnhakuprosessin kynnystä sekä tuoda esiin todellisuutta työnhakijan työkyvystä ja osaamisesta. Tässä yhteydessä ajatus virtuaaliulottuvuudessa toimivasta nettikahvilasta sijoittuu selkeästi tulevaisuuteen, mutta olisi nykyaikana yksinkertaistettuna toteutettavissa jonkin ryhmätyö- tai kokousovelluksen avulla. Saatavuuden lisäämiseksi ideoitii henkilökohtaisen ohjauksen mahdollisuus chatin tai esimerkiksi videopuhelun kautta. Chattimahdollisuuden keskustelusta nousi tarve palveluaikojen mukautuvuuteen ihmisten eri vuorokausirytmien huomioiden. Chatin ollessa kiinni toiminta tarvitsisi osallistujien mielestä ehdottomasti realistisen palveluaikalupauksen yhteydenpidon takaamiseksi. Lisäksi yhdessä pohdittiin tulevaisuuden mahdollisuutta sosiaalisen median yhdistämisestä alustan osaksi työllistymisen edistämisen näkökulmasta.

Alustan toteuttamisessa nähtiin tärkeäksi se, että materiaalia sinne tuottavat myös täsmätyökykyiset itse. Digitaalinen yhteisalusta voisi myös työllistää täsmätyökykyisiä henkilöitä muihinkin kuin sisällöntuotannon tehtäviin. Yhdessä innovoitiin täsmätyökykyisten eri ammattiosaamisen osista koottu kokonaisuus, joka olisi kohdennettu digitaalisen yhteisalustan ylläpidon ja kehittämisen tehtäviin. Yhteisalustan ylläpito ja kehittäminen vaatii kuitenkin resursointia ja tarvitsee rahoitusta. Osallistujat pohtivat mikä taho olisi vastuussa kokonaisuudesta, sillä kollektiivivastuu koettiin haasteelliseksi. Keskustelussa ehdotettiin vastuutahoksi ELY-keskusta ja TE-palveluita, mutta toisaalta valtion erityistehtäväyhtiö Työkanava Oy:n toiminnan ajateltiin olevan oleellinen linkki täsmätyökykytyöllistämisen edistämässä.

Yhteistyöalustan innovatiivinen yhteiskehittäminen sisälsi myös keskustelua helppokäyttöisyydestä. Pohdintaan sisältyi monipuolisen toimivuuden vaatimus eri laitteilla käyttäjätasoisesti ja saavutettavasti. Osallistujat toivoivat tulevan 15-vuoden vievän kehitystä siinä määrin eteenpäin, että käytettävyys tulee olemaan yhtä hyvä laitteesta huolimatta ja ilman erillisten sovellusten laatamista.

*- Jos sen sivuston [digitaalisen yhteistyöalustan] koodaa mobiilinäytölle sopivaksi, ni aina kivempi, mutta siis se, että pitää jotain appeja latailla, niin en usko, että ainakaan mun työssä olis toimiva väline (3–99).*

## 6.6 Yhteenveto tuloksista

*Täsmä*-sanasta muodostui positiivisia assosiaatioita ja jokaisen täsmätyökykyisen ajateltiin omaavan yksilöllisen työkyvyn. Täsmätyökykyisyyttä ei ole mahdollista tai edes tarpeellista lukita tiettyihin kuvauksiin. Esihenkilöillä havaitut tuen ja tiedontarpeet olivat moninaisia. Tukea kaivattiin työllistämisen sujuvoittamiseen ja esimerkiksi työolosuhteiden mukautukseen. Tiedon tarpeet liittyivät erityisesti siihen, miten mikäkin työkyvyn alenema vaikuttaa työntekijän työntekoon, miten tustua sopivaan työnhakijaan ja kuinka selvittää hänen soveltuvuuttaan työhön. Lisäksi kaivattiin ohjausta muiden tukimuotojen hyödyntämiseen ja erityisesti taloudellisten tukiprosessien hakumenettelyihin.

Sopivien mukautustoimien toteuttamiseen ja ylipäänsä työkykyyn sopivan työn löytämiseksi tulisi työnhakijalla olla ymmärrys omasta tilanteestaan. Apuna itsetuntemuksen lisäämisessä, ja erityisesti soveltuvien työnhakukohteiden tunnistamisessa, tulisi olla tukena uraohjausosaamisella varustettu ja työkykyasioita ymmärtävä työllistämisen ammattilainen. Vastuu työnhausta kuuluisi edelleen työnhakijalle. Työllistämisen ammattilainen olisi yhteyshenkilö, joka osallistuisi asiakkaan luvalla häntä koskeviin työkykyä ja työnhakua koskeviin tapaamisiin varmistuen tiedon asianmukaisen siirtämisen ja mahdollisten mukautustarpeiden esiintuomisen. Hän toimisi työnhakua ohjaavana ja kannustavana henkilönä, jolla olisi asiakkaan kanssa aina ajantasainen kuva työnhakuprosessin etenemisestä. Samainen ammattilainen voisi toimia ohjaajana ja tutustuttajana työnantajia sekä työyhteisöjä kohtaan. Pidempiaikainen ammattitaitoinen palveluohjaus ja tuki sujuvoittaisi työllistämisprosesseja.

Työllistämisen ammattilaisen tuen tulisi olla henkilökohtaista, mutta prosessin tueksi olisi hyvä kehittää digitaalinen, saavutettava yhteistyöalusta, joka kokoaisi yhteen tällä hetkellä erilaisilla sivustoilla olevat tiedonpalaset yhteen paikkaan. Eli yhteistyöalusta kokoaisi yhteen tiedon työllistämisen ja työkyvyn osa-alueista. Sitä voisi hyödyntää porttina monialaisen tiedon löytämiseen ja erilaisiin yhteydenpitomahdollisuuksiin. Kaiken kaikkiaan olennaista on löytää ja yhdistää työnhakijan tilanteeseen sopivat monialaiset palvelut ja sovittaa tämä kokonaisuus yhteen. Vahva yhteistyö työnantajien kanssa, tiedon siirto ja tuki edistävät työllistämisprosessien onnistumista kaikille osapuolille otollisimmalla tavalla. Esihenkilötyön tukemisen lisäksi työyhteisöjen huomioimiseen työkyvyn tukemisen asioissa tulisi panostaa. Yhteiskunnallisesti kaikkialla tulisi panostaa suvaitsevaisuuden ja inhimillisyyden ilmapiirin vahvistamiseen. Tiedon lisäämisen todettiin olevan vaikuttavin tapa kohti ennako-oletusten muutosta.

## 7 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan luotettavuus ja eettisyys

Jokaisen tutkijan on tunnettava sekä noudatettava tiedeyhteisön yhteisesti hyväksymiä hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. Nämä toimintaperiaatteet perustuvat rehellisyydelle, yleiselle huolellisuudelle ja tarkkuudelle, joiden tulee jatkua koko prosessin läpi aina ideointivaiheesta julkaisuun asti. (Holopainen, Puusa & Juuti 2020, 264; Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa 2023, 11) Tutkimukselle ja kehittämistehtävien selvittämiseksi on olennaista ajattelu (Juuti & Puusa 2020a, 11). Tutkijalta edellytetään tutkimusprosessin dokumentointia, jotta lukija voi tarkastella tätä ainutlaatuista hermeneuttista kehää, tutkimuksen sisäistä logiikkaa ja tutkimuskokonaisuutta mahdollisimman läheltä (Puusa & Juuti 2020a, 74; Silverman & Pattersson 2022, 26). Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan kaari on kuvattu ja dokumentoitu myös raporttia syvemmillä tavalla blogikirjoitusten muodossa, Google Blogger -työkalun avulla (Karjula & Niemi 2023). Tutkimusprosessin aikana kohdatut ilot, haasteet, oppimisen kokemukset sekä tiiviin yhteistyön toteutus on todennettu myös tällä tavoin. Blogikirjaukset toimivat myös muistiinpanoina, joihin oli helppo palata kirkastamaan muistikuvia esimerkiksi siitä, mitkä yhdessä sovitut perusteet johdattivat opinnäytetyön etenemistä. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu eritoten johdonmukaisuuteen ja toteuttamistapojen läpinäkyvyyteen (Leung 2015, 326; Morse 2015, 1213).

Eettisyyteen liittyy tiedonantajien kunnioitus ja heidän anonyymiutensa vaaliminen (Holopainen, Puusa & Juuti 2020, 264). Suunnitelmallinen pohjatyö, tutkimukselle ja analyysille ajan antaminen ja tapa, jolla fasilitointia toteutettiin, kuvasivat kunnioittavaa työtettä. Digitaalisia välineitä ja osallisuuteen liittyviä toimintatapoja harkitessa pyrimme siihen, ettei kenenkään tarvitse olla mukana edes omalla nimellään, kasvoillaan tai äänellään. Tästä huolimatta tiesimme jo tutkimussuunnitelmaa tehdessä, että todennäköisyys törmätä työn kautta tutuiksi tulleisiin ihmisiin oli olemassa, koska verkostot ovat laajat ja kutsuja oli jaettu myös niihin liittyvissä tilaisuuksissa. Tutkimusraportissa olevat suorat lainaukset on koodattu kommentoijan nimen sijasta merkiten ensimmäiseksi työpajan järjestysnumero ja sen jälkeen Atlas.ti:ssä pelkistetyn ilmauksen järjestysnumero (1–406). Tällä toimintatavalla samainen lainaus on löydettävissä aineistosta vuosienkin päästä.



Etätyöpajojen aikana selvisi, että muutama osallistujista tunsi toisensa ennalta. Yhteiskehittämään oli innostunut esimerkiksi nykyinen työpari, ja eräs osallistuja tunsi toisia aiemman työnkuvansa puitteista. Lisäksi huomasimme toisen fasilitoijan tunnistavan pari osallistujaa, sillä eräs osallistuja kysyi tunnistaako fasilitoija häntä aiemman asiakkuuden perusteella. Tunnistettujen henkilöiden osalta pienryhmäkeskustelut muodostettiin siten, etteivät tutut henkilöt keskustelleet kyseisen fasilitoijan ohjaamassa pienryhmässä. Asia todettiin, mutta työhön liittyvien vaitiolo- ja salassapitovelvollisuuksien takia asiaan ei palattu sen enempää ja työskentelyssä asia huomioitiin eri ryhmiin sekoittamisena.

Eri taustoista tulevien henkilöiden kokoaminen yhteiseen ryhmätilanteisiin voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Ryhmissä ylipäänsä korostuu tahtomattakin tiettyjen osallistujien mielipiteet muita enemmän. Erilaisiin taustoihin liittyy se, että osa informanteista saattaa vastata sosiaalisesti hyväksytyjen normien mukaisesti ja joidenkin osallistujien vuorovaikutukseen saattaa vaikuttaa jännitys. (Puusa 2020a, 103, 108, 116; Valtonen & Viitanen 2020, 119–121.) Näitä asioita silmällä pitäen pyrimme välillä houkuttelemaan vähemmän puheenvuoroja ottaneita mukaan keskusteluun heille kohdistetuin kysymyksin. Lisäksi tarjosimme mahdollisuuden anonyymeja reittejä mielipiteiden ilmaisuun (sanapilvet, valkotaulu, äänestykset).

Yhteiskehittämisen fasilitoijina teimme kaikkemme turvallisen ilmapiirin aikaansaamiseksi, mutta silti oli aina olemassa riski, ettei kaikki mielipiteet tulleet kuulluiksi tai ymmärtämättämme rajasimme pois tärkeitä sanomisen paikkoja (ks. Rask & Karreinen 2020, 192). Etämuodossa yksi haaste liittyy siihen, että fasilitoijan on tarkoitus ohjata ryhmätilannetta suullisesti sekä ei-kielellisesti (Valtonen & Viitanen 2020, 123). Samoin osallistujien kehonkieltä on vaikeampi seurata ruudun välityksellä. Oli siis tarkasti pohdittava kysymyksenasettelut niin, ettei oma toiminta vaikuttaisi osallistujien vastauksiin ja liikaa keskustelun kulkuun. Fasilitoijina olimme kaiken aika näkyvillä osallistujille, joten keholliset viestit kuten nyökyttelyt, silmien pyörähdykset ja muut eleet olivat oleellinen osa kokonaisviestintää. Huomioimme eleiden mahdolliset vaikutukset osallistujien avoimuuteen ja keskusteluhalukkuuteen, joten pyrimme myös elekielen osalta luomaan kannustavaa ja luottamuksellista ilmapiiriä.

Reaktiivisuuden kannalta on tärkeää pyrkiä noudattamaan huolellisuutta ymmärrettävän kielen tasolla, jotta puhuttu kieli ei lisää osallistujien ja tutkijan välistä sosiaalista etäisyyttä (Puusa 2020a, 108). Fasilitoijina koimme olevamme vastuussa siitä, että myös osallistujien kesken puheessa

ilmenevät käsitteet tulevat avatuksi, koska kaikki eivät välttämättä niitä sellaisinaan ymmärrä. Tästä esimerkkinä hetki, jolloin yksi osallistuja viittasi CFS-oireiden nousuun viime vuosina. Tässä keskustelun kohdassa pyysimme puheenvuorossa olevaa henkilöä selventämään muillekin mitä kyseinen lyhenne tarkoittaa. Osallistuja selkeytti CFS:n tarkoittavan kroonistunutta väsymysoireyhtymää. Pyrkimys ymmärrettävän, yleistajuisen kielen käyttöön koimme tärkeäksi aina suunnittelusta loppuraporttiin saakka (vrt. Silverman & Pattersson 2022, 25).

Parityö lisäsi luotettavuutta konkreettisen aineiston tallennuksen kohdalla. Videomateriaalin litterointivaiheessa todettiin kahden erillisen, eri laitteilta tehdyn tallenteen täydentäneen toisiaan. Yhteyksien eriaikaisuuden ja osallistujien laitevarustelujen erilaisuuden vuoksi toisella tallenteella saattoi kuulua jokin lausuttu ajatus, jota ei toisella tallenteella kuulunut lainkaan. Parityön eduksi nimetään sekin, että tutkimuksen edetessä voi yhdessä arvioida yksityiskohtia ja merkityksiä (Paalumäki & Vähämäki 2020, 136). Tutkimussuunnitelman kirjoittamisesta lähtien on ollut eduksi, että toinen meistä ei ole ollut sidoksissa työllistämiseen liittyviin asioihin työ- tai koulutuspolkunsa osalta. Tästä näkökulmasta olemme pystyneet arvioimaan tutkimuksen, kehittämisprosessin ja raportoinnin etenemistä tavalla, joka huomioi myös ulkopuoliset lukijat. Esiymmärrys ei välttämättä ole kuitenkaan aina huono asia, vaikka joidenkin mielestä riskinä on tutkimustulosten vääristyminen esiymmärryksen vaikuttaessa taustalla (Puusa & Juuti 2020a, 73). Tiedostimme riskin ennakolta ja toimimme analyysissa ja tulosten tulkinnassa vuorotyöskentelynä. Ensimmäisen tulkinnan teki meistä se, joka ei ole niin syvällä aiheessa omassa työssään. Vasta molempien yksilötyöskentelyn jälkeen tehtiin yhteenveto ja tarkistus analyysin tulkintojen yhteneväisyydestä (vrt. Morse 2015, 1218).

Aluksi raportoinnin oheen otettiin mukaan tekstin runkoon ne seikat, joiden perusteella työn laatua tarkastellaan JBI-arviointikriteeristön perusteella. Tällä toimintatavalla pyrimme varmistamaan, että olimme esimerkiksi valinneet keskenään yhteensopivat tavat kuvata metodologian ja aineistonkeruumenetelmien, analyysin ja tulosten tulkinnan suhdetta (vrt. Leung 2015, 325; Silverman & Pattersson 2022, 25). Näiden tutkimuksellisten seikkojen on tärkeää reflektoida voiko henkilökohtaiset taustat vaikuttaa valintoihin, dokumentoidaanko analyysi- ja tiedonhakuvaiheita tarpeeksi sekä onko tutkimukseen osallistujien aidot näkemykset nostettu näkyväksi (Noble & Smith 2015, 34–35). Litteroinnin ja sitä seuranneen analyysin osalta parityöskentely toi lisäarvoa luotettavuuteen. Pari- tai ryhmätutkimuksessa tutkijat voivat hyödyntää triangulaatiota keskustellen

esimerkiksi analyysivaiheiden aikaisista valinnoista ja analyysista johtopäätöksiä tehdessä (Leung 2015, 235; Morse 2015, 1216–1217).

Aineiston analyysivaiheen jälkeen etsimme tieteellisiä tutkimuksia tukemaan keräämäämme aineistoa. Opettelimme arvioimaan aiempaa kriittisemmin käyttämiämme tekstilähteitä ja harjoittelimme tutkimuskysymysten asettelua PICO, PICo ja PCC-malleihin. Löydetyt tutkimukset ja katsaukset kerättiin yhteen Excel -taulukon. Merkitsimme milloin, mitä kautta ja millä menetelmällä olimme kyseisen lähteen löytäneet. Samalla luimme tarkasti läpi löydetyt lähteet. Tutkimusten sisääntokriteereinä käytimme lähteen julkaisuvuotia (2012–2022), vertaisarviointia, suomen- tai englannin kieltä sekä työllistämisen prosessin ja työkyvyn tutkimusnäkökulmia. Tutkimusten ja katsausten tuli myös sisältää joitain tiedontarpeiden osa-alueita, jotta kehittämistehtäviin vastaaminen onnistuisi. Kunkin lähteen laatua arvioitiin hyödyntäen muuan muassa julkaisujen JUFO-luokituksia sekä JBI ja CASP –arviointikriteerejä. Suosimme lähteiden suhteen länsimaiseen työelämään ja sidoksissa olevia tieteellisiä artikkeleita, jotka oli julkaistu viimeisen kymmenen vuoden aikana suomeksi tai englanniksi. Pyysimme ResearchGaten kautta suoraan tutkijoilta artikkeleita opiskelukäyttöön, mikäli aineisto oli maksullinen eikä saavutettavissa Diakin tai Jamkin opiskelijakäyttäjätunnuksilla. Tiedonhaun prosessi koottiin harjoituksen sekä luotettavuuden lisäämisen vuoksi myös Flowchart-kaavioksi.

Aineiston litteroinnin vaiheessa lyhensimme työpajoissa käytetyt nimimerkit vain etukirjaimiksi. Atlas.ti -aineistohallintaohjelman värikoodauksen vaiheessa nämä etukirjaimetkin häivytettiin ja koodatut alkuperäiset ilmaisut saivat juoksevan numeroinnin. Tuodessamme esiin aineistoon liittyviä analyysin yksityiskohtia (esim. Bloggerissa) tai suoria lainauksia, muutimme tunnistetiedot poistaen sisällöstä sen tiedon, jonka perusteella osallistuja olisi voitu tunnistaa. Näiden työvaiheiden ansiosta emme usko, että kukaan tutkimukseen osallistuneista tulee tunnistetuksi.

Arvoristiriitoja on mahdollista löytää tutkimuksen lähtökohdista, tutkimuksen keskiöön kohdenne-tusta joukosta tai muista seikoista, joiden kohdalla tutkijan asemaa ja vastuuta on syytä pohtia tarkemmin (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2009, 24). Tutkimusaiheesta nousee kokemustiedollinen kysymys – entä jos kaikki täsmätyökykyiset eivät halua työllistyä työnhakijan roolista huolimatta, tai oikeasti kykene työskentelemään lääkärin arviosta huolimatta? Tästä näkökulmasta katseltuna eettiseen tarkasteluun siis nousee myös hallitusohjelman yksi päälinjoista (Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta 2019).

Opinnäytetyön toteutukseen se vaikuttaa siten, että yhteiskehittämisen työpajat eivät tavoittaneet niitä, jotka eivät halua työllistyä tai vastaavasti esihenkilöitä, jotka suhtautuvat täsmätyökykyisten työllistämiseen lähtökohtaisesti varauksella. Kutsussa oli selvennettyä täsmätyökyvyn käsite, mutta on mahdollista, ettei kaikki kutsun nähneet tai vastaanottaneet kokeneet käsitettä tutuksi ja siten identifioineet kuuluvansa tutkimuksen kohderyhmään. Kutsun yhteydessä osallistujia ei houkuteltu aineellisilla kannustimilla (vrt. Valtonen & Viitanen 2020, 121), minkä takia oletus siitä, että osallistujat tulevat paikalle teeman tai yhteiskehittämisen menetelmän houkuttelemana, osui tulkintamme mukaan oikeaan. Osallistuminen ei vaatinut ennakoilmoittautumista, sillä ajattelimme, että työelämän ulkopuolella olevat saattavat haluta mukaan hyvin lyhyellä varoitusajalla ja täsmätyökykyisten tavoittamisen näkökulmasta valinta saikin kiitosta parilta osallistujalta.

Arvioimme tutkimuksen yleistettävyyden näkökulmasta sen ainutlaatuisen tapauskohtaisuuden heikkoutena, koska tietoa ei voi niinkään yleistää (ks. Leung 2015, 325; Puusa 2020a, 109; Puusa 2020b, 147). Kyse on yksittäistapauksissa kerätystä idiografisesta aineistosta (vrt. Kallio & Palomäki 2020, 92). Ryhmäkeskusteluista saatava aineisto on tilannesidonnaista ja mahdollistaa sen, että tutkija voi pyytää osallistujia selittämään sanomaansa tarkemmin välttääkseen tulkintavirheitä (Puusa 2020a, 108). Huomioimme tämän osana fasilitointia, varmentaan olimmeko tavoittaneet keskusteluista osallistujien tarkoittamat sanomat. Silti tutkijan tekemä tulkinta on aina nimenomaan tutkijan aikaansaamia päätelmiä keskustelujen eli sosiaalisten konstruktioiden sisällöstä johtopäätöksineen (Mts. 103–104; Morse 2015, 1214).

## 8 Pohdinta

### 8.1 Yhteistyön taustoitus ja ammatillisen osaamisen kehittäminen

Tutkimuksen taustalla vaikuttavat lähtökohdat ja intressit on hyvä kirjoittaa auki, koska jokaiselle tutkijalle on kerääntynyt subjektiivista viitekehystä, joka saattaa vaikuttaa tutkimukseen ja aineiston analyysiin (Kekäle & Puusa 2020a, 47; Puusa 2020a, 110; Puusa 2020b, 81; Puusa & Juuti 2020a, 61). Annan valmennustyössä nuorilla työnhakijoilla on työkyvyn erinäisiä haasteita ja monialaisen tuen tarpeita. Anniinaa sen sijaan kiinnosti opinnäytetyöprosessin alussa työkykyhaasteet ja erityisesti työn merkitys sosiaalisen kuntoutuksen osatekijänä. Lisäksi kumpikin tutkija tunnisti henkilökohtaisesta lähipiiristään henkilön, joka ei ollut omalla toiminnallaan aiheuttanut tai valinnut täsmätyökykyisen työnhakijan tilaa. Henkilökohtainen kokemus antaa arvoille affektiivista voimaa. (Konkka 2016, 35). Tätä kautta arvostus teemaa ja täsmätyökykyisten työllistämisen edistämistä kohtaan on kohdallamme kasvanut entisestään. Työelämäosallisuuden ja täsmätyökykyisten työllistäminen on pohjimmiltaan puhdas arvokysymys. Hyvän työelämän muodostumiseen vaikutamme lopulta jokainen omalla toiminnallamme ja sillä, millaista työkulttuuria pyrimme edistämään. Uskomme Seligmanin (2008, 293) tavoin ihmisarvon ymmärtämiseen, yksilöllisiin kehitysmahdollisuuksiin ja vahvuusajatteluun, kunhan kyvyt ja taidot nähdään ennen rajoitteita. Tätä ajatusta halusimme siirtää eteenpäin.

Molempien opinnäytetyöntekijöiden ylempään ammattikorkeakoulututkintoon (YAMK) kuuluu johtamis- ja kehittämisosaamisen sisältöjä (Monialainen ja yhteensovittava johtaminen, 2021; Opiskele monialaisen kuntoutuksen asiantuntijaksi, n.d.). Yhdistämällä kuntoutukseen ja johtamiseen suuntautuneet koulutuspainotukset, todensimme työskentelyllä siirtymätarvetta kohti dynaamisempia yhteistyöratkaisuja, kuten työelämässä kuuluisi tehdä. YAMK-opinnäytetyöt ovat usein työelämlähtöisiä kehittämishankkeita, joissa harjoitellaan samalla monialaista tiimityötä (Salonen ym. 2017, 12). Koimme verkostoitumismahdollisuuksia löytyvän kutsumalla ihmisiä keskustelemaan osallistumaan tutkimusaiheen muotoiluun ja yhteiskehittämiseen juuri meitä kiinnostavan ajankohtaisen aiheen äärellä. Integraatiota edistävä johtamisosaaminen edellyttää uudenlaista asennoitumista integroivaa yhteistyötä kohtaan. Esimerkiksi valmiutta tehdä yhteistyötä monialaisten toimijoiden kanssa, nähdä ja ajatella oman professionsa ulkopuolelle, ja sitoutua

uudenlaiseen toimiala- ja professorirajat ylittävään toimintatapaan. (Zitting, Laulainen & Niiranen 2019, 385.) Laadullisella tutkimuksella voidaan näyttää muutostarpeita, edistää yksilöiden voimaannuttamista ja yhteisöllisempiä toimintatapoja (Silverman & Pattersson 2014, 4). Opinnäytetyöprosessissa opimme kuinka näitä toimintatapoja voi konkreettisesti implementoida ja kuinka tärkeää on kriittisesti tarkastella yhteiskunnan sekä politiikan linjausten rakentumista.

Tässä kohtaa on aiheellista palata niihin keskusteluihin, jotka vahvistivat suuntaa valita juuri tämä aihe ja näkökulma tutkimuksemme keskiöön. Koimme onnistuneesti vastanneemme alkuvaiheessa sanoitettuun tahtoon selvittää tarkemmin millaisia tiedontarpeita esihenkilöillä on havaittu olevan, sekä miten näihin tarpeisiin voisi vastata. Yhteiskehittämiselle oli selkeästi paikka ja tilausta ilman virallista työelämäkumppania. Keskustelujen kautta saatiin liikautettua yhteistä ymmärrystä ja keskustelua eteenpäin ainakin tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden osalta. Kerättyä tutkimustietoa aiomme hyödyntää omassa työssämme esihenkilöitä tavatessa ja nykyisiä työllistämiskäytänteitä hienovaraisesti kyseenalaistaessa.

Ymmärtämisen ja innovoinnin lisäksi tällä tutkimuksella saavutettiin tutkijoiden osaamisen kehittämisen näkökulmasta muitakin tavoitteita. Laadullisella tutkimuksella tuotetaan usein uutta tietoa, syvennetään ymmärrystä sekä tulkitaan ilmiötä (Puusa & Juuti 2020b, 75). Opinnäytetyötä tehdessä opimme aiheesta lisää jokaisen keskustelun kautta. Keusoten Työkykytiimin toteuttamissa Kohtaamoissa on Teamsin välityksellä infojen lisäksi pohdittu asioita anonymillä casetasolla sekä mietitty työkykyyn ja siihen liittyviä työllistymisen ratkaisuja sekä tukimalleja yli organisaatio rajojen. Yhteinen tahtotila on selkeä ammattilaisten kesken. Yksi tapa levittää tietoa ja jakaa hyviä käytänteitä olisi entistä vahvempi yhteistyö muiden asian kanssa työskentelevien kanssa.

Työllisyyspolitiikka osana hyvinvointipolitiikan kokonaisuutta ulottuu hyvin pitkälle ja opinnäytetyötä tehdessämme huomasimme syventyvämme lain pykälistä kunnallispolitiikkaan ja jopa erilaisien tukien kriteereihin sekä laskemiseen. Kokonaisuutena aihe oli hyvin moninainen ja uteliaisuutta herättävä. Se jopa vahvisti tietynlaista taistelutahtoa siirtyä haastepuheesta vastuullisten ratkaisuiden kehittämiseen ja jatkoinnovointiin. Rakenteet luovat mahdollisuuksia kehittää, mutta niiden sisään on sullottu taloudellisia ja poliittisia intressejä, jotka osaltaan hidastavat innovaatioiden jalkauttamista.

## 8.2 Tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteutuksesta kertyneet opit

Opinnäytetyöhön liittyy Tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaa eli TKI-elementtejä, jotka perustuvat tunnistetulle kehittämistarpeelle, yhdessä muotoilluille tavoitteille, osallisuudelle ja johtamiselle (ks. Salonen, Eloranta, Hautala & Kinos 2017, 17). Tutkimuksen tarkoituksena oli järjestää yhteiskehittämisen etätyöpajoja, joissa työelämän eri toimijat ja kokemusasiantuntijat pääsevät keskustelemaan täsmätyökyvystä. Koollekutsuminen vastasi tutkijoiden toiveeseen mahdollisimman moninaisesta osallistujajoukosta ja osallistujamäärä pysyi psykologisen turvallisuuden kannalta suotuisan pienenä. Ajatuksena oli, että kerättyä tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi esihenkilöitä kohdatessa tai heille kohdennettujen alustojen, koulutusten tai oppaiden luomisessa.

Kehittämistehtäviin vastaamiseksi oli tärkeää saada osallistujat keskustelemaan teemasta konkreettialtasella, mikä vaati meiltä keskustelun suunnan näyttämistä. Ryhmäkeskustelun innoittamana osallistujat intoutuivat puhumaan hieman aiheen vierestä, esimerkiksi työllisyyspolitiikan suuntaviivoista hallitusohjelmassa. Saimme suunnan kirkastettua heti seuraavassa työpajassa, koska olimme lukeneet ensimmäistä aineistoa huolella ja huomanneet korjausliikkeen olevan tarpeellinen. Ilman ryhmämuotoista keskustelua kokemuksia olisi luultavasti jäänyt tavoittamatta, sillä ryhmässä ollessaan osallistujat tarjosivat toisilleen aihesyötteitä ja yhteistä ymmärrystä muodostettaessa eri näkökulmat rikastivat toisiaan. Muutamassa työpajassa kuultiinkin sanat ”*nyt kun mainitsit asian, muistin että...*” Sivukeskusteluista huolimatta saavutimme tavoitteemme yhteisen ymmärryksen rakentamisesta ja aineistonkeruun kautta onnistuttiin vastaamaan tutkijoiden asettamiin kehittämistehtäviin.

Fasilitoijien toiminnasta tai etätyöpajojen toteutuksesta ei tullut niinkään kehittämis ehdotuksia Google Forms –lomakkeisiin, vaikka vastata sai anonymisti. Tähän voi vaikuttaa, ettei osallistujilla ollut kokemuksia samankaltaisista tilaisuuksista, joihin verrata. Mielessä myös kävi, että mitä jos he ajattelivat kehittämispainotteisten palautteiden heikentävän intoamme toteuttaa jatkopajoja? Palautteita tarkastellessa huomasimme onnistuneemme ilmeisen hyvin turvallisen tilan luomisessa, ohjeistuksien selkeydessä ja työpajatyöskentelyn fasilitoinnissa. Alun perin ennakoimme, että tutkimuksesta kiinnostuneiden voi olla vaikeaa irrottaa arjesta tai työajasta kaksi peräkkäistä tuntia. Ideana jatkototeutuksiin eräs osallistuja oli pohtinut palautelomakkeeseen, että samankaltaisia tilaisuuksia voisi järjestää jatkossa esimerkiksi pakollisena osana kehittämispäivää tai vastaavaa. Sen sijaan yksi osallistuja toivoi, että samankaltaisia tilaisuuksia voitaisiin järjestää jatkossakin,

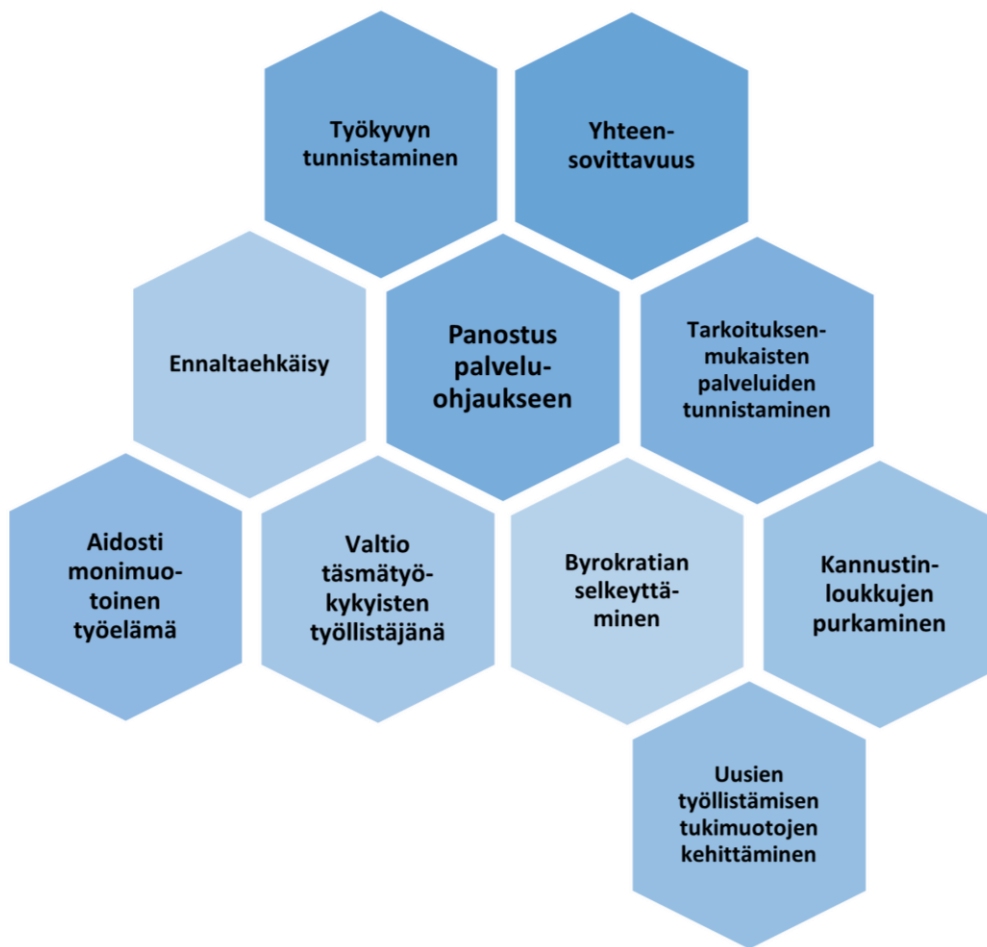
esimerkiksi parin kuukauden välein, avoimina tilaisuuksina vaihtuvin eri teemoin. Työpajojen toteutuksessa tuli selväksi se, että toisten kanssa keskustelemisesta syntyy oppimista ja itsereflektiota. Eräs osallistuja totesi, että vasta nyt yhteiskehittämisen työpajoissa ymmärsi, ettei hänelle tarjottu esihenkilönä tukea palkkatukijaksolle henkilöä työllistettäessä. Osallistuja koki, ettei osattu mukauttaa työtä tarpeiden mukaan, eikä oikeastaan tiennyt miksi palkkatuki oli myönnetty. Näin ollen palkkatukijakson päättyessä, henkilön työsuhteen jatkamista ei harkittu.

Tutkimuksellisen osaamisen näkökulmasta opimme, että tutkimuksellisen kehittämistoiminnan toteutus vaatii joustavuutta. Ajoittain näimme kerätyssä aineistoissa monta mielenkiintoa herättävää teemaa. Tästä syystä oli olennaista muistuttaa itseä ja toisiamme kerta toisensa jälkeen valituista kehittämistehtävistä ja pitäytyä vain niihin vastaamisessa (vrt. Silverman & Pattersson 2022, 27). Aloittelevien tutkijoiden näkökulmasta hämmennystä herätti useampaan kertaan se, että on tavanomaista muokata suunnitelmaa tutkimuksen edetessä. Luulimme, että on pakko pitäytyä niissä tutkimusvalinnoissa, jotka oli alun perin tutkimussuunnitelmaan kirjattu. Tutkijoina saavutimme lopulta toimintatavan, jota myös kehittämistoiminnassa suositaan: tarpeenmukaisia muutoksia voi ja pitää tehdä, kun on ensin kunnolla selvittänyt miksi alkuperäinen tapa ei toiminutkaan. Tämän perusteella muutokset voi tehdä ja tärkeää on osata perustella, miksi uusi valittu tapa on aikaisempaa parempi.

### **8.3 Tarve yhteensovittaville rakennemuutoksille**

Työllistyvyyteen vaikuttaa se onko mahdollisuus saada työtä ja selvitä siitä, eli siihen liittyvät vahvasti myös rakenteelliset tekijät (Järvikoski ym. 2018, 10). Olimme tehneet havaintoja työelämän rakennemuutoksen tarpeesta täsmätyökykytyöllistämisen edistämiseksi jo pidemmän aikaa. Osallistajat ottivat saman teeman oma-aloitteisesti esiin yhteisissä keskusteluissa jokaisella työpajakerällä. Osallistujien tuottama toive työelämän rakennemuutoksesta erotettiin tutkimustuloksista sen poiketessa asetetuista kehittämistehtävistä (ks. Kuvio 14). Oma pohdintamme rikastui työpajoja fasilitoimalla ja uusinta hyvinvointipoliittista tutkimustietoa sekä poliittista keskustelua seuraamalla.





Kuvio 14. Yhteenveto yhteensovittavien rakennemuutosten tarpeista

Ensinnäkin kaipaisimme vahvuuksien ja soveltuvuuden korostamisen lisäksi rohkeutta ohjata asiakkaita tarkoituksenmukaisempiin palveluihin. Jatko-ohjausvelvollisuus on osa hallintolakia (L 434/2003, 8§), mutta käytännössä kaikilla toimijoilla ei ole resursseja tai osaamista kattavan alkukartoituksen tekemiseen ja siten huolien puheeksi ottoon. Erilaisia asiakastyötä tukevia sähköisiä toimintakyvyn itsearviointimittareita kuten *Kykyviisari*<sup>®</sup> ja *WHODAS 2.0* löytyy (TOIMIA-tietokanta 2023). Kuitenkin resurssit ovat niukat luottamuksellisen mittarin purkukeskustelun ja siten oikea-aikaisen, tarpeenmukaisen palveluohjauksen toteuttamiseen. Voi myös olla, ettei itsearvio aina vastaa sen hetkistä työkyvyn aitoa tilaa ja työssä suoriutumisen tasoa suhteessa työelämän vaatimukseen. Itsearviointia voi vääristää oman taloudellisen edun tavoittelu, koska ei haluta vaihtaa työttömyysetuutta toiseen etuuteen, joka on nykyistä määrällisesti hieman alhaisempi (Palvelujen ja etuuksien yhteensovittaminen 2022, 70).

Mikäli henkilön työkyky ei vastaa työn vaatimuksia saattaa tapahtua koeaikapurku sekä paluu TE-palveluiden asiakkuuteen hyvinkin pian. Täten asianmukaisen palveluohjauksen puute aiheuttaa luultavimmin negatiivisen kokemuksen uudelle työntekijälle ja työnantajalle, ehkä myös työyhteisölle. Tämä kokemus voi laskea seuraavien työpaikkojen työnhakuaktiivisuutta ja työllistymismotivaatiota pidemmällä aikavälillä. Kokemus voi ruokkia pelkoa uudestaan yrittämisestä kohtaan aiheuttaen työttömyysajan pitenemistä. Kärjistyessään ja pahimmillaan haasteet ovat näkyneet ja voivat näkyä tulevaisuudessakin kalliimpien erityispalveluiden käyttökustannuksina, vaikka vain pienellä osaa työttömistä (Saikku, Väisänen & Sinervo 2022, 217–220). Työnantajan näkökulmasta negatiiviset kokemukset vaikuttavat tuleviin tulkintoihin ja siten mahdollisesti vastaanottavuuteen, mikäli samankaltaisia tuen tarpeita ilmenee jatkossa muilla hakijoilla.

Esimerkiksi Keski-Uudenmaan (Keusoten) alueella Työkykyhankkeen aikana koottu Työkykytiimi voi auttaa tarkoituksenmukaisten tukitoimien löytämisessä, jos aiemmat perustason palvelut eivät ole olleet riittäviä työsuhteisiin pääsemiseksi ja niissä pysymiseksi. Työkykytiimissä kartoitetaan lähtötilanne ottaen huomioon viimeisimmät ja päällekkäiset terveystutkimukset sekä viranomais-tahot (Työkykytiimin tapaamiseen valmistautuminen n.d.). Työkykytiimin avulla selkeytetään yhteensovittavaa palvelukokonaisuutta ja autetaan selvittämään tarkemmin työkyvyn nykytilaa sekä ennustetta (Työkykytiimin esite asiakkaille n.d.). Monialaisen työkyvyn tuen tiimin toimintaa levitetään ja juurrutetaan maanlaajuisesti (Sarkkinen 2023).

Opetus- ja kulttuuriministeriön sekä Opetushallituksen Osaamisen ennakkointifoorumissa on jo pidempään havaittu työsuhdemallien muutoksia kohti osa- ja määräaikaisuuksia (Hanhijoki 2020, 25). Nämä työsuhdemuodot eivät välttämättä vastaa ihmisen tarpeeseen turvatusta taloudellisesta tilanteesta. Etätyöpajoissa työllistyminen nähtiin tavoiteltavaksi asiaksi, vaikka kyseessä olisi mikä tahansa työsuhdemuoto kuten nollatuntisopimus tai tuntiperustainen keikkatyö. Tuista riippumaton elämä onnistuu vakituisemmissa työsuhdemuodoissa kuitenkin paremmin. Halutesamme työikäiset ihmiset töihin, pitäisi tuki- ja kannustinpolitiikkaa muotoilla uudestaan nykypäivän tilannetta vastaavaksi. Nollatuntisopimukseen ja keikkatyöhön lähteminen ei nykyisellään kannusta työnhakijoita, mutta työnantajien silmissä ne ovat riskittömämpiä. Yhteensovittavuuden tarve on ilmiselvä. Yhteensovittamiseen pitäisi vastata lainsäädännöllisillä muutoksilla, eikä työttömyysturvaa tai kotihoidontukea lyhentämällä. Työ parantaa työelämäosallisuuden tunnetta, sillä on kuntouttava merkitys ja se tuo verorahoja hyvinvointivaltion ylläpitoon, joten valtiontasoisia ratkaisuja kannustinloukkujen purkuun tulisi kehittää aktiivisesti asiakasnäkökulma huomioiden.

Tämä tutkimuksellinen kehittämistoiminta oli rajattu koskemaan täsmätyökykyisten työllistämistä, mutta tosiasiaassa työkyvyn muutokset ovat näkökulman mukaan houkutelleet tai ajaneet täsmätyökykyisiä ryhtymään yrittäjiksi. Ristiriitaisesti Suomen lait eivät kuitenkaan tue esimerkiksi sitä, että yrittäjä voisi hakea omiin tarpeisiinsa työolosuhteiden järjestelytukea. Tukea voi siis hakea vasta kun kyseinen yrittäjä työllistäisi jonkun toisen täsmätyökykyisen. Rakenteellista haastetta luo myös se, että työkyvyttömyyseläkkeen rinnalla ei voi saada starttirahaa yrityksen perustamiseen. (Kyröläinen 2020, 58.) Toisin sanoen Marinin hallitusohjelman (Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta 2019, 15) tavoite yhteiskunnan tehtävästä kannustaa yrittäjyyttä jää tältä osin täyttämättä taloudellisten seikkojen kohtaamattomuuden takia.

Apua ja useita kuntoutusmuotoja on mahdollista hakea vasta kun diagnoosit ovat lääkärin vahvistamia. Tällä hetkellä resurssivajeiden takia lääkärille pääsy on pitkittynyt ja varsinkin heikommassa sosioekonomisessa asemassa olevat ihmiset joutuvat odottamaan hyvinvointialueella puolikin vuotta B-lausuntojen saamista ja jatkotutkimuksia. Palvelujen ja etuuksien yhteensovittaminen on haastavinta henkilöillä, joiden työkyky on alentunut ja tarvetta monialaisille tukipalveluille (Palvelujen ja etuuksien yhteensovittaminen 2022, 12). Sosiaaliturvauudistuksen (2020–2027) odotetaan vastaavan huoleen palvelujen saatavuudesta ja yhteensovittamisesta. Sosiaaliturvan kokonaisuudistus sisältää toimeentuloon liittyvät tekijät sekä palveluiden joustavan ja oikea-aikaisen kytkeytymisen muuhun sosiaaliturvaan (Nieminen 2023, 2–3).

Eri alojen ammattilaisten voi olla haastavaa ajatella millaisia positiivisia merkityksiä yhteistyöllä on, mikäli se koetaan taakkana jo ennestään kiireisessä työssä. Kiireestä johtuvat varaukselliset asenteet voivat asettua sujuvan monialaisen yhteistyön esteeksi. (Kekoni, Mönkkönen, Hujala, Laulainen & Hirvonen 2019, 15–21.) Tulevaisuuden uhkakuvien hälventämiseksi uskotaan, että erityisesti mielenterveyspalveluiden tukitoimia tulisi voimistaa monilla toimialoilla (Bergbom, Lantto, Leino-Arjas, Ruokolainen, Tarvainen & Varje 2020, 69).

Sosiaali-, terveys- ja työllisyyspalveluiden palvelupolkujen yhtenäistämisen ja sujuvoittamisen tarpeeseen on pyritty vastaamaan myös Työkykyohjelman avulla. Työkykyohjelman tavoitteena oli vahvistaa sosiaalihuollon palvelupolkuja, edistää täsmätyökykyisten työllisyyden parantamista ja kehittää työnantajille palveluja täsmätyökykyisten rekrytoinnin helpottamiseksi (Työkykyohjelma n.d). Lisäksi tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskus -ohjelma tavoittelee monialaisten

palvelupolkujen yhteensovittamista parantaen palveluiden yhdenvertaista saavutettavuutta, oikea-aikaisuutta ja jatkuvuutta. Tarkoituksena on muun muassa tunnistaa työttömien asiakkaiden työ- ja toimintakyvyn taso ja tarjota tukea työllistymisen edellytyksiin. (Kuntoutuksen uudistaminen 2020, 104–105; Tulevaisuuden sosiaali- ja terveystieteiden tutkimusohjelma 2020) Kuntoutuksen uudistamisen toimintasuunnitelmassa (2020, 28) esitettiin Vastuullisen asiakasohjauksen toimintamallin (case management) käyttöönottoa kuntoutusprosesseissa ja kuntoutuksen uudistamiskomitea ehdotti perustettavan monialaisia palveluita tarvitseville keskitettyä palveluohjausta.

Julkishallinnon osuutta konkreettisena työllisyyden edistäjänä tulisi lisätä. Selvityksen osatyökykyisten Suomen mallista (2021) koonneen pääjohtaja Hannu Mäkisen puheenvuoro Työkykyohjelman päätöstilaisuudessa 15.2.2023 haastoi myös valtion ottamaan vastuuta täsmätyökykyisten työllistämisestä. Mäkinen kommentoi puheenvuorossaan valtion yritystä siirtää vastuu täsmätyökykyisten työllistämisestä suomalaisten yritysten kontolle. Mäkisen mukaan työllistymistä valtion toimiin ei kannusteta ja hän kannusti pohtimaan juurisyitä tähän tilanteeseen – onko kyse kenties vanhakantaisesta säännöstä tai välinpitämättömyydestä. (Mäkinen 2023.) Työn arjessa huomattu täsmätyökykyisten asiakkaiden kasvava määrä ja lisääntyneet mielenterveyden haasteet pakottavat yhteiskunnan reagoimaan työkyvyn eri asteet huomiovilla toimilla, jotta työvoimaa riittää Suomessa jatkossakin.

Työelämän rakennemuutosta vauhdittamaan soveltuvat myös eri yritykset ja organisaatiot, jotka katsomalla tulevaisuuteen toteuttavat uudenlaista työllistämisen näkökulmaa ja vaalivat aidosti monimuotoisen työelämän pyrkimystä. Työelämän rakennemuutoksen toteuttaminen muuten kuin julkishallinnon sanelemana onnistuisi vertaisten esimerkin avulla yritysmaailmassa, jolloin toimintatavat voisivat jalkautua yleisiksi ja koko yhteiskuntaa koskeviksi. Poliittiset ratkaisut ja yhteiskunnallinen kokonaisvastuu vaativat muutoksia byrokratian yksinkertaistamisen sekä uusien työllistämisen tukimuotojen kehittämisen muodossa. Nykyisellään byrokraattinen sääntely ja moninaiset vaatimukset sekä työnantajaa että työnhakijaa kohtaan luovat epävarmuutta sekä raja-aitoja työelämän saavutettavuutta ja kannattavuutta kohtaan. Tämän suuruusluokan muutos vaatii ymmärryksen lisäämisen kautta osallistumishalukkuuden kasvua laajempaan ja monipuolisempaan yhteistyöhön koko yhteiskunnassa.

## 8.4 Jatkotutkimus ja -kehittäminen

Olisi erittäin kiinnostavaa kehittää sellaista alustaa, jota etätyöpajoissa ideoitiin. Parasta olisi, jos saisi valjastettua saman yhteiskehittämisen joukon ja rikastettua sitä sellaisilla osallistujilla, joiden panosta ryhmään tarvittaisiin. Alun perin lähtökohtana toiminnallemme oli Osallistuvan tutkimuskumppanuuden mallin soveltaminen (ks. Sipari ym. 2022, 14). Yhteiskehittämisen ja Osallistuvan tutkimuskumppanuuden samankaltaisten periaatteiden takia toimme raporttiin näkyvämmiin vain toisen eli yhteiskehittämisen. Mikäli myöhemmissä opinnoissa tai tutkimuksissa soveltaisimme Osallistuvaa tutkimuskumppanuutta vahvemmin, olisi mielekästä suunnitella pidempi prosessi, jossa mahdollistuisi vahvempi tutkimuksen yhteissuunnittelu ja tutkimustiedon hyödyntäminen arjessa. Näin Osallistuvan tutkimuskumppanuuden kehityskaari olisi pidempi ja sisältäisi esimerkiksi konkreettista digitaalisen yhteistyöalustan testausta ja käyttäjäkokemukseen perustuvaa kehittämistyötä.

Konkreettinen päätös ja yhteiskunnallinen tavoite digitaalisen yhteistyöalustan käyttöönotosta toimisisi vahvana kannusteena pidempään prosessinomaisuuteen osallistumisessa. Tässä tutkimuksessa otettiin vasta ensiaskel alustan innovointiin, joten osallistumisen ainoat kannustimet olivat teeman tärkeys ja tutkimuksellisen kehittämistoiminnan aloittaminen. Alustan kehittäminen vaatii monialaista osaamista ja tämän suuruusluokan toteutus eri osaamisalojen vahvaa yhteensovittamista. Toteutusta voisi arvioida monesta eri näkökulmasta, kuten osallisuuden, johtajuuden, yhteistyön, teknisten ratkaisujen ja vaikka viestinnän näkökulmista. Prosessin myötä tulisi jälleen ajankohtaiseksi sovittaa yhteen eri alojen ja kokemusasiantuntijuuden näkemyksiä ehjäksi kokonaisuudeksi.

Toinen erityisen vahvana mielessämme ollut jatkotutkimusaihio on työelämän asenteiden kartoitus suhteessa siihen, miten vastaajat kokevat työllistämishalukkuutensa pohjautuen hakijan taustatietoihin. Ulkomailla on toteutettu tutkimuksia, jossa on kartoitettu esihenkilöiden tietopohjaa mielenterveyshaasteista ja tutkittu heidän suhtautumistaan mielenterveyshaasteista kärsineiden työllistämiseen (Janssens, van Weeghel, Dewa, Henderson, Mathijssen, Joosen & Brouwers 2021; Shankar ym. 2014). Tarpeeksi kattava ja anonyymi tieteellinen tutkimus Suomen tasolla olisi aiheellinen, vaikka Mielenterveyden keskusliitto tekeekin kartoittavia barometreja (ks. Mielenterveysbarometri 2021) aiheen viereltä. Tällaista tutkimusta voisi laajentaa erilaisiin täsmätyökyvyn ulottuvuuksiin kuten erilaisiin fyysisiin rajoitteisiin, neurologisiin haasteisiin ja tulevaisuudessa

koronan jälkeiseen krooniseen väsymysoireyhtymään (ME/CFS). Ranskassa toteutettiin tutkimus (ks. L'Horty, Mahmoudi, Petit & Wolff 2022), jossa testattiin työelämän vastakaikua hakemuksiin, joissa oli mainittu kuulovamma. Aiemmin Suomessa on tutkittu esimerkiksi anonyymia rekrytointia, mutta aiheellista olisi toteuttaa tutkimus, jossa mitattaisiin kuinka saman hakijan työnhaut tuottavat vastakaikua tilanteissa, joissa hakija ei mainitse työkyvyn alenemastaan tai kirjoittaa sen näkyväksi hakemukseen.

Perustuen pohdinnassa esitettyihin rakennemuutoksen tarpeisiin kehittelimme mielessämme uudeksi työllistämisen tukimuodoksi Työelämän ammattihenkilön, jonka työkenttä yhdistäisi työkykykoordinaattorin osaamisen, mutta jalkauttaisi sen toimimaan konkreettisesti arjessa ja erityisesti työllistymisen hetkellä. Työelämän ammattihenkilön työnkuva sisältäisi konkreettista, kasvokkain tukea sekä työntekijöille että yritysten ja organisaatioiden rekrytoinnista vastaaville tahoille. Aika ja resurssipanostus tuottaisivat positiivisia työllisyysvaikutuksia niin täsmätyökykyisille kuin Työelämän ammattihenkilöiden uusien työnkuvien muodostamisen myötä. Työelämän ammattihenkilöt olisivat saatavilla osana kunnan työllistämispalveluita, mutta käytettävissä myös tilanteissa, joissa on havaittu esimerkiksi työtehtävien lisämuotoilutarvetta jo olemassa olevaan työsuhteeseen tai työsuhteesta toiseen siirtyessä.

## Lähteet

Aalto, H-K., Heikkilä, K., Keski-Pukkila, P., Mäki, M. & Pöllänen, M. 2022. Tulevaisuuden tutkimus tutuksi. Perusteita ja menetelmiä. Tulevaisuudentutkimuksen Verkostoakatemia julkaisu 2022:1. Turun yliopisto, Tulevaisuuden tutkimuskeskus. Viitattu 19.10.2022. <https://tututopi.files.wordpress.com/2022/03/tva-1-2022.pdf>.

Aarnio, J., Kangas, O. & Ylikännö, M. 2020. Subjekttiivisen hyvinvoinnin osa-alueiden rakentuminen työmarkkinatukea ja peruspäivärahaa saavilla työttömällä. Yhteiskuntapolitiikka 85:2, 169–180. Viitattu 3.3.2023. [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139439/YP2002\\_Aarnioym.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/139439/YP2002_Aarnioym.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

Alasalmi, J., Alimov, N., Ansala, L., Busk, H., Huhtala, V-V., Kekäläinen, A., Keskinen, P., Ruuskanen, O-P. & Vuori, L. 2019. Työttömyyden laajat kustannukset yhteiskunnalle. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2019: 16. Viitattu 18.2.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161296/16-2019-Tyottomyyden%20laajat%20kustannukset%20yhteiskunnalle.pdf>.

Bergbom, B., Lantto, E., Leino-Arjas, P., Ruokolainen, M., Tarvainen, K. & Varje, P. 2020. Ikääntyvä ja monimuotoistuva työyhteisö. Julkaisussa Hyvinvointia työstä 2030-luvulla. Toim. L. Kokkinen. THL, 53–74. Viitattu 26.2.2023. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/140712/Hyvinvointia%20ty%C3%B6st%C3%A4%202030-luvulla.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Campanale, C., Mauro, S. & Sancino, A. 2021. Managing co-production and enhancing good governance principles. Journal of Management and Governance, 25, 275–306. <https://doi.org/10.1007/s10997-020-09508-y>.

Cleary, M., Horsfall, J. & Hayter, M. 2014. Data collection and sampling in qualitative research: does size matter? Journal of Advanced Nursing, 70,3, 473–475. Viitattu 22.12.2022. <https://doi.org/10.1111/jan.12163>.

Elo, S., Kajula, O., Tohmola, A. & Kääriäinen, M. 2022. Laadullisen sisällönanalyysin vaiheet ja eteneminen. *Hoitotiede* 34, 4, 215–225. <https://www.proquest.com/docview/2767488302/fulltextPDF/738B64A5148C4035PQ/1?accountid=27043>

Ervasti, J., Kausto, J., Leino-Arjas, P., Turunen, J., Varje, P. & Väänänen, A. 2022. Työkyvyn tuen vaikuttavuus. Tutkimuskatsaus työkyvyn tukitoimien työkyky- ja kustannusvaikutuksista. Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 2022:7. Helsinki: Valtioneuvosto. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS\\_2022\\_7.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163779/VNTEAS_2022_7.pdf).

Faces of Joblessness in Finland. 2020. OECD: Tutkimusraportti. STM. Viitattu 19.2.2023. <https://stm.fi/documents/1271139/0/Finland+FOJ.pdf/9834c041-b47c-d48f-e5dd-c91dca648af4/Finland+FOJ.pdf?t=1602073692563>.

Fyhn, T., Sveinsdottir, V., Reme, S. & Sandal, G. 2021. A mixed methods study of employers' and employees' evaluations of job seekers with mental illness, disability, or of a cultural minority. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 70, 1, 235–245. Viitattu 28.2.2023. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/34511527/>.

Haatainen, T. 2020. Osatyökykyisiä tarvitaan työmarkkinoille. Työministerin kolumni 16.2.2022. Viitattu 16.2.2023. <https://valtioneuvosto.fi/-/1410877/osatyokykyisia-tarvitaan-tyomarkkinoille>.

Haatainen, T. 2023. Työministeri Tuula Haataisen avauspuheenvuoro Työkykyohjelman päätöstilaisuudessa 15.2.2023.

Haataja, M., Hautamäki, A., Holm, E., Pulkkinen, K. & Suni, T. 2018. Co-creation: Guide to enhancing the collaboration between universities and companies. Viitattu 19.10.2022. [https://www.researchgate.net/publication/323747310\\_CO-CREATION\\_A\\_GUIDE\\_TO\\_ENHANCING\\_THE\\_COLLABORATION\\_BETWEEN\\_UNIVERSITIES\\_AND\\_COMPANIES\\_UNIVERSITY\\_OF\\_HELSINKI\\_RESEARCH\\_SERVICES\\_EDITOR](https://www.researchgate.net/publication/323747310_CO-CREATION_A_GUIDE_TO_ENHANCING_THE_COLLABORATION_BETWEEN_UNIVERSITIES_AND_COMPANIES_UNIVERSITY_OF_HELSINKI_RESEARCH_SERVICES_EDITOR).

Hanhijoki, J. 2020. Koulutus ja työvoiman kysyntä 2035: osaamisen ennakointifoorumin ennakointiloksia tulevaisuuden koulutustarpeista. Opetushallituksen raportit ja selvitykset 2020: 6.



Viitattu 16.2.2023. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/koulutus\\_ja\\_tyovoiman\\_ky-synta\\_2035.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/koulutus_ja_tyovoiman_ky-synta_2035.pdf).

HE 198/2021. Hallituksen esitys eduskunnalle laiksi Työkanava Oy -nimisestä osakeyhtiöstä ja siihen liittyviksi laeiksi. Viitattu 19.2.2023. <https://finlex.fi/fi/esitykset/he/2021/20210198>.

HE 207/2022 vp. Valiokunnan mietintö TyVM 26/2022 vp. Annettu 6.10.2022. Viim. muutos 16.2.2023. Työelämä- ja tasa-arvovaliokunta. [https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Mietinto/Sivut/TyVM\\_26+2022.aspx](https://www.eduskunta.fi/FI/vaski/Mietinto/Sivut/TyVM_26+2022.aspx).

Holopainen, A., Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Grounded Theory: aineistolähtöinen tutkimustapa. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudemus, 249–266.

Hujala, A. & Lammintakanen, J. 2018. Paljon sote-palveluja tarvitsevat ihmiset keskiöön. Kunnallisen alan kehittämissäätöön julkaisu 12. Viitattu 4.3.2023. <https://kaks.fi/wp-content/uploads/2018/01/paljon-sote-palveluja-tarvitsevat-ihmiset-keskioon.pdf>.

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. 2023. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan julkaisuja 2023:2. Helsinki: Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Viitattu 2.4.2023. [https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje\\_2023.pdf](https://tenk.fi/sites/default/files/2023-03/HTK-ohje_2023.pdf).

Hästbacka, E. 2021. Equal participation in society? Perspectives on the opportunities of persons with disabilities in Finland. Tohtorin tutkimus, Turun yliopisto. Sosiaali- ja yhteiskuntapolitiikan tiedekunta. Viitattu 19.12.2022. [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/181975/hastbacka\\_elisabeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/181975/hastbacka_elisabeth.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Ikonen, R. 2021. Paradigmasta aineiston analyysiin. Kasvatuksen historian tohtorin luentovideo. Youtube-videopalvelu. Julkaistu 3.2.2021. Viitattu 12.11.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=NbQ7EI87jEU>.

Ilmonen, K. & Kerminen, P. & Lindberg, E. 2011. Työelämäosallisuuden lisääminen on yhteinen asia. Asiantuntijaryhmän ehdotukset heikossa työmarkkina-asemassa olevien henkilöiden työelämäosallisuuden lisäämiseksi. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2011:4. Viitattu 23.4.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/72806>.

Jalovaara, M., Valkonen, T., Leinonen, T., Kmak, M., Samaletdin, Y., Hanell, T., Rotkirch, A., Vaalavuori, M., Kauppinen, T., Linnosmaa, I., Zechner, M. & Kuivalainen, S. 2023. Väestörakenteen muutos haastaa yhteiskunnan kestävyuden. Demography –ohjelman kokoaman tietopaketti 20.1.2023. Viitattu 17.12.2022. [https://www.ttl.fi/sites/default/files/2023-01/Demography\\_tietopaketti\\_digi\\_aukeamittain.pdf](https://www.ttl.fi/sites/default/files/2023-01/Demography_tietopaketti_digi_aukeamittain.pdf).

Janssens, K., van Weeghel, J., Dewa, C., Henderson, C., Mathijssen, J., Joosen, M. & Brouwers, E. 2021. Line managers hiring intentions regarding people with mental health problems: a cross-sectional study on workplace stigma. Occupational and environmental medicine, 78, 8: 593-599. Viitattu 27.2.2023. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33542095/>.

Juuti, P. & Puusa, A. 2020a. Johdanto: Mitä laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan? Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 9–20.

Juuti, P. 2017. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvikoski, A. 2013. Monimuotoinen kuntoutus ja sen käsitteet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2013:43. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 21.3.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-3457-3>.

Järvikoski, A., Takala, E-P., Juvonen-Posti, P. & Härkäpää, K. 2018 Työkyvyn käsite ja työkykymallit kuntoutuksen tutkimuksessa ja käytännössä. Sosiaali- ja terveysturvan raportteja 2018:13. Helsinki: Kela. Viitattu 12.1.2023. <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2018121050326>.

Jääskeläinen, E. 2017. Avain seitsemänteen ulottuvuuteen: autismin kirjon henkilöiden kokemuksia osallisuudesta ja osattomuudesta. Pro gradu –tutkielma. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen

tiedekunta, sosiaalityö. Viitattu 20.2.2023. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/193640/Jaaskelainen\\_Sosiaalityo.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/193640/Jaaskelainen_Sosiaalityo.pdf?sequence=2&isAllowed=y).

Kallio, A. N.d. Litterointi. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 3.1.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Kallio, T. & Palomäki, J. 2020. Teoria, empiria ja käytäntö. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 86–97.

Karjula, A. & Niemi, A. 2023. Opinnäytetyöprosessi. Viitattu 23.4.2023. <https://yhteiskehittajat.blogspot.com/>.

Kekoni, T., Mönkkönen, K., Hujala, A., Laulainen, S. & Hirvonen J. 2019. Moniammatillisuus käsitteinä ja käytänteinä. Julkaisussa Moniammatillinen yhteistyö: vaikuttava vuorovaikutus sosiaali- ja terveysalalla. Toim. K. Mönkkönen, T. Kekoni & A. Pehkonen. Helsinki: Gaudeamus, 15–46.

Kekäle, J. & Puusa, A. 2020. Tiedesodat. Realistinen ja konstruktionistinen maailmankäsitys. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 47–60.

Keskitalo, E. 2019. Yhteisöjen kehittämisen lähtökohtia ja mahdollisuuksia. Julkaisussa Aukkaat alueen hyvinvoinnin rakentajina: kokemuksia Oulun Rajakylän kehittämisestä. Toim. P. Vuokila-Olkkonen, S. Hyväri & E. Keskitalo. Diak Työelämä 19, 29–39. [https://dialogi.diak.fi/wp-content/uploads/sites/8/2020/06/DIAK\\_Tyoelama19\\_WEB.pdf](https://dialogi.diak.fi/wp-content/uploads/sites/8/2020/06/DIAK_Tyoelama19_WEB.pdf).

Kestilä, L. & Karvonen, S. 2022. Katsaus Suomen väestöön ja väestön hyvinvointiin tilastojen valossa. Julkaisussa Suomalaisten hyvinvointi 2022. Toim. S. Karvonen, L. Kestilä & P. Saikkonen. Terveystieteiden tutkimuskeskus, 20–38.

Kiiski-Kataja, E. 2017. Hyvää huomista, Suomi! -live: ennakointi ja tulevaisuusajattelu. Sitran ennakkoinnin johtavan asiantuntijan Facebook Watch-video, julkaistu 14.7.2017. Viitattu 16.10.2022. <https://www.facebook.com/SitraFund/videos/10154866475739499/>.

Klemetti, R., Vuorenmaa, M., Ervasti, E. & Miettinen, A. 2022. Lastensaantitoiveet suomalaisissa vauvaperheissä. Julkaisussa Suomalaisten hyvinvointi 2022. Toim. S. Karvonen, L. Kestilä & P. Saikonen. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, 146–171.

Konkka, J. 2016. Hyvä elämä koostuu teoista ja asioista, jotka ovat hyväksi ihmiselle. Julkaisussa Hyvä elämä: Käytäntö, tutkimus ja ammattipedagogiikka. Toim. L. Vanhanen-Nuutinen, A. Mutanen, M. Kantola & H. Kotila. Turun ammattikorkeakoulun tutkimuksia 44, 33–46. Viitattu 2.3.2023. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166081.pdf>.

Kokko, R-L. 2007. Tulevaisuuden muistelu –palaveri: toiveikkuutta tuottava yhteistyömenetelmä. Yhteiskuntapolitiikka 72, 2, 166–174. Viitattu 20.10.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/100706/072kokko.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Kuhn, R., Wilfried, K., Wist, S-K. & Witzel, B. 2021. Co-Creation Toolkit: A Guidance on the design, development and implementation of effective co-creation in industry-citizen collaboration settings. Stuttgart: DIALOGIK gemeinnützige Gesellschaft für Kommunikations- und Kooperationsforschung mbH. Viitattu 9.10.2022. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-72916-6>.

Kuntoutuksen uudistaminen. 2020. Kuntoutuksen uudistamisen toimintasuunnitelma vuosille 2020–2022. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2020:39. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 25.3.2023. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-00-5407-6>.

Kyröläinen, A. 2020. Vammaisten henkilöiden työllistymisen rakenteelliset esteet. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:36. Viitattu 16.2.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162325/TEM\\_2020\\_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162325/TEM_2020_36.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

L 434/2003. Hallintolaki. Viitattu 20.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2003/20030434>.

L 731/1999. Perustuslaki. Viitattu 14.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1999/19990731>.

L 738/2002. Työturvallisuuslaki. Viitattu 14.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2002/20020738>.

L 916/2012. Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta. Viitattu 20.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120916>.

L 1192/2022. Laki yhdenvertaisuuslain muuttamisesta. Viitattu 21.3.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2022/20221192>.

L 1347/2014. Yhdenvertaisuuslaki. Viitattu 14.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141347>.

L 1379/2021. Laki julkisesta työvoima- ja yrityspalvelusta annetun lain muuttamisesta. Viitattu 14.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2021/20211379>.

L 1383/2021. Työterveyshuoltolaki. Viitattu 14.2.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>.

Lamminen, S., Vanhala, M. & Kianto, A. 2022. Mielenterveyshankkeiden implementoinnin edistäminen työpaikalla - sisäisen markkinoinnin näkökulma. *Hallinnon tutkimus*, 41, 2, 133–148. Viitattu 4.4.2023. <https://journal.fi/hallinnontutkimus/article/view/103436/69810>.

Leemann, L., Nousiainen, M., Keto-Tokoi, A. & Isola, A-M. 2022. Osallisuuden kokemus aikuisväestössä. Julkaisussa *Suomalaisten hyvinvointi 2022*. Toim. S. Karvonen, L. Kestilä & P. Saikkonen. *Terveysten- ja hyvinvoinnin laitos*, 94–115.

Leung, L. 2015. Validity, reliability and generalizability in qualitative research. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 4, 3, 324–327. Viitattu 1.3.2023. [https://journals.lww.com/jfmpc/Fulltext/2015/04030/Validity,\\_reliability,\\_and\\_generalizability\\_in.8.aspx](https://journals.lww.com/jfmpc/Fulltext/2015/04030/Validity,_reliability,_and_generalizability_in.8.aspx).

L'Horty, Y., Mahmoudi, N., Petit, P. & Wolff, F-C. 2022. Is disability more discriminatory in hiring than ethnicity, address or gender? Evidence from a multi-criteria correspondence experiment. *Social Science & Medicine*, 303, 4. Viitattu 4.3.2023 [https://www.researchgate.net/publication/360341942\\_Is\\_disability\\_more\\_discriminatory\\_in\\_hiring\\_than\\_ethnicity\\_address\\_or\\_gender\\_Evidence\\_from\\_a\\_multi-criteria\\_correspondence\\_experiment](https://www.researchgate.net/publication/360341942_Is_disability_more_discriminatory_in_hiring_than_ethnicity_address_or_gender_Evidence_from_a_multi-criteria_correspondence_experiment) , ResearchGate.

Lundström, N. & Mäenpää, A. 2020. Pirullisia ongelmia ja pirullisia pelejä - kuka pelaa ja millaista peliä? Julkaisussa Johtaminen kompleksisessa maailmassa. Toim. P. Vartiainen & H. Raisio. Helsinki: Gaudeamus, 37–59.

Luomanen, J. 2010. Straussilainen Grounded Theory -menetelmä. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. (toim.) Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.

Maanmieli, T.K. 2019. Häpeä ja stigma mielisairaaloiden potilaiden ja heidän omaistensa muistoissa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti*, 56, 3, 181–191. Viitattu 22.2.2023. <https://journal.fi/sla/article/view/75490>.

Martimo, K-P. 2020. Osittain vai riittävän työkykyinen? Keskinäinen eläkevakuutusyhtiö Ilmarisen blogi. Julkaistu 25.9.2020. Viitattu 17.12.2022. <https://www.ilmarinen.fi/tietoa-ilmarisesta/ajankohtaista/blogit-ja-artikkelit/blogikirjoitukset/karipekka-martimo/osittain-vai-riittavan-tyokyky>.

Mielenterveysbarometri. 2017. Mielenterveyden keskusliitto. Viitattu 28.2.2023. <https://www.mtkl.fi/uploads/2019/03/94fd1024-mielenterveysbarometri-2017-taustagraafit-tyoelama-ja-asenteet.pdf>.

Mielenterveysbarometri. 2021. Mielenterveyden keskusliitto. Viitattu 27.2.2023. <https://www.mtkl.fi/toimintamme/mielenterveysbarometri/mielenterveysbarometri-2021/>.

Mitä yhdenvertaisuudella tarkoitetaan? N.d. Oikeusministeriön yhdenvertaisuus.fi -tietopankin verkkosivu. Viitattu 21.3.2023. <https://yhdenvertaisuus.fi/mita-on-yhdenvertaisuus>.

Monialainen ja yhteensovittava johtaminen. 2021. Koulutusesittely Diak Hubin www-verkkosivuilla. Viitattu 7.10.2022. <https://hub.diak.fi/2021/03/06/monialainen-ja-yhteensovittava-johtamisen-yamk-koulutus-kaynnistyy-syksylla-2021/>.

Morse, J. M. 2015. Critical Analysis of Strategies for Determining Rigor in Qualitative Inquiry. *Qualitative health research*, 25, 9, 1212-1222. Viitattu 6.5.2023. <https://journals-sagepub-com.ezproxy.jamk.fi:2443/doi/epub/10.1177/1049732315588501>

Mäkinen, H. 2021. Selvitys osatyökykyisten Suomen mallista. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 2021: 8. Viitattu 18.2.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162815/TEM\\_2021\\_8.pdf?sequence=1](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162815/TEM_2021_8.pdf?sequence=1).

Mäkinen, H. 2023. Miksi osatyökykyisten työllistyminen on tärkeää? Työkykyohjelman päätöstilaisuus 15.2.2023. PDF-aineisto. Viitattu 16.2.2023. <https://tem.fi/documents/1410877/149966002/15.2.2023+Hannu+M%C3%A4kisen+esitys+Ty%C3%B6kykyohjelman+p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6stilaisuudessa.pdf/17bff597-1e19-e834-bea6-02fddc9b00ff/15.2.2023+Hannu+M%C3%A4kisen+esitys+Ty%C3%B6kykyohjelman+p%C3%A4%C3%A4t%C3%B6stilaisuudessa.pdf?t=1676299499813>.

Mäkimurto-Koivumaa, S. 2020. Osaaminen ja jatkuva oppiminen digiajan toimintaympäristössä: digiajan palvelujohtamisen YAMK-koulutuksen opinnäytetyöjulkaisu. Lapin AMK:n julkaisuja, tutkimusraportit ja kokoomateokset 2020: 17. Viitattu 16.10.2022. [https://diakle.diak.fi/pluginfile.php/341844/mod\\_resource/content/0/B%202017%202020%20Makimurto-Koivumaa.pdf](https://diakle.diak.fi/pluginfile.php/341844/mod_resource/content/0/B%202017%202020%20Makimurto-Koivumaa.pdf)

Niemelä, P. 2010. Hyvinvointipolitiikka. Helsinki: WSOYpro.

Nieminen, T. 2023. Sosiaaliturvauudistus. Sosiaaliturvauudistus diat. Parlamentaarinen komitea. Helsinki: Valtioneuvosto. Viitattu 25.3.2023. [https://stm.fi/documents/1271139/34104054/sosiaaliturvauudistus+diat\\_fi.pdf/4edeebfe-76e2-ed30-2464-28dfd2c4a367/sosiaaliturvauudistus+diat\\_fi.pdf?t=1679315823698](https://stm.fi/documents/1271139/34104054/sosiaaliturvauudistus+diat_fi.pdf/4edeebfe-76e2-ed30-2464-28dfd2c4a367/sosiaaliturvauudistus+diat_fi.pdf?t=1679315823698).

Noble, H. & Smith, J. 2015. Issues of validity and reliability in qualitative research. Evidence-based nursing, 18, 2, 34–35. Viitattu 6.5.2023. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25653237/>.

Oivo, T. & Kerätär, R. 2018. Osatyökykyisten reitit työllisyyteen - etuudet palvelut, tukitoimet. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2018: 43. Viitattu 19.2.2023. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161151/STM%20rap%2043%202018%20Osatyokykyisten%20reitit%20tyollisyyteen.pdf>.

Opiskele monialaisen kuntoutuksen asiantuntijaksi. N.d. Koulutusesittely Jamkin www-verkkosivuilla. Viitattu 7.10.2022. <https://www.jamk.fi/fi/Hae-opiskelemaan/yamk-tutkinto/opiskele-monialaisen-kuntoutuksen-asiantuntijaksi>.

Osallistava ja osaava Suomi – sosiaalisesti, taloudellisesti ja ekologisesti kestävä yhteiskunta. 2019. Pääministeri Sanna Marinin hallituksen ohjelma 10.12.2019. Valtioneuvoston julkaisuja 2019: 31. Viitattu 8.10.2022. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN\\_2019\\_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161931/VN_2019_31.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Paalumäki, A. & Vähämäki, M. 2020. Havainnointi organisaatiotutkimuksessa. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 131–140.

Paanetoja, J. 2016. Osatyökykyisenä työelämässä. Julkaisussa Osatyökykyinen työntekijä: vastauksia käytännön kysymyksiin. Toim. J. Paanetoja, T. Kröger & P. Östman. Helsinki: Kauppakamari.

Palkkatuki. N.d. Tukien ja korvauksien kuvaus Työ- ja elinkeinoministeriön www-sivustolla. Viitattu 14.2.2023. <https://tem.fi/palkkatuki>.

Palvelujen ja etuuksien yhteensovittaminen. 2022. Sosiaaliturvakomitean ongelmaraportti. Sosiaaliturvakomitean julkaisuja 2022:4. Parlamentaarinen komitea. Helsinki: Valtioneuvosto. Viitattu 25.3.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163755/Sosiaaliturvakomitea\\_2022\\_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/163755/Sosiaaliturvakomitea_2022_4.pdf?sequence=1&isAllowed=y).



Pehkonen, I., Turunen, J., Juvonen-Posti, P., Henriksson, L., Vihtonen, T., Seppänen, J., Liira, J., Uitti, J. & Leino, T. 2017. Yhteistyöllä tulosta työkykyjohtamisessa. Moniaineisto- ja monimenetelmätutkimus. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 22.12.2022. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132028/Yhteistyolla-tulosta-tyokykyjohtamisessa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pelotta töissä - psykologinen turvallisuus työyhteisöissä. N.d. Työterveyslaitoksen verkko-opas. Viitattu 21.3.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/pelotta-toissa-psykologinen-turvallisuus-tyoyhteisossa>.

Pestoff, V. 2012. Co-Production and Third Sector Services in Europe: Some Crucial Conceptual Issues. Julkaisussa *New Public Governance, the Third Sector and Co-Production*. Toim. V. Pestoff, T. Brandsen & Verschuere, B. New York, 13–34. Viitattu 15.10.2022. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/diak/detail.action?docID=956923>.

Pettersen, K. T. & Fugletveit, R. 2015. "Should we talk about it?": A study of the experiences business leaders have of employing people with mental health problems. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 52, 3, 635–641. Viitattu 22.2.2023. [https://www.researchgate.net/publication/282249091\\_Should\\_we\\_talk\\_about\\_it\\_A\\_study\\_of\\_the\\_experiences\\_business\\_leaders\\_have\\_of\\_employing\\_people\\_with\\_mental\\_health\\_problems](https://www.researchgate.net/publication/282249091_Should_we_talk_about_it_A_study_of_the_experiences_business_leaders_have_of_employing_people_with_mental_health_problems).

Poissaolokustannusten arvioiminen. N.d. Laskuri poissaolokustannusten arvioimiseen työeläkevaakuutusyhtiö Varman www-sivuilla. Viitattu 2.4.2023. <https://www.varma.fi/tyonantaja/poissaololaskuri/>.

Porter, S., Lexén, A. & Bejerholm, U. 2019. Employers' beliefs, knowledge and strategies used in providing support to employees with mental health problems. *Journal of vocational rehabilitation*, 51, 3, 325–337. Viitattu 8.4.2023. <https://web-s-ebsohost.com.ezproxy.jamk.fi:2443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=9327f59d-7884-411f-ae68-2d3d3b71830e%40redis>.

- Puusa, A. & Juuti, P. 2020a. Laadullisen tutkimuksen tieteenfilosofinen tausta. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 46–61.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020b. Laadullisen tutkimuksen olemus. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 75–85.
- Puusa, A. 2020a. Haastattelutyytit ja niiden metodiset ominaisuudet. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 103–117.
- Puusa, A. 2020b. Näkökulmia laadullisen aineiston analysointiin. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 145–156.
- Rask, M. & Karreinen, L. 2020. Dialogi ja deliberaatio kompleksisuuden kimpussa. Julkaisussa Johdaminen kompleksisessa maailmassa: viisautta pirullisten ongelmien kohtaamiseen. Helsinki: Gaudeamus, 183–198.
- Rautiainen, P. 2017. Sosiaaliset oikeudet ihmisoikeuksina. Julkaisussa Sosiaaliset oikeudet – näkökulmia perustaan ja toteutumiseen. Toim. E. Nykänen, L. Kalliomaa-Puha & Y. Mattila. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos, 20–37.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2009). Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. Yhteiskuntatieteellisen tietoarkiston julkaisuja 2009. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/tietoarkisto/julkaisut/kvalimotv.pdf>.
- Saari, J., Eskelinen, J. & Björklund, L. 2020. Raskas perintö: ylisukupolvinen huono-osaisuus Suomessa. Helsinki: Gaudeamus.
- Saikka, P., Väisänen, V. & Sinervo, L. 2022. Työttömien sosiaali- ja terveystalvelujen käyttö ja kustannukset. Julkaisussa Suomalaisten hyvinvointi 2022. Toim. S. Karvonen, L. Kestilä & P. Saikkonen. Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, 208–225.

Salonen, K., Eloranta, S., Hautala, T. & Kinos, S. 2017. Kehittämistoiminta ja kehittämisen menetelmiä ammatillisessa korkeakoulutuksessa. Turun ammattikorkeakoulun oppimateriaaleja 108. Viitattu 25.2.2023. <https://julkaisut.turkuamk.fi/isbn9789522166494.pdf>

Sarkkinen, H. 2023. Sosiaali- ja terveysministeri Hanna Sarkkisen puheenvuoro Työkykyohjelman päätöstilaisuudessa 15.2.2023.

Sauni, R. 2019. Työympäristön ja työhyvinvoinnin linjaukset vuoteen 2030: turvallisia ja terveellisiä työoloja sekä työkykyä kaikille. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2019: 3. Viitattu 19.2.2023. [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM\\_3\\_2019\\_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161450/STM_3_2019_Tyoympariston%20linjaukset.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Seligman, M. 2008. Aito onnellisuus. Positiivisen psykologian keinoin täyteen elämään. Helsinki: Art House.

Shankar, J., Liu, L., Nicholas, D., Warren, S., Lai, D., Tan, S., Zulla, R., Couture, J. & Sears, A. 2014. Employers' Perspectives on Hiring and Accommodating Workers with Mental Illness. *SAGE Open*, 4, 3, 1-13. Viitattu 28.2.2023. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244014547880>.

Shore, L.M., Cleveland, J. & Sanchez, D.R. 2017. Inclusive workplaces: a review and model. *Human Resource Management Review*, 28, 2, 176–189. Viitattu 18.4.2023. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1053482217300529>.

Sicilia, M., Guarini, E., Sancino, A., Andreani, M. & Ruffini, R. 2015. Public services management and co-production in multi-level governance settings. *International Review of Administrative Sciences*, 82, 1, 8–27. Viitattu 16.10.2022. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0020852314566008>.

Silverman, R.M & Patterson, K.L. 2022. Qualitative research methods for community development. 2. painos. London: Routledge. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/diak/reader.action?docID=6801912>

Sipari, S., Vänskä, N., Lehtonen, K., Helenius, S., Väisänen, S. & Harra, T. 2022. Osallistuva tutkimuskumppanuus kuntoutuksessa. Yhdessä muotoutuva toimintakulttuuri. Metropolia Ammattikorkeakoulun julkaisuja. OIVA-sarja 50. Helsinki: Metropolia. Viitattu 23.4.2023.

<https://urn.fi/URN:ISBN:978-952-328-332-9>.

Sipponen-Damonte, M. 2020. Varmuutta fasilitointiin. Helsinki: Alma Talent.

Skagen, K. & Collins, A. 2016. The consequences of sickness presenteeism on health and wellbeing over time: A systematic review. Artikkelin tiivistelmä. *Social Science & Medicine*, 161, 169–177. Viitattu 19.4.2023. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/27310723/>.

Social Care Institute for Excellence. 2014. (5.2.2014). What makes co-production different from participation? Toiminmallin esittelyvideo. Youtube-videopalvelu. Julkaistu 3.2.2021. Viitattu 12.11.2022. [https://www.youtube.com/watch?v=iJmFYsB\\_qo](https://www.youtube.com/watch?v=iJmFYsB_qo).

Sosiaalihuollon työelämäosallisuutta tukevan lainsäädännön ja palvelujärjestelmän uudistamistarpeita arvioivan työryhmän loppuraportti. 2014. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2014:32. Viitattu 15.11.2022. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/70311/978-952-00-3524-2.pdf>.

Sosiaalisen kehittämisen työryhmä. 2004. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja työryhmämuistioita 2004:9. Viitattu 22.12.2022. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/71994/TRM200419.pdf;jsessionid=7BCBACB5D24F4EEF6F060D76C0131DFA?sequence=1>.

SOSTEn selvitys. 2022. Yrityksissä on potentiaalia heikoimmassa työmarkkina-asemassa olevien työllistämiseen. Uutinen SOSTEN www-sivuilla 6.7.2022. Viitattu 14.10.2022. <https://www.soste.fi/uutiset/sosten-selvitys-yrityksissa-potentiaalia-heikoimmassa-tyomarkkina-asemassa-olevien-tyollistamiseen/>.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2021. Ihmiskeskeinen hallinnon uudistaminen. Hallintoreformien toteutus monimutkaisessa yhteiskunnassa. Helsinki: Tietosanoma.

Syrjimättömien urapolkujen luominen. N.d. Työterveyslaitoksen oppimateriaalit. Viitattu 21.3.2023. <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/monimuotoisuus-ja-inklusiivisuus-asiantuntijaorganisaatiossa/syrjimattomien-urapolkujen-luominen>.

Tilapäislaina yhdistyksille. N.d. Tietopaketti yhdistyksille mahdollisista työllistämisen tuista kunnan www-sivuilla. Viitattu 29.3.2023. <https://www.hamina.fi/asukkaalle/kaupunki-ja-paatoksen-teko/tyollisyyspalvelut/tilapaislaina-yhdistyksille/>.

Toikko, T. & Rantanen, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisssessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: University Press. Viitattu 16.10.2022. [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko Rantanen Tutkimuksellinen kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100802/Toikko_Rantanen_Tutkimuksellinen_kehittamistoiminta.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

TOIMIA-tietokanta. 2023. Toimintakyky. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Viitattu 23.4.2023. <https://thl.fi/fi/web/toimintakyky/etusivu/toimia-tietokanta>.

Tulevaisuuden muistelu. n.d. Työkalu. Innokylä. Viitattu 16.10.2022. <https://innokyla.fi/fi/tyokalut/tulevaisuuden-muistelu>

Tulevaisuuden sosiaali- ja terveyskeskusohjelma. 2020. Hankkeen perustiedot. Säädösvalmistelu ja kehittäminen valtioneuvostossa. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö. Viitattu 25.3.2023. <https://stm.fi/hanke?tunnus=STM012:00/2020>.

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

Tuurnas, S.P., Stenvall, J., Rannisto, P-H., Harisalo, R., & Hakari, K. 2015. Coordinating co-production in complex network settings. *European Journal of Social Work*, 18,39, 370–382. Viitattu 17.10.2022. <https://doi.org/10.1080/13691457.2014.930730>.

Thorell, A. 2019. "Gör plats" gör platsannons. Uutinen Resume -lehden www-sivuilla 15.6.2019. Viitattu 6.5.2023. <https://www.resume.se/marknadsforing/reklam/gor-plats-gor-platsannons/>.

Työkykyohjelma. N.d. Hankkeen esittely THL:n www-sivuilla. Viitattu 5.3.2023. <https://thl.fi/fi/tutkimus-ja-kehittaminen/tutkimukset-ja-hankkeet/tyokykyohjelma>.

Työkykytiimin esite asiakkaille. N.d. Esitejulkaisu Keusoten www-sivuilla. Viitattu 25.2.2023. [https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2022/12/Tyokykytiimi\\_esite\\_asiakkaille-sahkoisen.pdf](https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2022/12/Tyokykytiimi_esite_asiakkaille-sahkoisen.pdf).

Työkykytiimin tapaamiseen valmistautuminen. N.d. Ohjeistus Keusoten www-sivuilla. Keski- Viitattu 25.2.2023. [https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2022/12/Tyokykytiimin-tapaamiseen-valmistautuminen\\_taytettava.pdf](https://www.keusote.fi/wp-content/uploads/2022/12/Tyokykytiimin-tapaamiseen-valmistautuminen_taytettava.pdf).

Työllistämislain. N.d. Työllisyyspalvelut yhdistyksille –etuksien esittely kunnan www-sivuilla. Viitattu 29.3.2023. [https://www.tuusula.fi/sivu.tpl?sivu\\_id=10431](https://www.tuusula.fi/sivu.tpl?sivu_id=10431).

Työllisyyspalvelut. N.d. Työllisyyspalveluiden esittely kunnan www-sivuilla 14.3.2023. Viitattu 29.3.2023. <https://www.vihti.fi/kuntana/tyollisyyspalvelut/>.

Työolosuhteiden järjestelytuki. N.d. Tukien ja korvauksien kuvaus Työ- ja elinkeinoministeriön sivustolla. Viitattu 14.2.2023. <https://tem.fi/tyoolosuhteiden-jarjestelytuki>.

Työpanos käyttöön työtehtäviä muokkaamalla. 2022. Iisisti töihin -opas. Viitattu 24.7.2022. <https://iisisti-opas.tietyoelamaan.fi/tyopanos-kayttoon-tyotehtavia-muokkaamalla/>.

Valtonen, A. & Viitanen, M. 2020. Julkaisussa Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Toim. A. Puusa & P. Juuti. Helsinki: Gaudeamus, 118–130.

Viheräkoski, J. 2020. Strengths in career development: Modeling strength-based career counseling through reflecting customer experience. YAMK-opinnäytetyö. Savonia-ammattikorkeakoulu. <http://www.theseus.fi/handle/10024/354278>.

Viitala, Riitta 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Helsinki: Edita Business.

Vuori, J. N.d. Aineiston tuottaminen. Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietokirjasto. Viitattu 8.1.2023. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-prosessi/aineiston-tuottaminen/>

Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työelämässä. N.d. Työ- ja elinkeinoministeriön verkkosivu. Viitattu 21.3.2023. <https://tem.fi/yhdenvertaisuus-tyoelamassa>.

Zehnder, E. 2016. Getting People to Co-create a New Future with You. Toimintamallin esittelyvideo. Youtube-videopalvelu. Julkaistu 2.11.2016. Viitattu 12.10.2022. [https://www.youtube.com/watch?v=CBw36YJT\\_Z0&t=9](https://www.youtube.com/watch?v=CBw36YJT_Z0&t=9).

Zitting, J., Laulainen, S. & Niiranen, V. 2019. Lähi- ja keskijohdon osaamisvaatimukset sosiaali- ja terveyspalvelujen integraatiossa. Yhteiskuntapolitiikka 84, 4, 380–392. Viitattu 20.2.2023. <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2019091828780>.

## Liitteet

- Liite 1. Esimerkki sisällönanalysista: ideointi digitaalisen yhteistyöalustan kokonaisuudesta

Keskustelun teemana ideointi Digitaalisesta yhteistyöalusta Tulevaisuuden muistelu menetelmällä				
Alkuperäinen ilmaisu		Pelkistetty ilmaisu		Analyysimenetelmä: Aineistolähtöinen sisällönanalyysi - induktiivinen
			Alaluokka	Yläluokka
3-346	Tämmönen vaatii kehittämistä, ylläpitämistä ja resursointia	vaatii kehittämistä, ylläpitoa ja resursointia	kehittäminen, ylläpito, resursointi	hallinnointi
	siitä syntyy myös kustannuksia sille taholle, joka ylläpitää sitä.	ylläpidosta syntyy kustannuksia	kustannukset	hallinnointi
	Siinä mielessä toi TE-palvelut / ELY on tavallaan aika luonteva ylläpitäjä.	TE-palvelut/ELY on luonteva ylläpitäjä	ylläpito	hallinnointi
3-114	Ne ehkä on (ylläpitäjät) jotain muita kuin ne perusvirkamiehet siellä TE-palveluissa, että.	ylläpitäjät jotain muita kuin TE-perusvirkamiehiä	ylläpito	hallinnointi
	Tarkoitin sitä, että tähän tarvitaan, mä en millään tavalla negatiivisesti, mutta että, TE-toimistossa ja valtion toimissa on tietynlainen toimintakulttuuri ja varmaan säännöt ja kaikki muu jäykistää.	TE-toimistossa ja valtion toimissa toimintakulttuuri ja säännöt jäykistää	toimintakulttuurin ja sääntöjen vaikutukset	uhka toimeenpanolle
	Pitäisi saada ketteryyttä, jotta se aidosti toimii 24/7.	pitää saada joustavuutta	joustavuus	ominaisuudet
	Miten nyt tämmönen uusin osaava porukka, joka valmistuu ammattikorkeakoulusta, jolla on tietotaitoa tämmösten asioiden kehittämiseksi.	ammattikorkeakoulusta valmistuvien tietotaito asioiden kehittämiseksi	valmistuvien tietotaito mukaan	sisällöntuottaja
3-376	Varmaan niinkun varsinainen ylläpitäjä, tuossa jo mainittu, TE-palvelut	varsinainen ylläpitäjä TE-palvelut	ylläpito	hallinnointi
	se ylläpito, niin, ite mietin näin, mitä enemmän se olis paikallistaso, niin se olis parempi. Kumminkin sit tiedostaa sen...niin minkälaisia yrityksiä siellä toimii ja minkälaisen asioiden kanssa he painivat ja minkä tyyppistä työnhakijaa siellä sit on, et markkinat kohtais.	ylläpidon tulisi olla paikallistaso	ylläpidon paikallistaso	vastuun jakautuminen
	... <td>markkinoiden kohtaamiseksi tiedostettava millaisia yrityksiä toimii</td> <td>paikallistason yritystietämys</td> <td>paikallisiin tarpeisiin vastaaminen</td>	markkinoiden kohtaamiseksi tiedostettava millaisia yrityksiä toimii	paikallistason yritystietämys	paikallisiin tarpeisiin vastaaminen
	Ja kertois ihan konkreettisesti, et mitä ja minkä tyyppistä työtä he pääsee tekeen	markkinoiden kohtaamiseksi tiedostettava millaiset asiat haastavat	paikallistason haasteiden tunnistaminen	paikallisiin tarpeisiin vastaaminen
	...tai olis minun mielestäni suositeltavaa, että sinne sitä aineistoa tuottaisi nämä täsmätyökkyiset henkilöt niistä omista töistään, mitä he pääsee tekeen siellä sitten.	markkinoiden kohtaamiseksi tiedostettava millaisia työnhakijoita on	paikallistason työnhakijoiden profilointi	paikallisiin tarpeisiin vastaaminen
	Ja kertois ihan konkreettisesti, et mitä ja minkä tyyppistä työtä he pääsee tekeen	aineistoa tuottaisi täsmätyökkyiset henkilöt	täsmätyökkyiset aineiston tuottajina	sisällöntuottaja
	...tai olis minun mielestäni suositeltavaa, että sinne sitä aineistoa tuottaisi nämä täsmätyökkyiset henkilöt niistä omista töistään, mitä he pääsee tekeen siellä sitten.	aineistoa tuottaisi omista töistä	aineistoa täsmätyökkyisten omasta töistä	alustan sisältösuositus
	Ja kertois ihan konkreettisesti, et mitä ja minkä tyyppistä työtä he pääsee tekeen	konkreettista kerrontaa mitä työtä ja minkälaisia työtä he pääsevät tekemään	konkreettista kerrontaa työstä	alustan sisältösuositus
	...tai olis minun mielestäni suositeltavaa, että sinne sitä aineistoa tuottaisi nämä täsmätyökkyiset henkilöt niistä omista töistään, mitä he pääsee tekeen siellä sitten.	rohkaisista esimerkillä muita täsmätyökkyisiä hakemaan töihin omien rajojen puitteissa	esimerkillä rohkaisu työnhakuun	alustan sisältösuositus
	...tai olis minun mielestäni suositeltavaa, että sinne sitä aineistoa tuottaisi nämä täsmätyökkyiset henkilöt niistä omista töistään, mitä he pääsee tekeen siellä sitten.	rohkaisista esimerkillä tulemaan työmarkkinoille	esimerkillä rohkaisu työmarkkinoille	alustan sisältösuositus
3-168	...tai olis minun mielestäni suositeltavaa, että sinne sitä aineistoa tuottaisi nämä täsmätyökkyiset henkilöt niistä omista töistään, mitä he pääsee tekeen siellä sitten.	sisältö applikaation kautta jää kasvottomaksi	applikaation kasvottomuus	alustan sisältösuositus
	...tai olis minun mielestäni suositeltavaa, että sinne sitä aineistoa tuottaisi nämä täsmätyökkyiset henkilöt niistä omista töistään, mitä he pääsee tekeen siellä sitten.	toivotaan aitoa, kasvokkain kohtamista	toive kasvokkaisuudesta	alustan sisältösuositus
3-178	...tai olis minun mielestäni suositeltavaa, että sinne sitä aineistoa tuottaisi nämä täsmätyökkyiset henkilöt niistä omista töistään, mitä he pääsee tekeen siellä sitten.	siellä vois olla joku nettikahvila tyyppinen	nettikahvilainen	alustan sisältösuositus
3-178	...tai olis minun mielestäni suositeltavaa, että sinne sitä aineistoa tuottaisi nämä täsmätyökkyiset henkilöt niistä omista töistään, mitä he pääsee tekeen siellä sitten.	sinne pääsis sitten sopimaan kahvitteletyksiä	pääsis sopimaan kahvitteletyksiä	vuorovaikutuksen tapa
3-178	...tai olis minun mielestäni suositeltavaa, että sinne sitä aineistoa tuottaisi nämä täsmätyökkyiset henkilöt niistä omista töistään, mitä he pääsee tekeen siellä sitten.	ei tarvitse olla virallinen työhaastattelu, ellei sitä halua sellaiseksi	epävirallisuus	vuorovaikutuksen mahdollisuus
	...tai olis minun mielestäni suositeltavaa, että sinne sitä aineistoa tuottaisi nämä täsmätyökkyiset henkilöt niistä omista töistään, mitä he pääsee tekeen siellä sitten.	sopia...semmonen vapaamuotoinen, epävirallinen tapaaminen... tai mahdollisuus jutella näitten potentiaalisten työnhakijoiden kanssa	vapaamuotoinen, epävirallinen tapaaminen	epävirallisuus
	...tai olis minun mielestäni suositeltavaa, että sinne sitä aineistoa tuottaisi nämä täsmätyökkyiset henkilöt niistä omista töistään, mitä he pääsee tekeen siellä sitten.	ahdollisuus keskustella potentiaalisten työnhakijoiden kanssa.	keskustelumahdollisuus	vuorovaikutuksen mahdollisuus
3-276	...tai olis minun mielestäni suositeltavaa, että sinne sitä aineistoa tuottaisi nämä täsmätyökkyiset henkilöt niistä omista töistään, mitä he pääsee tekeen siellä sitten.	miksei toki mahdollisuus jutella sitten myös toisten työnhakijoiden kanssa, jotka ovat samassa tilanteessa tai jo kenties sillä hetkellä töissä olevien täsmätyökkyisten kanssa.	mahdollisuus keskustella samassa tilanteessa olevien toisten työnhakijoiden kanssa	vertaiskeskustelu
	...tai olis minun mielestäni suositeltavaa, että sinne sitä aineistoa tuottaisi nämä täsmätyökkyiset henkilöt niistä omista töistään, mitä he pääsee tekeen siellä sitten.	mahdollisuus keskustella jo töissä olevien täsmätyökkyisten kanssa	vertaiskeskustelu	vertaistuki
3-276	Keskustelun kautta...viidakkorumpumaista sananlevitystä "hei mä oon täällä töissä ja päässy tätä ja tätä tekemään" kenties suoraan jopa vaikka vinkkaamaan jonkun tietyn henkilön, joka vastaa rekrytoinnista.	keskustelun kautta sananlevitystä työntilanteesta ja mahdollisuuksista	vertaiskeskustelu	vertaistuki
3-276	Keskustelun kautta...viidakkorumpumaista sananlevitystä "hei mä oon täällä töissä ja päässy tätä ja tätä tekemään" kenties suoraan jopa vaikka vinkkaamaan jonkun tietyn henkilön, joka vastaa rekrytoinnista.	keskustelun kautta viljaaminen rekrytoinnista vastaavasta henkilöstä	verkostoituminen vertaisten avulla	verkostoituminen



- Liite 2. Yhteiskehittämisen etätööpajojen toteutus suunnitelma

