



## **Vammaisten ja osatyökykyisten työllistyminen Helsingin kaupungille esihenkilöiden näkökulmasta**

Jenni Antikainen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Amk-opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä</b> Jenni Antikainen
<b>Tutkinto</b> Tradenomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Vammaisten ja osatyökykyisten työllistyminen Helsingin kaupungille esihenkilöiden näkökulmasta
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 55 + 4
<p>Tutkimuskohteena oli vammaisten ja osatyökykyisten uusien työntekijöiden työllistyminen Helsingin kaupungille. Näkökulmana oli selvittää kaupungin eri toimialoilla työskentelevien esihenkilöiden näkemyksiä asioista, jotka heidän mielestään vaikuttavat vammaisten ja osatyökykyisten työllistymiseen. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kaupungin henkilöstöosastolle toimenpide-ehdotuksia vammaisten ja osatyökykyisten työllistämisen edistämiseksi.</p> <p>Työn toimeksiantaja oli Helsingin kaupungin keskushallintoon kuuluva henkilöstöosasto. Osatyökykyisistä työntekijöistä toivotaan apua työvoimapulasta kärsiville aloille. Toisaalta osatyökykyiset työntekijät ovat heikossa työmarkkina-asemassa, joten heidän työllistymisensä tukeminen on myös osa julkisen hallinnon sosiaalista vastuuta.</p> <p>Tietoperustassa esitellään yhdenvertaista työelämää koskevaa lainsäädäntöä, vammaisten ja osatyökykyisten osallisuutta työelämässä ja siihen vaikuttavia tekijöitä kuten esteetöntä rekrytointia ja työn muuttamista. Tutkimusmenetelmä oli laadullinen haastattelututkimus, ja haastattelut toteutettiin puolistrukturoidun mallin mukaisesti. Aineisto koostui yhdeksästä esihenkilöhaastattelusta, jotka tehtiin marras-joulukuussa 2023.</p> <p>Haastatteluaineiston mukaan Helsingin kaupungilla avoimena oleviin kokoaikaisiin tehtäviin ei nykyisellään tule hakemuksia osatyökykyisiltä työntekijöiltä. Tarjolla voisi olla myös osa-aikaisia, vakituisia vakansseja. Työpaikkailmoituksissa voisi selkeästi kertoa työtehtävien ja työajan mukautusmahdollisuuksista ja markkinoida työympäristön monimuotoisuutta käytännönläheisesti. Esihenkilöiden ohjeistusta kannattaisi kehittää käytännönläheisempään suuntaan, ja sen tulisi olla helposti löydettävissä. Lisäksi esimerkkien jakaminen koulutuksissa rohkaisee esihenkilöitä pohtimaan joustavia työjärjestelyitä. Työn mukautuksissa tulisi huomioida koko työyhteisö siten, että muiden kuormitus ei vastaavasti lisääny. Kaupungin työyhteisöt ovat jo nykyisellään pääosin monimuotoisia. Näin ollen esihenkilöt arvioivat tiimiensä valmiudet vastaanottaa osatyökykyisiä hyviksi, kunhan työyhteisössä huolehditaan kaikkien työkuorman säilymisestä kohtuullisena.</p>
<b>Asiasanat</b> Osatyökykyiset, vammaiset, rekrytointi, työn mukauttaminen, työllistyminen, yhdenvertaisuus

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite .....	2
1.2	Toimeksiantajan esittely .....	4
1.3	Keskeiset käsitteet .....	5
2	Yhdenvertainen työelämä.....	7
2.1	Yhdenvertaista työelämää koskeva lainsäädäntö .....	7
2.2	Vammaisten ja osatyökykyisten osallisuus työelämässä .....	8
3	Vammaisten ja osatyökykyisten työllistämiseen vaikuttavat tekijät.....	11
3.1	Esteetön rekrytointi.....	12
3.2	Työn sisällön mukauttaminen .....	14
3.3	Fyysisen ympäristön ja työajan mukauttaminen .....	15
4	Tutkimuksen toteutus .....	18
4.1	Laadullinen tutkimusote.....	18
4.2	Haastattelu tutkimusmenetelmänä .....	18
4.3	Tutkimusaineiston analyysi.....	20
5	Tutkimustulosten esittely .....	23
5.1	Osatyökykyisten rekrytointi.....	23
5.2	Työn mukauttaminen osatyökykyisille.....	29
5.3	Työyhteisön valmius ottaa vastaan osatyökykyisiä .....	35
6	Pohdinta .....	39
6.1	Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja jatkotutkimusehdotukset.....	39
6.2	Tutkimuksen luotettavuus.....	46
6.3	Oman oppimisen arviointi .....	48
	Lähteet.....	50
	Liitteet .....	56
	Liite 1. Tutkimustiedote.....	56
	Liite 2. Haastattelurunko.....	58

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on vammaisten ja osatyökykyisten uusien työntekijöiden työllistyminen Helsingin kaupungille. Näkökulmana on selvittää kaupungin eri toimialoilla työskentelevien esihenkilöiden näkemyksiä asioista, jotka heidän mielestään vaikuttavat vammaisten ja osatyökykyisten työllistymiseen. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa Helsingin kaupungin henkilöstöosastolle tietoa esihenkilöiden näkemyksistä vammaisten ja osatyökykyisten uusien työntekijöiden palkkaamisesta sekä tehdä toimenpide-ehdotuksia näiden työnhakijaryhmien palkkaamisen edistämiseksi. Tutkimusmenetelmä on laadullinen haastattelututkimus, jota varten on haastateltu yhdeksää esihenkilöä.

Osatyökykyisten työntekijöiden työllistyminen on hyvin ajankohtainen aihe, sillä Suomessa on etsitty monen hallituksen toimesta keinoja nostaa työllisyysastetta ja pidentää suomalaisten työuria (VM 2023). Osatyökykyiset ovat heikosti työllistytävä ryhmä, ja työttömyys tarkoittaa usein huono-osaisuutta myös elämän muilla osa-alueilla, kuten toimeentulossa ja hyvinvoinnissa (Paakkanen, Heikkilä, Ilomäki & Shemeikka 2023, 8). Työ- ja elinkeinoministeriön ja sosiaali- ja terveystieteiden vuosina 2019–2023 toteuttama työkykyohjelma pyrki poistamaan esteitä osatyökykyisten työllistymisen tieltä, tukemaan työnantaja luomalla palveluita auttamaan osatyökykyisten rekrytointia sekä kehittämään tukipalveluita työkyvyn tueksi (Keyriläinen & Lappalainen 2023). Myös nykyisen, pääministeri Petteri Orpon johtaman hallituksen ohjelmassa on kirjauksia koskien osatyökykyisten työelämään osallistumisen vahvistamista (VNT 1/2023 vp, Pääministeri Petteri Orpon hallituksen ohjelma 20.6.2023).

Yksi Helsingin kaupungin työnantajalupauksista on työntekijöiden tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu, ja kaupunki haluaa rohkaista ihmisiä eri taustoista hakemaan töihin kaupungille (Helsingin kaupunki, s.a.b). Yhdenvertaisuus ja syrjimättömyys ovat Helsingin kaupungille tärkeitä periaatteita, ja kaupunki on toiminut vastuullisuuden edelläkävijänä muun muassa pilotoimalla anonyymiä rekrytointia sekä kehittämällä positiivista erityiskohtelua työnhaussa. Tutkimustieto edistää omalta osaltaan monimuotoisuutta, yhdenvertaisuutta ja syrjimättömyyttä työpaikoilla.

Sosiaalinen vastuu eli sidosryhmien ja henkilöstön hyvä kohtelu, monimuotoisuutta arvostava työyhteisö ja yhdenvertaisuus on työnantajakuvan kannalta keskeinen asia (Viitala 2014, luku 9). Yritykset odottavat kumppaneiltaan nykyisin vastuullista liiketoimintaa, ja se on usein kirjattu edellytykseksi tarjouspyyntöihin tai hankinta-asiakirjoihin. Erityisen vahvasti sosiaalinen vastuu liittyy julkisen toimijan arvoihin ja käytännön toimiin; yhdenvertaisuutta odotetaan toteutettavan julkisella sektorilla. Sosiaalista vastuuta ohjaa myös työelämän lainsäädäntö, ja oikeus työhön on kirjattu Suomessa perustuslakiin (11.6.1999/731, luku 2, 18 §).

Osa-aikaisista työntekijöistä toivotaan helpotusta työvoimapulasta kärsiville aloille, kuten kasvatuksen ja koulutuksen toimialalle sekä sosiaali- ja terveystoimialalle. Monet osatyökykyiset tekevät osa-aikaista työtä. Osatyökykyisten työllistämisen edistäminen voisi olla yksi keino helpottaa monilla aloilla vallitsevaa työvoimapulaa. Kokoaikainen työ ei syystä tai toisesta sovellu kaikille työntekijöille, mutta työaika lyhentämällä tai työn sisältöä muokkaamalla työnteko voi olla mahdollista. Tutkimuksella halutaan saada tietoa siitä, millaisia esteitä kaupungilla toimivat esihenkilöt kokevat olevan vammaisten ja osatyökykyisten työllistymisen tiellä.

Monimuotoisilla rekrytointikäytännöillä pyritään tavoittamaan ihmisiä eri taustoista, ja näihin käytäntöihin lukeutuvat esimerkiksi anonyymi rekrytointi ja positiivinen erityiskohtelu. Monimuotoista rekrytointia tukee myös monimuotoisuuslausukseen lisääminen työpaikkailmoituksiin sekä anonyymi osaamisnäyte (Rask, Nykänen & Teräsaho 2021). Helsingin kaupunki on pilotoinnin jälkeen ottanut käyttöön anonyymien rekrytointien osana keinovalikoimaa, jolla halutaan edistää kaupungin tavoitetta olla yhdenvertainen ja tasa-arvoinen työpaikka (Helsingin kaupunki 12.9.2023). Monet näistä rekrytointikäytännöistä eivät kuitenkaan ole suunnattu erityisesti osatyökykyisille, lisäksi työnantajien ennakoasenteet saattavat vaikuttaa myös vammaisten ja osatyökykyisten palkkaamiseen. Anonyymissä rekrytointissa työpaikkahakemuksista piilotetaan kaikki sellainen tieto, joka saattaisi kertoa henkilön taustasta, kuten esimerkiksi nimi, syntymäaika, sukupuoli ja äidinkieli. Tämä ei kuitenkaan välttämättä madalla vammaisten ja osatyökykyisten kokemia esteitä työnhaussa.

Megatrendeistä väestön vanheneminen näkyy sekä työvoimapulana että sosiaali- ja terveystalouden kysynnän kasvuna. Toisaalta myös ikääntyneitä rekrytoidaan aiempaa enemmän tietyillä aloilla, minkä vuoksi tarvitaan uudenlaisia osaamisen kehittämisen käytäntöjä. Samalla työhyvinvoinnin ja työterveyden merkitys korostuu. (Viitala 2021, 5.6.) Monista vammaisten ja osatyökykyisten työnteon mahdollistavista mukautuksista, kuten työtehtävien räätälöinnistä, olisi hyötyä monille muillekin työntekijöille. Työvoimapulasta kärsivillä aloilla työnkuvien tarkoituksenmukainen muokkaaminen voisi mahdollistaa erilaisten ihmisten osaamisen hyödyntämisen (Hietala, Sippola, Riipinen, Lampinen & Nevalainen 2015, 102).

## **1.1 Tutkimuksen tavoite**

Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa Helsingin kaupungin henkilöstöosastolle tietoa esihenkilöiden näkemyksistä vammaisten ja osatyökykyisten uusien työntekijöiden palkkaamisesta sekä tehdä toimenpide-ehdotuksia näiden työnhakijaryhmien palkkaamisen edistämiseksi.

Tutkimuksessa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä, jonka peruseriaatteita ovat eurooppalaisen tutkimuseettisen ohjeistuksen (ALLEA 2023; TENK 2023) mukaan luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto. Kallisen ja Kinnusen (s.a.) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijan

on hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti reflektoitava tekemiään valintoja tutkimuksen raportoinnin yhteydessä. Tutkimuksen kaikki vaiheet toteutetaan huolellisesti, ja tutkimusprosessi ja sen aikana tehdyt valinnat raportoidaan tarkasti. Tutkimusaineisto kerätään ja käsitellään eettisiä periaatteita noudattaen. Tutkimukselle on haettu tutkimuslupa Helsingin kaupungilta, ja haastateltavilta on saatu suostumus haastatteluiden tekemiseen ja niiden käyttämiseen osana tutkimusaineistoa.

Tutkimusongelma on jaettu pääongelmaan ja kahteen alaongelmaan.

Pääongelma:

Mitkä asiat vaikuttavat vammaisten ja osatyökykyisten uusien työntekijöiden työllistämiseen Helsingin kaupungin toimialoilla esihenkilöiden näkökulmasta?

Alaongelmat:

1. Mitkä asiat rekrytinnissa vaikuttavat vammaisten ja osatyökykyisten työntekijöiden palkkaukseen ja miten rekrytointia voisi tältä osin kehittää?
2. Millä tavoin työtä voitaisiin mukauttaa esimerkiksi työajan, työtehtävien tai työpaikan fyysisten olosuhteiden osalta vammaisten ja osatyökykyisten palkkaamisen helpottamiseksi?

Tutkimuksessa osatyökykyiset rajataan uusiin palkattaviin työntekijöihin. Tutkimuksen ulkopuolelle on siten rajattu Helsingin kaupungin työntekijöitä koskevat osa-aika- ja sopeuttamistarpeet. Näkökulmaksi on valittu eri toimialoilla toimivien esihenkilöiden kokemukset ja kehittämistarpeet. Myös vammaisten, osatyökykyisten ja muiden sidosryhmien näkemyksiä olisi tärkeää selvittää, mutta ne on rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Vammaisten ja osatyökykyisten työllistymisen tukipalveluita ei käsitellä tässä opinnäytetyössä, sillä kyseessä on laaja palvelu- ja tukikonaisuus. Aiheesta löytyy tietoa muualta. Tukipalveluihin kuuluvat muun muassa TE-toimistojen mahdollistama työkokeilu sekä erilaiset työnantajille tai työntekijöille suunnatut taloudelliset tuet (THL s.a.a.; Paakkanen, Heikkilä, Ilomäki & Shemeikka 2023).

Peittomatriisissa (taulukko 1) havainnollistetaan, millainen yhteys on tutkimuksen alaongelmien, tietoperustan, haastattelukysymyksien ja tutkimustulosten välillä.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimuksen alaongelmat	Tietoperusta (luku)	Haastattelu-kysymykset	Tulokset (luku)
Mitkä asiat rekrytinnissa vaikuttavat vammaisten ja osatyökykyisten työntekijöiden palkkaukseen ja miten rekrytointia voisi tältä osin kehittää?	2.1, 2.2, 3, 3.1	4–9	5.1, 5.2
Millä tavoin työtä voitaisiin mukauttaa esimerkiksi työajan, työtehtävien tai työpaikan fyysisten olosuhteiden osalta vammaisten ja osatyökykyisten palkkaamisen helpottamiseksi?	2.1, 3, 3.2, 3.3	10–15	5.2, 5.3

## 1.2 Toimeksiantajan esittely

Työn toimeksiantaja on Helsingin kaupungin keskushallintoon kuuluva henkilöstöosasto. Se on osa suunnittelu-, valmistelu- ja toimeenpanovirastona toimivaa Helsingin kaupunginkansliaa. Henkilöstöosaston vastuualueita ovat muun muassa henkilöstöpolitiikka, henkilöstösuunnittelun yleiset toimintatavat sekä HR-prosessien ohjaaminen, ja se tukee kaupungin muita toimialoja ja eri yksiköissä toimivia esihenkilöitä näillä osa-alueilla. (Helsingin kaupunki, s.a.a.)

Helsingin kaupunki on Suomen suurin työnantaja, joka työllistää lähes 40 000 työntekijää. Työntekijät sijoittuvat keskushallinnon lisäksi neljälle eri toimialalle, jotka ovat kasvatuksen ja koulutuksen toimiala, kaupunkiympäristön toimiala, sosiaali-, terveys- ja pelastusala sekä kulttuuri ja vapaa-ajan toimiala. Yksi kaupungin työnantajalupauksista on kaupungin työntekijöiden tasa-arvoinen ja yhdenvertainen kohtelu, ja kaupunki haluaa rohkaista eri ikäisiä ja eri sukupuolia olevia henkilöitä sekä kieli-, kulttuuri- tai muihin vähemmistöihin kuuluvia henkilöitä hakemaan töihin kaupungille. (Helsingin kaupunki, s.a.b.)

Helsingissä työvoimapulaa on erityisesti kasvatuksen ja koulutuksen alalla sekä sosiaali- ja terveysalalla (Helsingin kaupunki 13.4.2023), ja osa-aikaisista työntekijöistä toivotaan helpotusta tilanteeseen. Henkilöstön saatavuus on yksi kaupungin merkittävistä haasteista, joihin etsitään ratkaisuja muun muassa maahanmuuttajataustaisten ja osatyökykyisten työllistämisestä. Työvoimapulan ennakoitaan jatkuvan tulevina vuosina, ja sen taustalla on useita yhteiskunnassa ja työmarkkinoilla samanaikaisesti vaikuttavia ilmiöitä. Työvoimapulan syitä ovat muun muassa ammatti-kohtaiset muutokset pätevyudessa ja henkilöstön mitoituksessa sekä hyvinvointialan veto- ja pitovoiman heikentyminen. Väestön ikääntyminen vaikuttaa sekä sosiaali- ja terveyspalveluiden tarpeen kasvuun että työntekijöiden eläköitymiseen. Esimerkiksi sairaanhoitajista ja lähihoitajista arviolta noin viidesosa jää eläkkeelle seuraavan kymmenen vuoden aikana, ja samanaikaisesti tarve sosiaali- ja terveyspalveluille lisääntyy väestön kasvun ja ikääntymisen seurauksena.

Varhaiskasvatuksessa työntekijäpulaa aiheuttaa muun muassa Helsingin väkimäärän kasvu sekä nopeasti noussut varhaiskasvatuksen osallistumisaste. (Helsingin kaupunki 13.4.2023.)

Osa-aikaisten työntekijöiden yksi alaryhmä on osatyökykyiset, ja tästä ryhmästä tarvitaan lisää tietoa. Henkilöstöosasto tarvitsee ymmärrystä siitä, millaiset asiat toisaalta estävät osatyökykyisten hakeutumisen kaupungin työtehtäviin, mitkä asiat taas vaikeuttavat heidän rekrytointiaan. Tässä tutkimuksessa keskitytään esihenkilöiden havaintoihin. Tiedon pohjalta on mahdollista suunnitella toimenpiteitä, jotka vastaavat tiedonkeruussa esiin nousseisiin haasteisiin. Toimenpiteet voivat koskea esimerkiksi rekrytointiprosessia, ohjeistuksia, työn suunnittelua tukevan tietojärjestelmän kehittämistä tai saavutettavuutta.

Helsingin kaupungilla on monenlaisia osatyökykyisiä tukevia palveluita ja rakenteita, kuten esimerkiksi tuetun työllistymisen palvelu, vammaisten ja pitkäaikaissairaiden kaupunkilaisten yhdenvertaisuutta ja osallisuutta Helsingissä edistävä vammaisneuvosto ja vammaisasiamies. Helsinki edistää myös aktiivisesti esteettömyyttä. Helsinki kaikille -sivustolle (Helsingin kaupunki s.a.c.) on koottu tietoa ja ohjeita esteettömyyden edistämiseen liittyen, sillä Helsingin tavoitteena on olla esteetön kaupunki kaikille. Lisäksi Helsinki on kehittänyt täsmätyötä mahdollistavaa Job Center -mallia osana valtakunnallista Työkykyohjelmaa, ja mallia pilotoitiin Työkykyisempi stadi -hankkeen osana (STT Info 28.4.2022). Työtoiminnan täsmätyö mahdollistaa vammaisille ja osatyökykyisille omiin voimavaroihin mitoitettun palkkatyökokeilun ilman, että samalla menetettäisiin mahdollisuus jatkaa työtoiminnassa. Mallissa on mahdollista kokeilla erilaisia työtehtäviä ja sopivaa työmäärää kiinteällä tuntipalkalla, ja työn tilaajia voivat olla yritykset, yhdistykset, järjestöt, yksityishenkilöt tai kaupungin toimija.

### 1.3 Keskeiset käsitteet

Laissa vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista (3.4.1987/380) *vammaisella* henkilöllä tarkoitetaan henkilöä, jolle vamma tai sairaus aiheuttaa pitkään kestäviä erityisiä vaikeuksia suoriutua tavanomaisista elämän toiminnoista. Uuden vammaispalvelulain ja siten myös määritelmän piti astua voimaan 1.10.2023, mutta hallitus on siirtänyt sen voimaantulon vuoteen 2025 (Sosiaali- ja terveysministeriö 2023). Maailman terveysjärjestön (WHO s.a.) mukaan vammaisuutta tulisi arvioida Kansainvälisen toimintakyvyn, toimintarajoitteiden ja terveyden luokituksen (ICF) mukaisesti. ICF-luokituksessa lähtökohtana on toiminnallinen terveydentila, ja siinä lähtökohtana on, että vammaisuus määritellään vuorovaikutuksessa ympäröivän yhteisön kanssa. Työsuojeluhallinto (2023) toteaa, että vammaisuudella ei ole lainsäädännössä selkeää määritelmää. Vammaisiksi katsotaan sellaiset henkilöt, joilla on pitkäaikainen ruumiillinen, henkinen, älyllinen tai aisteihin liittyvä vamma, jonka vuoksi yhdenvertainen osallistuminen työelämään on jollain tavalla rajoittunut. Syy vammaisuuteen voi olla syntyperäinen tai tapaturman tai kroonisen



sairauden aiheuttama. Vamlas (s.a.) puolestaan arvioi, että väestöstä noin 15 prosentilla on jokin vamma, kun mukaan otetaan fyysisten ja aistivammojen lisäksi esimerkiksi neurokognitiiviset erityispiirteet kuten ADHD ja autismin kirjo sekä oppimisvaikeudet.

*Osatyökykyisellä* tarkoitetaan henkilöä, jonka työkyky on syystä tai toisesta alentunut joko tilapäisesti tai pysyvästi. Taustalla saattaa olla fyysiseen tai psyykkiseen terveyteen liittyviä syitä, mutta myös sosiaaliset syyt kuten esimerkiksi pitkään jatkunut työttömyys saattaa aiheuttaa työkyvyn alenemista. Osatyökykyiset ovat siten hyvin moninainen ryhmä, ja työkyky on suhteessa työn vaatimukseen. Julkisessa keskustelussa on alettu käyttää myös uudempaa termiä *täsmätyökykyinen*, jolla korostetaan henkilön omaa halua ja motivaatiota työkykynsä käyttämiseen. Täsmätyökyky on riittävä sellaiseen työhön, jonka vaatimukset ovat henkilölle sopivia. Terminä täsmätyökykyinen ei kuitenkaan ole vielä vakiintunut tutkimuskirjallisuudessa, joten tässä tutkimuksessa on valittu käytettäväksi virallista termiä osatyökykyinen. (Keyriläinen & Lappalainen 2023, 12; Live s.a.)

*Esteettömyydellä* tarkoitetaan ihmisten moninaisuuden huomioimista fyysisen ympäristön suunnittelussa, toteutuksessa ja kunnossapidossa. Fyysisellä ympäristöllä tarkoitetaan esimerkiksi rakennettua ympäristöä ja liikennevälineitä, ja sen esteettömyydellä mahdollistetaan ihmisten asuminen ja sujuva osallistuminen koulutukseen, työelämään, harrastuksiin ja kulttuuriin riippumatta heidän toimintakyvystään. Esteetön ympäristö on helppokulkuinen ja toimiva. *Saavutettavuudella* tarkoitetaan yleensä monimuotoisuuden huomioimista aineettomissa palveluissa kuten digitaalisissa palveluissa. Saavutettava palvelu on teknisesti hyvin toteutettu, helppokäyttöinen ja ymmärrettävä. Saavutettavuus lisää vammaisten henkilöiden itsenäisyyttä ja osallisuutta ja kasvattaa yhdenvertaisuutta digitaalisessa yhteiskunnassa. Esteettömyys tai saavutettavuus eivät ole erityisjärjestelyitä tai poikkeuksia normista, vaan EU:n esteettömyysdirektiivi ja saavutettavuusdirektiivi koskevat kaikkia direktiivien piiriin kuuluvia tuotteita ja palveluita. Työelämässä esteettömyydellä tarkoitetaan ihmisten monimuotoisuuden huomioon ottamista työympäristössä siten, että liikkuminen ja toimiminen olisi mahdollista toimintakyvystä riippumatta. Esteettömyys koskee myös työympäristön ergonomiaa, työn joustavaa organisointia, tasa-arvoista kohtelua, helppokäyttöisiä työvälineitä ja kaikkien saavutettavissa olevia palveluita. (Invalidiliitto s.a.; THL s.a.b.; Aluehallintovirasto s.a.)

## 2 Yhdenvertainen työelämä

Työnantajien on yhdenvertaisuuslain (1325/2014) ja tasa-arvolain (Laki miesten ja naisten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609) perusteella kohdeltava työnhakijoita ja työntekijöitä tasapuolisesti, eikä ketään saa syrjiä henkilökohtaisten ominaisuuksien perusteella. Helsingin kaupunki on sitoutunut yhdenvertaisuuden, sukupuolten tasa-arvon ja ihmisoikeuksien edistämiseen sekä kaupungin strategiassa (Helsingin kaupunki 2021, 10, 16) että eettisissä periaatteissa (Helsingin kaupunki s.a.e). Helsingin kaupunki haluaa olla vastuullinen työnantaja, joka painottaa kaikessa toiminnassaan työnantajana tasa-arvoa, yhdenvertaisuutta ja työelämän monimuotoisuutta. Esihenkilöiden ja työntekijöiden täytyy edistää hyvää työilmapiiriä ja noudattaa vastuullisia toimintatapoja.

### 2.1 Yhdenvertaista työelämää koskeva lainsäädäntö

Suomen perustuslain (11.6.1999/731, luku 2, 6 §) mukaan ketään ei saa asettaa eri asemaan sukupuolen, iän, alkuperän, kielen, uskonnon, vakaumuksen, mielipiteen, terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Jokaiselle tulee turvata oikeus työhön, todetaan perustuslain toisen luvun 18 §:ssä. Saman lain mukaan jokainen saa hankkia toimeentulonsa valitsemallaan työllä, ammatilla tai elinkeinolla, ja julkisen vallan tulee suojella työvoimaa.

Yhdenvertaisuuslaissa (1325/2014, luku 3, 8 §) todetaan, että ketään ei saa syrjiä muun muassa terveydentilan, vammaisuuden tai muun henkilöön liittyvän syyn perusteella. Syrjinnäksi katsotaan lisäksi kohtuullisten mukautusten torjuminen tai kieltäminen. Myös työsopimuslakiin (26.1.2001/55, luku 2, 1–2 §) työnantajan yleisiin velvoitteisiin on kirjattu velvollisuus huolehtia hyvästä työilmapiiristä sekä kohdella työntekijöitä tasapuolisesti. Yhdenvertaisuuslain toisen luvun 7 §:n mukaan työnantajan tulee edistää yhdenvertaisuutta työpaikalla arvioimalla sen toteutumista sekä lisäksi kehittämällä työoloja ja toimintamalleja, joita noudatetaan rekrytoinnissa ja työntekijöihin kohdistuvassa päätöksenteossa.

Työnantajan tekemien edistämistoimien on lain mukaan oltava tehokkaita, tarkoituksenmukaisia ja oikeasuhtaisia, kun otetaan huomioon toimintaympäristö, voimavarat ja muut olosuhteet. Työnantajaorganisaation koko ja henkilöstön määrä vaikuttavat vaatimuksiin, sillä pieneltä työnantajalta ei odoteta yhtä suurta panostusta edistämistoimenpiteisiin kuin suurelta organisaatiolta. Yhdenvertaisuuden edistämistoimenpiteiden tehokkuudella tarkoitetaan, että toimenpiteillä tulee olla tosiasiallista vaikutusta työpaikan yhdenvertaisuustilanteeseen (Leppänen 2015, 16). Lisäksi yhdenvertaisuuslaki (luku 3, 15 §) määrää työnantajan tekemään asianmukaiset ja kohtuulliset mukautukset, jotta vammaisen henkilö voi suoriutua työtehtävistä ja edetä työuralla. Leppänen (2015, 16) antaa esimerkkejä yhdenvertaisuuden edistämistoimista ja listaa niiden joukossa muun muassa

rekrytointikäytäntöjen yhdenvertaisuuden, anonyymien työhaun käyttöönnoton, työolojen ja työjärjestelyjen kehittämisen soveltuviksi mahdollisimman monelle sekä yhdenvertaisuuskoulutuksen esihenkilöille ja koko työyhteisölle.

Yhdenvertaisuuslain (luku 3, 9 §) mukaan positiivinen erityiskohtelu ei ole syrjintää, jos sen tarkoituksena on yhdenvertaisuuden edistäminen tai syrjinnästä johtuvien haittojen ehkäiseminen tai poistaminen. Joissain tilanteissa tosiasiallisen yhdenvertaisuuden saavuttaminen tarkoittaa jonkin ryhmän positiivista erityiskohtelua, mutta sen tulee olla suunniteltua ja oikeasuhtaista. Esimerkiksi työhaussa päätös positiivisesta erityiskohtelusta tulee tehdä etukäteen, ja siitä on hyvä ilmoittaa työnhakijoille jo työnhakuilmoituksessa. Positiivista erityiskohtelua sovelletaan henkilöihin, jotka kuuluvat heikommassa asemassa olevaan ryhmään. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu s.a.)

Suomessa vuonna 2016 voimaan astuneessa YK:n yleissopimuksessa vammaisten henkilöiden oikeuksista (27/2016, myöhemmin YK:n vammaissopimus) todetaan, että vammaisilla henkilöillä on oikeus tehdä töitä yhdenvertaisesti muiden kanssa. Työympäristön tulee olla avoin ja saavutettava, ja sopimuksen osapuolten tulee lainsäädännöllä kieltää syrjintä vammaisuuden perusteella työelämässä niin rekrytoinnissa, työsuhteen ehtoissa kuin uralla etenemisessä. Työelämän osalta sopimuksessa myös todetaan, että sopijaosapuolten tulee työllistää vammaisia henkilöitä julkisella sektorilla sekä edistää vammaisten työllisyyttä yksityisellä sektorilla. Työpaikoilla on tehtävä kohtuullisia mukautuksia. (YK:n vammaissopimus, 27. artikla.)

Gustafsson (2019, 34) toteaa, että YK:n vammaissopimuksen artiklalla 27 halutaan suojata vammaista henkilöä syrjinnältä työelämässä ja mahdollistaa vammaisille esteettömät työpaikat kohtuullisten mukautusten avulla. Työmarkkinoille osallistuminen tarkoittaa vammaiselle ihmiselle paitsi oikeutta itsenäiseen elämään ja osallisuuteen yhteiskunnassa, myös taloudellista suojaa ja pienempää köyhyysriskiä.

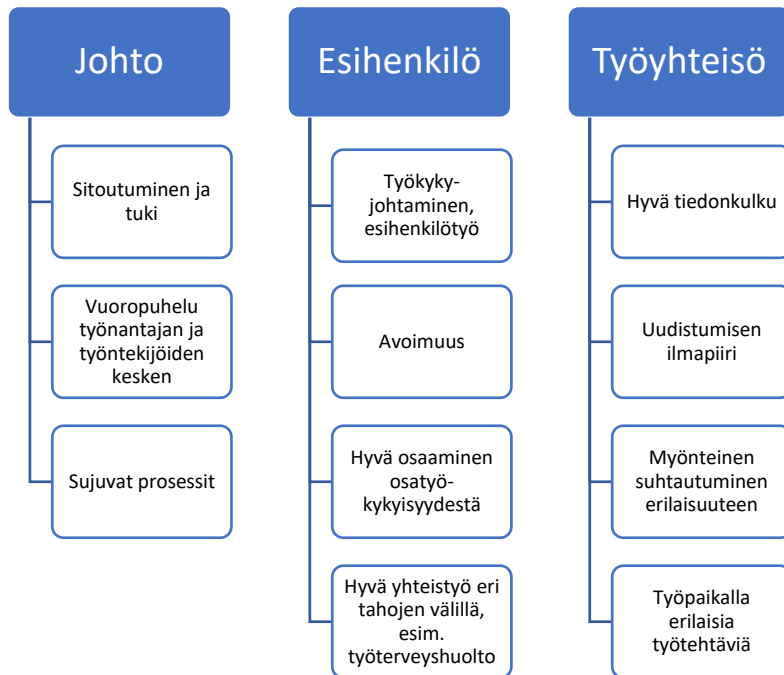
## **2.2 Vammaisten ja osatyökykyisten osallisuus työelämässä**

Työelämän yhdenvertaisuutta sekä vammaisten ja osatyökykyisten työllistämistä tarkasteltaessa asia näyttäytyy erilaisena eri näkökulmista. Kun katsotaan vammaisten kokemusta suomalaisesta työelämästä, suuri osa (41,2 %) yhdenvertaisuusvaltuutetun ja oikeusministeriön vuonna 2016 toteuttamaan kyselyyn vastanneista vammaisista kertoi kokeneensa syrjintää työpaikalla vammaisuutensa vuoksi. Vastaajista lähes puolet oli eläkkeellä huolimatta vastaajajoukon suhteellisen hyvästä koulutustasosta. Enemmistö heistä koki, että asenteet vammaisia ihmisiä kohtaan ovat työpaikoilla huonoja tai erittäin huonoja. Tutkimus osoittaa vammaisten ihmisten kokevan olevansa työhönotossa heikommassa asemassa kuin muut työnhakijat, vaikka heillä olisi samantaiset taidot

ja pätevyys. Vammaisista työhakijoista 66,9 prosenttia kertoi vammaisuuteen liittyvästä syrjinnästä työnhaussa. (Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2016, 64–78.)

Ala-Kauhaluoman, Kesän, Lehikoisen, Pitkäsen ja Ylikojolan (2017) toteuttamassa kyselytutkimuksessa puolestaan selvitettiin osatyökykyisten työllistämiseen liittyviä näkemyksiä työnantajien näkökulmasta. Tutkimuksessa nousi esille kaksi asiaa, jotka työnantajien ja elinkeinoelämän edustajien mukaan edistäisivät osatyökykyisten palkkaamista. Ensinnäkin rekrytointiprosessia varten tarvittaisiin tietoa osatyökykyisten ominaisuuksista, tuottavuudesta ja rajoitteista. Toiseksi pienille yrityksille toivottiin palkkatukea tuottavuuden mahdollisen laskun ja riskien kompensointia varten. Suuremmat yritykset puolestaan toivoivat työttömyyseläkeriskien parempaa kompensointia. Suurin osa vastaajista piti palkattavan työntekijän tärkeimpänä ominaisuutena hyvää työmotivaatiota. Niissä yrityksissä, joilla oli kykyä hyödyntää osatyökykyisiä työntekijöinä, osattiin järjestää ja muotoilla töitä niin, että osatyökykyisyydestä ei ole haittaa. Toisaalta ilman erillisiä järjestelyitä näistä yrityksistä löytyi työtehtäviä, joissa ei ollut osatyökykyisyydestä johtuvaa tuottavuushaittaa. (Ala-Kauhaluoma, Kesä, Lehikoinen, Pitkänen & Ylikojola 2017, 80–82.)

Myös osatyökykyiset kokevat työmotivaation merkityksen suureksi, kun tarkastellaan työelämäosallisuuteen yksilötasolla vaikuttavia tekijöitä, todetaan Nevalan, Turusen, Tiaisen ja Mattila-Wiron (2015b, 27) tutkimuksessa. Muita tekijöitä ovat hyvä koulutus, ammattitaito, kielitaito sekä kiinnostus uuden oppimista kohtaan. Nämä ovat samoja asioita, jotka ovat tärkeitä kaikille muillekin työhakijoille. Yhteiskunnan tasolla osatyökykyisten työllisyyteen myönteisesti vaikuttavina tekijöinä tunnistettiin muun muassa hyvä työmarkkinatilanne, lainsäädäntö ja selkeä palvelujärjestelmä, mutta myös myönteisiä asenteita osatyökykyisiä kohtaan ja erilaisuuden arvostamista pidettiin tärkeinä. Kun katsotaan työyhteisön tasoa, osatyökykyiset löysivät paljon enemmän työllistymiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten esimerkiksi esihenkilöiden tuen ja työilmapiirin (kuva 1). (Nevala ym. 2015b, 27.)



Kuva 1. Osatyökykyisten työelämäosallisuutta mahdollistavia tekijöitä (mukaillen Nevala ym. 2015b, 27)

Osatyökykyiset arvioivat esihenkilön roolin organisaatiotasolla merkittävimmäksi osallisuuden näkökulmasta, Nevalan ja tutkimusryhmän toteuttama kysely (2015b, 27–28) osoittaa. Työntekijän tunteva esihenkilö voi tarjota osatyökykyiselle tarvittavaa tukea, tehdä muutoksia työjärjestelyihin ja luoda mahdollisuuksia työssä menestymiseen. Tämä kuitenkin edellyttää asenteiden tasolla myönteistä työympäristöä, jossa halutaan nähdä arvoa osatyökykyisten ihmisten työllistämässä ja pyrkiä löytämään ratkaisuja. Työnteko on hankalaa, jos esihenkilön ja työyhteisön asenteet osatyökykyisiä kohtaan ovat kielteisiä. (Nevala ym. 2015b, 27–28.)

Paakkasen, Heikkilän, Ilomäen ja Shemeikan tutkimuskatsauksessa (2023) selvitettiin, millaista näyttöä tutkimukset antavat osatyökykyisten henkilöiden työllistymistä edistävästä keinoista. Vaikuttavimmiksi keinoiksi todettiin yksilöllisesti suunnattu työllistymisen tuki sekä moniammatillinen yhteistyö ja palveluintegraatio. Yksilöllisesti suunnattu tuki toteutuu erilaisissa tuetun työllistämisen toimenpiteissä, ja tuetulla työllistämällä on tutkimuskatsauksen mukaan suurempi vaikuttavuus kuin esimerkiksi työtoiminnalla. (Paakkanen ym. 2023, 30–33.) Toisaalta myös työn yksilöllisellä muokkaamisella näyttäisi olevan myönteinen vaikutus osatyökykyisten työllistymiseen (Nevala ym. 2015a), kun sillä tarkoitetaan esimerkiksi työympäristöön ja työtehtäviin suunniteltavia yksilöllisiä muutoksia.

### 3 Vammaisten ja osatyökykyisten työllistämiseen vaikuttavat tekijät

Työpaikalla tehtäviä järjestelyitä vammaisen henkilön työn mahdollistamiseksi kutsutaan Työsuojeluhallinnon (2023) mukaan mukautuksiksi. Mukautuksia voivat olla esimerkiksi työaikojen joustava sopiminen, etätönn mahdollistaminen, tarpeellisten työvälineiden tarjoaminen tai esteettömyyttä edistävien muutosten toteuttaminen työpaikalla. Mukautukset eivät liity ainoastaan työsuhteessa olevan työntekijän työn mahdollistamiseen, vaan niitä saatetaan tarvita myös rekrytointivaiheessa. Kuvassa 2 jaotellaan työn mukautuksia vammaisten tarpeiden perusteella fyysiseen ympäristöön, työvälineisiin ja työn organisointiin. (Työsuojeluhallinto 2023.)

Fyysinen ympäristö	Työvälineet	Työn organisointi
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esteetön kulku työpaikalla</li> <li>• Valaistus ja akustiikka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apuvälineet</li> <li>• Työpisteen mitoitus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etätönn mahdollistaminen</li> <li>• Työaikajärjestelyt</li> <li>• Mahdollisuus käyttää avustajaa</li> <li>• Työtehtävien muutokset</li> <li>• Ammatillinen neuvonta ja ohjaus</li> </ul>

Kuva 2. Työn mukauttaminen (mukaillen Työsuojeluhallinto 2023; Vates s.a.)

Vammaisten, pitkäaikaissairaiden ja osatyökykyisten yhdenvertaista työllistymistä edistävä Vates-säätiö (s.a.) painottaa myönteistä työilmapiiriä ja esihenkilön avointa asennetta mukautuksiin. Hietala, Sippola, Riipinen, Lampinen & Nevalainen (2015, 102) puolestaan toteavat, että työelämän monimuotoistuminen ja toisaalta tehokkuusvaatimukset muodostavat paradoksin. Samalla kun monimuotoinen työyhteisö tarvitsisi monimuotoisia käytäntöjä, työpaikoilla pyritään tehostamaan prosesseja ja laatimaan tarkkoja tehtäväkuvia ja niihin liittyviä osaamisvaatimuksia ja aikatauluja.

Standardoidut prosessit vaikeuttavat työntekijöiden yksilöllisten tarpeiden huomioimista työyhteisössä, Hietala tutkimusryhmineen toteaa (2015, 118–120). Työnantajat voisivat saada kilpailuetua työvoiman saatavuushaasteiden kanssa painivilla aloilla muokkaamalla työnkuvia tarkoituksenmukaisesti siten, että erilaisten ihmisten osaamista voitaisiin hyödyntää. Myös erilaisiin elämäntilanteisiin ja työaikatoiveisiin sopeutuminen hyödyttäisivät työyhteisöjä ja työnantajia. Jos monimuotoisuusstrategia on vain johdon työkalu, se ei ulotu yksittäisille työpaikoille tai esihenkilöiden ja työntekijöiden toimintaan ja käytäntöihin. Hietalan ym. tutkimuksessa havaittiin, että erityisesti julkisella sektorilla ja kuntatyönantajilla työyhteisöissä oli vaikeaa löytää aikaa ja halua käytäntöjen

kehittämiseen monimuotoisuutta tukeviksi, jos resurssit olivat valmiiksi tiukat ja vaatimukset tehokkuutta koskien korkealla. (Hietala ym. 2015, 118–120.)

Nevalan, Pehkosen, Koskelan, Ruusuvuoren ja Anttilan (2015a, 432) järjestelmällinen tutkimuskatsaus osoittaa, että työn mukauttamisen hyödyistä on olemassa tutkimusnäyttöä. Katsausta varten on käyty läpi suuri määrä tutkimuksia, joissa keskitytään mukauttamisen hyötyihin vammaisten ihmisten työllistymisen, työkyvyn ja kustannushyötyjen näkökulmasta. Eniten edellä mainittuihin seikkoihin vaikuttivat omien tarpeiden esilletuonti ja oman äänen käyttäminen (self-advocacy), työnantajan ja työyhteisön tuki, koulutuksen ja neuvonnan määrä sekä työaikataulujen ja työn organisoinnin joustavuus. Työn mukautukset voivat koskea joko yksittäistä työntekijää tai koko organisaatiota. (Nevala ym. 2015a, 432–433.)

### **3.1 Esteetön rekrytointi**

Rekrytointi on osa työnantajan henkilöstöstrategiaa, ja se sisältää Viitalan (2014, luku 3) mukaan kaikki ne toimenpiteet, joiden seurauksena työnantaja saa tarvitsemansa työvoiman. Jotta työvoiman hankkiminen olisi sujuvaa eikä ohjaavia periaatteita tarvitsisi joka kerta miettiä uudelleen, työnantajan rekrytointistrategiassa on määriteltävä ne yleiset linjaukset, joihin yksittäisissä tapauksissa tukeudutaan. Osana rekrytointistrategiaa voidaan määritellä, millaisia henkilöitä työhön halutaan palkata, mitä kanavia työnhakijoiden etsimiseen käytetään ja kuinka työnhakijoita houkutelataan. On mahdollista esimerkiksi suunnata työnhakuilmoituksia vastavalmistuneille tai päättää, että työtehtäviin tarvitaan kokeneita ammattilaisia. Uuden työntekijän rekrytointi on työnantajalle suuri panostus, joten prosessi ja tavoitteet suunnitellaan huolellisesti. (Viitala 2014, luku 3.)

Esteetön rekrytointi on Vamlasin (s.a.) mukaan syrjimätöntä, vastuullista ja tukee monimuotoisuutta. Se on työnantajien etu; kun potentiaalinen työnhakijoiden joukko kasvaa, myös parhaan osaamisen löytäminen organisaatiolle on helpompaa. Esteettömyys näkyy rekrytoinnin eri vaiheissa, esimerkiksi työpaikkailmoituksen tekstin tulee olla selkeää ja sisältää tarpeelliset tiedot työtehtävästä, työajasta ja mahdollisista joustoista esimerkiksi työajan tai -paikan suhteen. Esteettömyys huomioidaan myös siten, että työpaikkailmoitukset julkaistaan saavutettavissa kanavissa ja haastattelupaikka valitaan niin, että se on saavutettava kaikille. (Vamlas s.a.)

Kun tarkastellaan vammaisten ja osatyökykyisten henkilöiden rekrytointia, työnantajien ja esihenkilöiden asenteilla on suuri merkitys rekrytointiprosessin käynnistämisessä ja toteuttamisessa. Useat tutkimukset osoittavat, että asenteet ovat muuttuneet myönteisemmiksi, erityisesti kun tarkastellaan työnantajien yleisiä asenteita vammaisten tai osatyökykyisten henkilöiden työllistymistä kohtaan (Nevala ym. 2015b; Ala-Kauhahuoma ym. 2017). Kun taas katsotaan asenteita tiettyjen työnhakijaryhmien palkkausta kohtaan, asenteet näyttävät kielteisemmiltä. Usein kokemus vammaisten

tai osatyökykyisten palkkaamisesta näkyy myöhemmin työnantajan myönteisenä suhtautumisena. Suhtautumisessa on nähtävissä eroja myös pienten ja suurten organisaatioiden välillä, sillä suuret yritykset suhtautuvat osatyökykyisten rekrytointiin myönteisemmin kuin pienet. Alueellisiakin eroja havaittiin. Korkean työttömyysasteen alueilla pitkäaikaistyöttömien palkkaamiseen suhtauduttiin positiivisemmin kuin niillä alueilla, joissa työttömyys on pienempää. (Ala-Kauhaluoma ym. 2017, 14–16.)

Helsingin kaupungilla on rekrytinnissa käytössä erilaisia yhdenvertaisuuden toteutumista tukevia käytäntöjä, joiden avulla pyritään saamaan työnhakijoiksi erilaisista taustoista tulevia ihmisiä. Kaupungin keinovalikoimassa on sekä vuonna 2020 pilottijakson jälkeen käyttöön otettu anonyymi rekrytointi että positiivinen erityiskohtelu, jota kaupunki on pilotoinut vuonna 2021. Tutkimuksessa anonyymien rekrytinnin vaikutuksista (Kanninen, Kiviholma & Virkola 2023, 3) todettiin, että se kannusti kaikenlaisia ihmisiä hakemaan kaupungilla avoimena olevia työpaikkoja ja varsinkin naisten osuus hakijoista kasvoi. Erityisesti henkilöitä, joilla on ulkomaalaisen kuuloinen nimi, palkattiin enemmän. Anonyymien rekrytinnin todettiin olevan työkalu syrjinnän vähentämiseksi. (Kanninen, Kiviholma & Virkola 2023, 3.)

Vamlasin (s.a.) mukaan rekrytoijan tulisi varmistaa, että työtehtävän valintakriteerit perustuvat työtehtävän todellisiin vaatimuksiin ja kuvata ne työpaikkailmoituksessa mahdollisimman konkreettisesti ja selkeästi. Työpaikkailmoituksessa olisi hyvä käyttää mahdollisimman neutraalia kieltä sekä tarkistaa, että käytetyissä ilmaisuissa ei ole oletuksena esimerkiksi vammattomuus. Organisaatiosta, sen arvoista ja esimerkiksi osatyökykyisille tarvittaessa suunnattavista tukitoimista olisi hyvä kertoa työnhakuilmoituksessa. Myös työn mukautusmahdollisuudet ja mahdollisuus osa-aikatyöhön kannattaa mainita, jos sellaisia on. Vamlas kehottaa rekrytoijia lisäämään työpaikkailmoitukseen kannustuslausekkeen, jolla rohkaistaan hakijoita hakemaan paikkaa. (Vamlas s.a.)

Hemphill ja Kulik (2018, 73) ovat tutkineet, miten työpaikkailmoitukset ja niissä käytetty kieli vaikuttavat vammaisten työpaikan hakemiseen. Työpaikkailmoituksessa ilmoitetaan avoinna olevasta työtehtävästä ja houkutellaan hakijoita sekä viestitään siitä, millaisia taitoja tai ominaisuuksia tarvitaan työtehtävässä onnistumiseen. Von Schraderin, Xun ja Bruyèren (2014, 329–344) tutkimus osoittaa, että osatyökykyiset hakeutuvat todennäköisemmin töihin organisaatioon, joka on sitoutunut luomaan osatyökykyisille soveltuvan työpaikan ja joka rekrytoi aktiivisesti ihmisiä, joilla on terveysongelmia. Myös Vamlas (s.a.) kehottaa lisäämään työpaikkailmoitukseen linkkejä, joista voi katsoa erilaisten työntekijöiden videoita, blogeja tai tarinoita. Siten hakija voi tutustua organisaatioon ja työntekijöihin ennalta. Vamlasin esimerkissä työpaikkailmoitukseen lisättävästä kannustuslausekkeesta neuvotaan kertomaan, että organisaatio arvostaa työyhteisön monimuotoisuutta. Kannustuslausekkeesta tulisi käydä ilmi, että hakemuksia toivotaan eri ikäisiltä, eri sukupuolta



olevilta ja vammaisilta henkilöiltä sekä kieli-, kulttuuri- tai muihin vähemmistöihin kuuluvilta henkilöiltä. Lisäksi pyrkimys toteuttaa kohtuullisia mukautuksia tulisi mainita kannustuslausekkeessa. (Vamplas, s.a.) Toisaalta on muistettava, että vammaisen henkilön tarvitsemat mukautukset eivät saa vaikuttaa työhönottopäätökseen (Työsuojeluhallinto 2023).

Rask, Nykänen ja Teräsaho (2021) raportoivat Terveiden ja hyvinvoinnin laitoksella toteutetun, monimuotoisuutta edistävän rekrytointikokeilun tuloksista. Hankkeessa kerättiin kokemuksia viidestä monimuotoisuutta edistävästä rekrytointiin liittyvästä käytännöstä, jotka olivat monimuotoisuuslausekkeen lisääminen työpaikkailmoitukseen, osaamisnäytteen teettäminen anonyymisti, avoimesta työpaikasta viestiminen verkostoissa ja visuaalisesti, hakijaviestintään panostaminen sekä tehtävässä vaadittavan suomen kielen taidon kriittinen arviointi. Hankkeessa havaittiin, että työnhakijoille pystyttiin viestimään työnantajan monimuotoisuutta kunnioittavista arvoista tehokkaasti työpaikkailmoituksen monimuotoisuuslausekkeella, ja hakijat suhtautuivat työnantajaan myönteisemmin. Työnhakijat arvioivat monimuotoisuuslausekkeen myös rohkaisevan työnhakuun. Työnantaja arvioi monimuotoisuutta tukevien rekrytointikäytäntöjen tuovan työtehtävään enemmän hakemuksia ja kasvattavan hakijajoukon moninaisuutta, mikä auttoi löytämään parhaat osaajat työtehtäviin. (Rask ym. 2015, 8, 14–15.)

### **3.2 Työn sisällön mukauttaminen**

Yhdenvertaisuuslain mukaan työnantajan on tehtävä kohtuullisia mukautuksia vammaisten yhdenvertaisuuden toteuttamiseksi, ja niiden kieltäminen määritellään yhdeksi syrjinnän muodoksi. Vammaisille ihmisille on tehtävä kohtuullisia mukautuksia, jotka ovat työntekijän tilanteessa asianmukaisia ja tarpeellisia. Mukautukset mahdollistavat vammaisen ihmisen työnsaannin, työtehtävistä suoriutumisen sekä työuralla etenemisen. Mukautusten kohtuullisuutta arvioidessa katsotaan työnantajan kokoa, taloudellista asemaa, työtehtävien luonnetta, vammaisen ihmisen tarpeita, mukautusten arvioitua kustannusta sekä tarjolla olevaa tukea. (Yhdenvertaisuuslaki, luku 3, 15 §.)

Työtä on Työterveyslaitoksen (s.a.) mukaan mahdollista muokata yksilöllisesti työtehtävien osalta sovittamalla työ työkykyä vastaavaksi. Työntekijöiden työkyky ei ole pysyvä ominaisuus, vaan se voi vaihdella erilaisten sairauksien ja elämäntilanteiden seurauksena. Usein työn mukauttaminen saattaa liittyä työntekijän heikentyneeseen työkykyyn, mutta työtä voi mukauttaa samoilla periaatteilla myös uusien työntekijöiden osalta. Koko organisaation tasolla työkykyä vahvistavia toimenpiteitä ovat muun muassa työn tavoitteiden ja työtehtävien selkeä määrittely, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista tukevat käytännöt sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Yksilötasolla puhutaan esimerkiksi työtehtävien pilkkomisesta, vuorovaikutuksen määrän säätelystä ja sosiaalisesta tuesta. Työtehtävissä on suuria eroja siinä, kuinka niitä on mahdollista mukauttaa. On kuitenkin tärkeää noudattaa samoja periaatteita kaikkien työntekijöiden kohdalla yhdenvertaisen kohtelun

toteutumiseksi. Myöskään muiden työntekijöiden kuormittuminen työssä ei saisi kasvaa työn muokauttamisen seurauksena. (Työterveyslaitos s.a.)

Strategiset linjaukset koskien työn muokkausta ovat Nevalan, Pehkosen, Virtasen, Juvonen-Postin, Mattila-Holapan ja Tantun (2022) mukaan työpaikan johdon vastuulla. Esihenkilöiden tulee silti osallistua työn muokkauksen suunnitteluun, toteuttamiseen, seurantaan, arviointiin, raportointiin ja viestintään. Toisin sanoen vastuu käytännön toteutuksesta on esihenkilöillä. Työnantajalla on suunnitteluvaiheessa oltava tietoa työn vaatimuksista, työntekijän työkyvystä ja mahdollisuuksista työn muokkaukseen.

Hietala tutkimusryhmineen (2015) on tutkinut vammaisten ja osatyökykyisten työllistämisen tueksi kehitetyn työyhteisölähtöisen RATKO-valmennusmallin vaikutuksia työyhteisöissä sekä työnhakijoiden että esihenkilöiden näkökulmasta. Hankkeessa pyrittiin kehittämään työllistymisprosesseja tukeva toimintamalli, jossa työyhteisöjen ja työnantajien tarpeet olisivat keskeisessä asemassa. Yksi keskeisistä havainnoista oli, että uuden työntekijän kykyjä enemmän onnistuneessa työllistymisessä vaikutti työyhteisön kyky ottaa vastaan vammaisen tai osatyökykyinen työntekijä. Tutkimuksessa tuli myös ilmi, että työnkuvan määrittelyn selkeys ja työtehtävien tarkka kuvaus auttoi työntekijöitä, ja kirjallinen tehtävänkuva ja kirjalliset ohjeet helpottivat tehtävien omaksumista ja itsenäisyyttä. (Hietala ym. 2015, 102.)

Työn sisällön mukautukset voivat koskea esimerkiksi työmenetelmiä, työn organisointia, opastusta, koulutusta ja avustamista (Leppänen 2015, luku 5). Työterveyslaitoksen (s.a.) kuvaama työn muokkauksen prosessi käynnistyy tiedonkeruulla. Ensin tarvitaan tietoa työn edellyttämästä osaamisesta ja vaatimuksista, mukaan lukien muun muassa keskittyminen ja sosiaalisten tilanteiden määrä sekä työn mielekkyys. Prosessissa hankitaan lisäksi tietoa työntekijän työkyvystä ja kartoitetaan ne työn osa-alueet, joihin sillä voi olla vaikutuksia. Samalla selvitetään käytännön mahdollisuudet työn mukauttamiseen työpaikalla. (Leppänen 2015, luku 5.)

### **3.3 Fyysisen ympäristön ja työajan mukauttaminen**

Työn mukauttaminen voi koskea joko yksittäistä henkilöä tai koko työyhteisöä. Gustafsson (2019, 10) määrittelee mukautukset todellisessa tilanteessa vammaista henkilöä varten tehtäviksi toimenpiteiksi, ja ne eroavat yleisistä esteettömyystoimenpiteistä, jotka ovat usein paljon laajempia ja koskevat suurempaa ihmisjoukkoa. Kohtuullisilla mukautuksilla tarkoitetaan siten yksittäistapauksessa tehtäviä tarpeellisia ja asianmukaisia muutoksia ja järjestelyitä, joista ei aiheudu työnantajalle suhteetonta tai kohtuutonta rasitetta. Gustafsson painottaa, että on kustannustehokkaampaa suunnitella esteettömiä tiloja kuin tehdä muutoksia jälkikäteen, ja tätä myös edellytetään uusilta ja korjattavilta hallinto- ja toimistorakennuksilta (Valtioneuvoston asetus rakennuksen esteettömyydestä

241/2017). Fyysisen työympäristön mukautukset saattavat koskea esimerkiksi kulkemista vaikeuttavien esteiden poistamista, työpisteen erilaista mitoitusta, työtilan valaistusta tai akustiikkaa (Työsuojeluhallinto 2023). Myös etä- tai hybridityö on monelle osatyökykyiselle työntekoa helpottava mukautus.

Mukautuksia ei välttämättä tarvita, jos tuotteet, ympäristöt, ohjelmat ja palvelut on lähtökohtaisesti suunniteltu kaikille sopiviksi. Kyseessä on palveluiden ja verkkopalveluiden suunnittelussa sovellettava käyttäjäkeskeinen periaate, jolla tavoitellaan mahdollisimman kattavaa saavutettavuutta siten, että erilaisille käyttäjäryhmille ei tarvitse erikseen räätälöidä sopivia versioita (Aluehallintovirasto s.a.). Eri käyttäjäryhmät hyötyvät erilaisista ominaisuuksista. Esimerkiksi kuulovammaisille tarvitaan tekstitys ääntä sisältäviin videoihin, kun taas heikkonäköisille sisällön toimiva skaalautuvuus ja hyvät kontrastit ovat tärkeitä. Autismin kirjolla olevalle ihmiselle toimiva digitaalinen palvelu on asettelultaan yksinkertainen ja johdonmukainen, selkokielen ja väreiltään rauhallinen, ja motoriset haasteet puolestaan asettavat digitaaliselle palvelulle omanlaisiaan vaatimuksia. Saavutettava palvelu on toimiva kaikille käyttäjille, sillä kaikki hyötyvät teknisesti hyvin toteutetusta, selkeästä ja ymmärrettävästä palvelusta. Kaikille sopiva suunnittelu ei kuitenkaan saa estää tarvittavien mukautusten toteuttamista yksittäisen vammaisen ihmisen kohdalla. (Aluehallintovirasto s.a.; Gustafsson 2019, 15.)

Osatyökykyinen henkilö saattaa tarvita työssä erilaisia apuvälineitä eli laitteita tai ohjelmistoja, jotka auttavat toimintarajoitteissa. Digitaalisen ympäristön apuvälineitä kutsutaan termillä avustava teknologia. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi tietokoneelle asennettavia ohjelmia kuten ruudunlukuohjelmia, ruudunsuurennusohjelmia ja katseohjausjärjestelmiä, tai erillisiä laitteita kuten kytkinohjaimia. Monissa käyttöjärjestelmissä, ohjelmistoissa ja selaimissa on nykyisin jo valmiina erilaisia avustavia teknologioita, kuten esimerkiksi ruudunlukuohjelmat Android-, Apple- ja Windows-käyttöjärjestelmissä. (Aluehallintovirasto s.a.)

Nevalan tutkimusryhmän (2022) mukaan työajan mukauttaminen voi tarjota tukea monenlaisille työntekijöille elämän ja työuran eri vaiheissa. Työaikaa voi mukauttaa lyhentämällä työaikaa, tauottamalla työtä tai muunlaisilla työaikajoustoilla, kuten esimerkiksi liukumilla tai joustavilla työajoilla. Osa-aikatyöllä tarkoitetaan Viitalan (2014, luku 3) mukaan työtä, jota tehdään vähemmän kuin lainsäädännössä ja työehtosopimuksissa määritellyn kokoaikaisen työn verran. Usein kokopäivätyöksi luokitellaan korkeintaan 40 työtuntia viikossa, kun taas osa-aikatyöllä tarkoitetaan monesti alle 30 tuntia viikossa tehtävää työtä.

Kuznetsova ja Bento (2018, 1) havaitsivat Norjassa toteutetussa tapaustutkimuksessa, että erilaisista tavoista mukauttaa työtä työnantajat suosivat lähinnä työajan sopeuttamista. Tutkimuksessa selvitettiin työnantajien suhtautumista vammaisten ja osatyökykyisten työllistämisen edistämiseksi

käytettäviin sopeutuskeinoihin työpaikoilla. Tutkimuksessa havaittiin, että ”joustot” ja työajan sopeuttaminen olivat eniten käytettyjä keinoja, joita työnantajat tarjosivat vammautumisen tai vakavan sairastumisen jälkeen töihin palanneille työntekijöille. Sen sijaan työtehtävien muutosta, fyysisiä sopeutustoimia tai muita mukautustarpeita toteutettiin huomattavasti vähemmän. (Kuznetsova & Bento 2018, 38–44.)

Boman, Kjellberg, Danermark ja Boman (2015, 257–259) puolestaan tutkivat erilaisten osatyökykyisten ryhmien tarvitsemia mukautuksia työpaikalla. Kävi ilmi, että mielenterveyssyistä osatyökykyisten ryhmä kaipasi eniten työaikajoustoja ja työtahdin mukauttamista rauhallisemmaksi. Työajan lyhentäminen ja muut työaikajoustot olivat tämän osatyökykyisten ryhmän tärkein työn mahdollistava tekijä. Sen sijaan muut osatyökykyisten ryhmät eivät pitäneet työajan mukautuksia yhtä merkittävinä. Näillä työntekijöillä rajoitteet liittyivät fyysiseen tai viestinnälliseen toimintakykyyn. (Boman ym. 2015, 257–259.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään ensin laadullista tutkimusotetta alaluvussa 4.1. Haastattelututkimusta käydään läpi alaluvussa 4.2 ja tutkimusaineiston analyysiä alaluvussa 4.3.

### 4.1 Laadullinen tutkimusote

Laadullinen tutkimus on määrällisen tutkimuksen ohella toinen ihmistieteiden keskeisistä tutkimusmenetelmistä. Millään tutkimusmetodilla ei voida saavuttaa kattavaa kuvaa monitahoisesta todellisuudesta, vaan tutkijan on valittava harkiten näkökulmat, rajaukset ja tulkintatavat voidakseen valaista osaa ilmiöstä mahdollisimman luotettavasti. Valittua tutkimusmetodia noudatetaan systemaattisesti ja vastataan sen avulla tutkimusongelmiin. Tästä huolimatta samasta aiheesta voidaan tehdä erilaisia tulkintoja, ja niiden arviointia varten tarvitaan kuvaus valitusta menetelmästä sekä perustelut tehdyille ratkaisuille. Tulkintojen tulee perustua tutkimusaineistoon, ja se todennetaan raportoimalla esimerkkejä aineistosta. (Vuori s.a.b.)

Laadulliseen tutkimukseen kuuluu erilaisia tutkimustapoja ja näkökulmia, ja se on luonteeltaan monitieteistä. Juhila (s.a.) painottaa, että laadulliseen tutkimukseen kuuluu kyky sietää asioiden monimutkaisuutta ja ristiriitaisuutta. Ihmisten kokemuksiin, näkemyksiin tai keskinäiseen toimintaan perustuvat asiat eivät ole helposti tulkittavissa ja analysoitavissa. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteisiin kuuluvat muun muassa kvalitatiivisen ja strukturoimattoman aineiston suosiminen, asianomaisten subjektiivisten merkitysten korostaminen sekä epäily arkijärjellä tiedettyjä ja tunnettuja asioita kohtaan. Aineistona käytetään esimerkiksi haastatteluita, keskusteluita ja havainnointipäiväkirjoja, jotka tulkitaan osana kontekstia ulkoisten tekijöiden vaikutuksen minimoimisen sijaan. (Juhila s.a.)

### 4.2 Haastattelu tutkimusmenetelmänä

Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi on valittu haastattelu. Se tarkoittaa Puusan, Juutin ja Aaltion (2020, luku 6) mukaan keskustelua, jolle on määritelty tavoite. Aloite haastattelututkimuksen valinnasta menetelmäksi tuli toimeksiantajalta, sillä Helsingin kaupungilla kyselytutkimuksen toteuttamiseen liittyy muun muassa tutkimusluvan ja otosrajauksen osalta omanlaisia vaatimuksia. Myös kyselytutkimuksen vastausprosentin arvioitiin jäävän pieneksi. Tässä tutkimuksessa haluttiin saada haastatelluilta laajasti tietoa siitä, miten he oman tiimensä ja työympäristönsä asiantuntijoina sekä esihenkilöinä kokevat voivansa vastaanottaa osatyökykyisiä töihin ja mukauttaa työtä eri tavoin. Puolistrukturoitu haastattelu antaa mahdollisuuden kerätä vastaajilta tietoa joustavasti, sillä haastattelija voi tarpeen mukaan tarkentaa ja toistaa kysymyksiä tai esittää lisäkysymyksiä (Tuomi & Sarajarvi 2018, luku 3.1).

Haastateltavat olivat Helsingin kaupungilla työskenteleviä esihenkilöitä eri toimialoilta, ja haastateltavia oli yhdeksän. Aineiston edustavuuden ja yleistettävyyden osalta voidaan todeta, että suhteessa esihenkilöiden määrään Helsingin kaupungilla otos on hyvin pieni. Tuomen ja Sarajärven mukaan (2018, luku 3.4) laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että informanteilla on mahdollisimman paljon kokemusta ja tietoa tutkittavasta asiasta. Toimeksiantaja eli Helsingin kaupungin henkilöstöosasto valikoi haastateltavat esihenkilöroolin ja toimialan perusteella. Haastateltavat edustavat neljää eri toimialaa, jotka ovat sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala, kaupunkiympäristö, kulttuuri ja vapaa-aika sekä kaupunginkanslia. Siten kyseessä on näytteenomainen tutkimus, jossa haastateltavat valikoidaan heillä olevan tiedon perusteella (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku III). Haastateltaville lähetettiin etukäteen saatekirje, tutkimustiedote ja alustava haastattelurunko.

Haastattelurunko (liite 2) laadittiin siten, että se vastaa tutkimusongelmaan ja sen alla kahteen eri alaongelmaan. Teema 1 vastaa rekrytointia koskevaan alaongelmaan ja teema 2 työn mukauttamista koskevaan alaongelmaan. Taustakysymyksillä pyrittiin saamaan tietoa vastaajien toimialasta, työtehtävästä ja aiemmasta kokemuksesta aiheeseen liittyen. Haastattelukysymykset annettiin haastateltaville nähtäviksi etukäteen, sillä Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 3.1) mukaan kysymyksiin ja teemoihin perehtyminen ennen haastattelua edesauttaa haastattelun onnistumista. Lähes kaikki haastateltavat olivat katsoneet haastattelurunkoa etukäteen.

Tuomi ja Sarajärvi (2018, luku 3.1) määrittelevät puolistrukturoidun haastattelun teemahaastatteluksi, jossa käydään läpi etukäteen mietittyjä teemoja sekä niitä käsitteleviä tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelu poikkeaa lomakehaastattelusta siten, että sen metodologiassa painotetaan ihmisten kokemuksia ja tulkintoja sekä merkitysten syntymistä vuorovaikutuksessa. Puusa, Juuti ja Aaltio (2020, luku 6) puolestaan pitävät puolistrukturoitua haastattelua ja teemahaastattelua erilaisina haastattelumuotoina, joista puolistrukturoitu haastattelu perustuu etukäteen määriteltyihin kysymyksiin, kun taas teemahaastattelussa tutkija ohjailee melko vapaata keskustelua etukäteen päätettyjen teemojen mukaan. Tähän tutkimukseen valitulla puolistrukturoidulla haastattelulla tarkoitetaan haastattelua, jossa on valmiiksi mietityt kysymykset, mutta ei valmiita vastausvaihtoehtoja. Laadullisen tutkimuksen viitekehyksessä haastattelu nähdään vuorovaikutustilanteena, jossa on mahdotonta kokonaan poistaa haastattelijan merkitystä aineiston syntyyn (Juhila s.a).

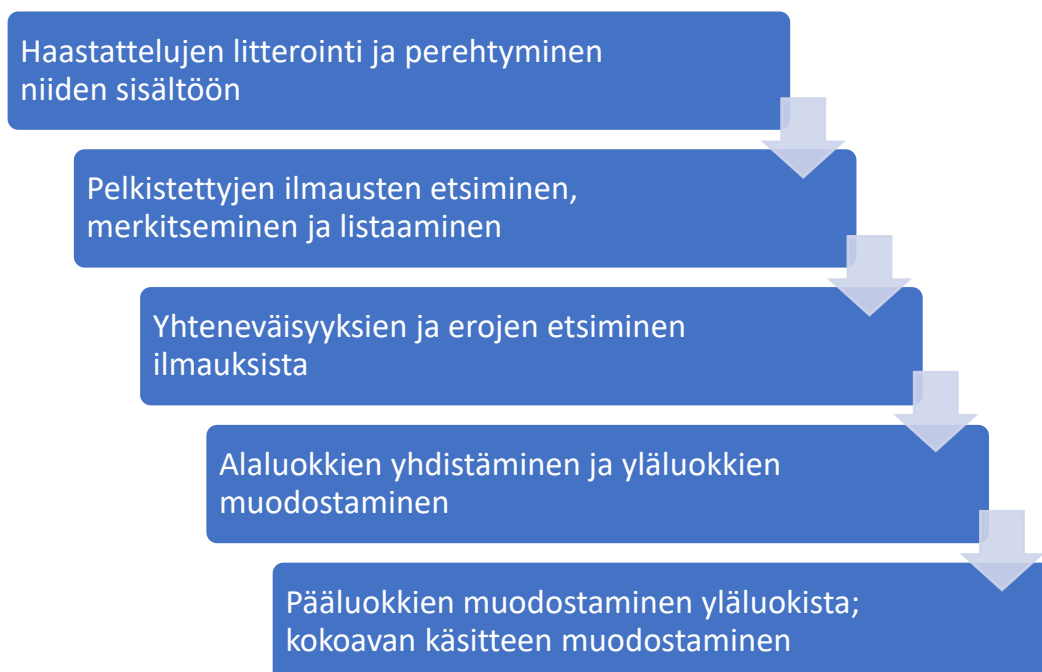
Haastattelut toteutettiin ja tallennettiin Teams-sovelluksen avulla marras- ja joulukuussa 2023. Haastatteluaineiston litteroinnin pohjana hyödynnettiin Teamsin tekemää tekstimuotoista tallennetta, ja litteroinnin jälkeen aineisto anonymisoitiin haastateltujen henkilötietojen suojaamiseksi. Anonymisoinnissa kieltä muokattiin yleiskielisemmäksi, ja esimerkkisitaateista jätettiin pois tunnistetietoja. Haastattelut kestivät keskimäärin 45 minuuttia. Haastatteluaineisto sisälsi myös vapaa-  
muotoista keskustelua, jonka sisältö ei ole olennaista opinnäytetyön näkökulmasta, mutta takasi

keskustelun sujuvuuden. Haastatteluista valittiin varsinaiseen aineistoon ne kommentit, jotka ovat olennaisia opinnäytetyön tutkimustavoitteen kannalta. Haastatteluiden sisältö esitellään luvussa 5 jaoteltuna aiheiden mukaisiin pääluokkiin.

### 4.3 Tutkimusaineiston analyysi

Jotta aineistoa voitaisiin analysoida, haastattelut tallennetaan ja litteroidaan tekstimuotoon (Vuori s.a.a). Puusa, Juuti ja Aaltio (2020, luku IV) painottavat, että tutkijan rooli on sekä laadullisen aineiston hankinnassa että analysoinnissa erottamaton osa prosessia. Haastatteluiden sisältö ja muoto perustuvat tutkijan etukäteisymmärrykseen aiheesta, ja tutkija tulkitsee analyysissä haastateltavien subjektiivisia tulkintoja asioista ja ilmiöistä (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku III). Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmäksi valittiin sisällönanalyysi.

Haastattelut järjestetään johtopäätösten tekoa varten aineistolähtöisen sisällönanalyysin keinoin. Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 4.4) mukaan niihin lukeutuvat aineistoon perehtyminen, pelkistettyjen ilmaisujen etsiminen ja listaaminen, samankaltaisuuksien ja eroavaisuuksien havainnointi, pelkistettyjen ilmaisujen ryhmittely ja alaluokkien muodostaminen sekä alaluokkien yhdistäminen yläluokiksi ja pääluokiksi. Kuvassa 3 on esitelty aineiston analyysin vaiheita.



Kuva 3. Haastatteluaineiston analysointi (mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4)

Sisällönanalyysi on yksi tekstianalyysin muodoista, ja siinä pyritään tarkastelemaan tekstin merkityksiä. Tarkastelutapa voi olla joko induktiivinen, eli pienistä osista kohti suurempia kokonaisuuksia etenevä päättely tai deduktiivinen, suuremmista kokonaisuuksista osia kohti etenevä päättely. Aineiston analyysin tarkoituksena on tuottaa tiivis ja ymmärrettävä muoto aineistosta ilman, että sen sisältämää tietoa kadotetaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luvut 4.1 & 4.4.)

Haastatteluaineiston analyysin pohjalla on looginen päättely ja asioiden tulkinta, ja analyysiä varten aineisto tulee pelkistää, käsitteellistää ja koota uudelleen siten, että kokonaisuus on looginen (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.4). Tutkimusaineistosta etsittiin tutkimusongelman kannalta olennaiset aiheet eli teemat, ja teemoittelussa pyrittiin keskeisten asiakokonaisuuksien lisäksi tunnistamaan usein toistuvia piirteitä (Kallinen & Kinnunen s.a.).

Litteroidusta haastatteluaineistosta poimittiin tutkimusaiheen näkökulmasta kaikki kiinnostavat ilmaisut, listattiin ne Exceliin ja pelkistettiin ne lyhyemmiksi, ymmärrettäviksi ilmauksiksi. Ilmauksia ei luokiteltu lähtökohtaisesti tutkimuskysymysten mukaan, vaan pyrittiin löytämään ne teemat, jotka aineistosta nousevat esille. Kallisen ja Kinnusen (s.a.) mielestä laadullisen aineiston analyysissä on merkillepantavaa, että teemat syntyvät aineiston analyysin ja tulkinnan lopputuloksena eivätkä siten, että tutkija sijoittaa aineiston osat etukäteen valittujen teemojen alle. Tutkijan on etsittävä aineistosta yhdistäviä tekijöitä, joiden alle luokitellaan alateemoja. Myös Puusa, Juuti ja Aaltio (2020, IV) painottavat, että jos tutkimukselle ei ole valittu erityistä teoriaa, jota vasten aineistoa peilataan, analyysin ensimmäinen vaihe olisi hyvä toteuttaa aineistolähtöisesti.

Haastatteluaineistosta nousi esille laajasti erilaisia teemoja ja monenlaisia näkökulmia, ja erilaisten alaluokkien kokoaminen ja yhdistely auttoi niiden hahmottamisessa. Puusan, Juutin ja Aaltion (2020, luku IV) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistolle on tyypillistä, että se on sisällöltään rikkaa ja saattaa sisältää yllättäviä ja kiinnostavia asioita, joita tutkija ei ollut ajatellut etukäteen löytävänsä. Tutkijan tehtävänä on tehdä aktiivisesti havaintoja koko prosessin ajan aineiston keruusta lähtien sekä koota erilaisia johtolankoja ja havaintoja yleisemmiksi kokonaisuuksiksi, sillä yksittäiset havainnot voivat olla epävarmoja. Laadullisen aineiston analysointi koostuu kokonaisuuden pilkkomisesta pienempiin osiin eli analyysistä sekä aineiston kokoamisesta uudelleen yhteen eli synteisistä. Johtopäätökset tehdään uudelleen kootun aineiston pohjalta. Jotta aineiston tulkinta olisi mahdollista, tutkijan tulee siirtyä yksittäisistä havainnoista abstraktimmalle tasolle. (Puusa, Juuti & Aaltio 2020, luku IV.)

Ensimmäisessä aineiston analyysivaiheessa listattiin kaikkiaan 318 pelkistettyä ilmaisua. Sama haastattelussa esiintynyt kommentti saattoi sisältää yhden tai useamman pelkistetyn ilmaisun, kuten esimerkiksi ”ei etätyömahdollisuutta” tai ”asiantuntijatyötä helpompi mukauttaa”. Alaluokissa oli melko paljon toistoa, joten seuraavassa vaiheessa niistä koottiin 40 alaluokkaa, esimerkiksi ”työn



sisällön muokkaaminen” ja ”rekrytointikäytännöt”. Näistä alaluokista koottiin kahdeksan yläluokkaa, joista muodostettiin kolme eri pääluokkaa. Pääluokat käydään läpi luvussa 5.

## 5 Tutkimustulosten esittely

Haastateltavat edustivat Helsingin kaupungin eri toimialoja siten, että sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialalta (sotepe) haastateltavia oli neljä, kaupunkiympäristön toimialalta kolme, kulttuuri ja vapaa-ajan toimialalta yksi ja kaupunginkansliasta yksi. Suurin osa haastatelluista oli toiminut pitkään esihenkilönä. Esihenkilökokemuksesi laskettiin myös aiemmin toiselta työnantajalta kertynyt työkokemus. Haasteltujen esihenkilökokemus vaihteli 2–23 vuoden välillä. Vain yksi haastateltavista oli toiminut esihenkilönä alle viisi vuotta. Yksi haastatelluista ei parhailtaan toiminut esihenkilötehtävissä, mutta oli toiminut aiemmin 11 vuotta esihenkilönä vammaistyössä. Useimpien haastateltavien tehtävänkuvaan kuului rekrytointia, ja kahdessa sosiaali-, terveys- ja pelastustoimialalla toimivan haastateltavan tehtävänkuvasssa uusien työntekijöiden rekrytointi muodosti suuren osan työnkuvasta.

Taulukko 2. Haastateltavien toimialat, palveluyksiköt ja esihenkilökokemus

Toimiala	Palvelukokonaisuus	Esihenkilökokemus
Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala	Perhe- ja sosiaalipalvelut	20 vuotta
Kaupunkiympäristö	Palvelut ja luvat	9 vuotta
Kulttuuri ja liikuntapalvelut	Liikuntapalvelukokonaisuus	5 vuotta
Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala	Perhe- ja sosiaalipalvelut	11 vuotta
Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala	Sairaala-, kuntoutus- ja hoivapalvelut	10 vuotta
Kaupunkiympäristö	Palvelut ja luvat	23 vuotta
Kaupunkiympäristö	Palvelut ja luvat	6 vuotta
Sosiaali-, terveys- ja pelastustoimiala	Terveys- ja päihdepalvelut	2 vuotta
Kaupunginkanslia	Henkilöstöosasto	6 vuotta

Tutkimusaineiston analysoinnin ja teemojen luokittelun lopputuloksena haastatteluaineistosta koottiin kolme eri pääteemaa, jotka ovat 1) osatyökykyisten rekrytointi, 2) työn mukauttaminen osatyökykyisille sekä 3) työyhteisön valmius osatyökykyisten vastaanottamiseen. Alaluvuissa 5.1–5.3 käydään läpi pääteemojen perusteluita ja alateemoja, vaihtelua pääteemojen sisällä sekä poikkeamia ja toistoja alateemoissa.

### 5.1 Osatyökykyisten rekrytointi

Rekrytointiin liittyvän pääteeman alla hahmottui kolme yläluokkaa: rekrytointikäytännöt, työpaikkailmoitukset sekä esihenkilöiden ohjeistus ja tuki (kuva 5).



Kuva 4. Pääluokka: Osatyökykyisten rekrytointi

Haastateltavilta tiedusteltiin kokemuksia uusien osatyökykyisten tai vammaisten työntekijöiden rekrytointiin liittyen. Kävi ilmi, että haastateltavilla ei ollut kokemusta uusien osatyökykyisten työntekijöiden rekrytoinnista Helsingin kaupungilla, mutta muutamalla oli kokemusta aikaisemmasta työpäikasta. Avoinna oleviin vakansseihin ei esihenkilöiden kokemusten mukaan ole tullut hakemuksia henkilöiltä, joilla on toimintarajoitteita, tai se ei ainakaan ole käynyt ilmi hakemuksista tai haastatteluvaiheessa.

Yli 20 vuotta olen ollut esihenkilö, niin koskaan ei ole minulle esimerkiksi yhtään [hakemusta osatyökykyiseltä]. Ja minullahan on ollut monenlaisia tehtäviä haussa, niin ei ole koskaan hakenut esimerkiksi fyysisesti toimintarajoitteista ihmistä. Ei ole koskaan hakenut, eikä näkövammaista eikä mitään muutakaan. Toki olisi ollut haasteita, jos olisi ollut näkövammainen ollut niitä tehtäviä tehdä. Mutta ei ole sillä tavalla, että minä olisin edes siis joutunut miettimään, että voisinko minä jotenkin mukauttaa sitä tehtävää. Ne ei ole sellaisia, että kukaan osatyökykyinen olisi niistä ollut kiinnostunut. (Haastateltava 3.)

Yhdeltä haastatelluista oli tiedusteltu työhaastattelutilanteessa työaikojen mukauttamisesta osaaikaiseksi, mutta kyseinen hakija oli toiminut jo aikaisemmin yksikössä. Sen sijaan useilla haastateltavilla oli kokemuksia kaupungin sisällä toisenlaisiin työtehtäviin siirretyistä työntekijöistä, joilla on terveydellisiä rajoitteita. Monet olivat mukauttaneet tehtävänkuvia ja työaikoja kaupungin vakituisille työntekijöille, joiden työkyky oli syystä tai toisesta muuttunut. Kaksi haastateltavaa mainitsi, että yksiköissä työskentelee kuulokojetta käyttäviä työntekijöitä. Heillä ei kuitenkaan ollut sellaisia toimintarajoitteita, jotka olisivat edellyttäneet työn tai tehtävänkuvan mukautuksia.

Rekrytointikäytäntöjen osalta haastatteluissa nousi esiin kaupungin keinovalikoimaan kuuluva anonyymi rekrytointi ja sen soveltaminen osatyökykyisten palkkaamisessa. Vakanssin tarkkojen kelpoisuusehtojen koettiin tekevän anonyymien rekrytoinnin tarpeettomaksi.

Itse en koe omassa toiminnassa, että onko rekrytointi anonyymi vai ei, niin sillä ei kyllä mun toimintaan ole mitään merkitystä. Kaikki hakijat on lähtökohtaisesti samalla viivalla, koska ne kriteerit ja kelpoisuusehdot on niin tarkkaan määritelty. (Haastateltava 6.)

Toisaalta erityisesti vammaisten ja osatyökykyisten kanssa työskennelleet kaksi haastateltavaa arvioivat, että anonyymillä rekrytoinnilla ei ole merkitystä osatyökykyisten työnhakijoiden kannalta. Heidän mukaansa nimen, syntymäajan, sukupuolen tai muun taustatiedon piilottaminen hakuvaiheessa ei edistä osatyökykyisten palkkaamista.

Kun olen rehellinen, niin ei minun mielestä, ne [anonyymi rekrytointi ja positiivinen erityiskohdeltu] on tällaisia kokeiluja jotka on ihan hienoja, mutta ei ne edistä osatyökykyisten työllistämistä. (Haastateltava 3.)

Yksi haastateltavista totesi, että nykypäivänä esimerkiksi työnhakijan nimestä ei voi päätellä mitään, eikä ainakaan työkykyä. Monet painottivat tiimiensä olevan jo nykyisellään monimuotoisia ja koostuvan eri ikäisistä, eri sukupuolta olevista ja eri taustoista tulevista työntekijöistä, eikä erilaisuus olisi siinä mielessä rekrytointiin vaikuttava tekijä. Toisaalta taas Helsingin kaupunki on ollut paljon esillä anonyymien rekrytoinnin osalta, mikä osaltaan rakentaa mielikuvaa monimuotoisesta työnantajasta, yksi haastateltavista totesi. Se voisi auttaa saamaan myös osatyökykyisiä työnhakijoita.

Monet haastateltavista kokivat, että työpaikkailmoituksessa voisi olla jonkinlainen kannustuslauseke osatyökykyisille työntekijöille, jos kyseistä tehtävää olisi mahdollista mukauttaa. Kannustuslauseke pitäisi tulla keskitetysti henkilöstöhallinnolta tai muulta taholta, ja siinä voisi olla maininta etätömahdollisuudesta, esteettömästä toimintaympäristöstä, osa-aikaisuuden mahdollisuudesta tai työnkuvan mukauttamisen mahdollisuudesta.

[Valmis kannustuslauseke] voisi olla, ja jos sellainen halutaan, niin olisi hyvä että se tulisi tukipalveluilta, että se olisi yhtenäinen kaikilla ettei sitten lähdetä itse keksimällä keksimään. Se voisi olla tosi hyvä. (Haastateltava 1.)

Yksi haastatelluista totesi, että jos osatyökykyisiä halutaan työhakijoiksi, työtehtävää tulee markkinoida myös esimerkiksi kertomalla, millä tavoin työympäristö on moninainen. Lisäksi toimintakyky ja joustojen mahdollisuus tulisi mainita ilmoituksessa, jotta työnhakija näkisi ilmoituksesta selvästi, soveltuuko tehtävä osatyökykyiselle vai ei.

Ei varmasti se riitä, että toivomme erilaisia hakijoita. [...] Jotenkin kuvaisin ainakin sitten, että on moninainen työyhteisö, mutta avaisin sitä, millainen moninainen työyhteisö meillä on. [...] Että jos vähän aristelisi hakea, että siellä suvaitaan ja osoitetaan se enemmän kuin sanoilla suvaitsevaisuus ja tällainen työhön vaikuttavuus, että avattaisiin sitä selkokielellä, että sinne on todellakin tervetullut. (Haastateltava 3.)

Haastatelluista osa puolestaan koki, että oman tiimin nykyiset vakanssit eivät aidosti ole mukautettavissa työajan tai työtehtävien osalta. Tästä syystä työpaikkailmoitukseen ei näiden avointen tehtävien osalta voi laittaa kannustuslauseketta.

Ideaalitilanne on, että me haetaan sataprosenttista työntekijää niin että hän pystyy tekemään täällä kaikkea. Jos me haetaan työntekijää vaikka tietyillä rajoitteilla, niin mitä se kertoo sitten täällä työskenteleville hoitajille. Tämä on tällä hetkellä tosi rankkaa työtä, ja me ei saada edes tehtyä täällä sitä mitä pitäisi tehdä. Jos hakisin työntekijää, joka ei alun perinkään soveltuisi tähän sataprosenttisesti, niin mitä se kertoisi mun työntekijöille. Näkisin tässä kohtaa ristiriidan, koska me ei olla balanssissa sen mitoituksen suhteen. (Haastateltava 5.)

Osana haastattelua esihenkilöiltä kysyttiin palautetta ja toiveita koskien esihenkilöille suunnattua ohjeistusta ja tukea osatyökykyisten ja vammaisten palkkaamiseen liittyen. Haastateltaville jaettiin linkki kaupungin intrasivuilta löytyvään ohjeistukseen. Kahdeksan haastateltavista kertoi tutustuvansa sivustoon ensimmäistä kertaa, yhdessä haastattelussa tätä asiaa ei käsitelty. Moni totesi, että ei ollut tarvinnut ohjeistusta toistaiseksi. Nämä henkilöt kertoivat etsivänsä ohjeita siinä vaiheessa, kun käytännön tilanne tulee vastaan. Osa haastatelluista koki yleisesti haastavaksi löytää tarvitsemaansa tietoa Helsingin kaupungin intrasivuilta, sillä tietoa löytyy monesta eri paikasta. Yksi haastatelluista totesi, että sivuston hakutoiminnot eivät ole kovin toimivia, ja ohjeet löytyvät nopeammin kysymällä työkaverilta.

Täytyy yleisellä tasolla antaa näistä meidän sivuista sellaista palautetta, että täältä ei oikeasti meinaa löytää yhtään mitään koskaan. Hakutoiminnot on aivan ankeita ja nopeammin löytyä kysymällä kollegalta, että onko tietoa mistä jotakin löytyisi kun sillä että lähtee itse etsimään. Niin nyt täytyy sanoa, että mä en ole tällaista sivua koskaan nähnytäkään. (Haastateltava 1.)

Sivustojen sisällöstä annettiin pääasiassa myönteistä palautetta; jos tietoa tarvitsee, ohjeista löytyy muun muassa linkkejä muille tärkeille sivuille. Ohjeistusta pidettiin toisaalta melko lyhyenä, jos se on ainoa informaatio aiheesta.

Koen, että täällä on aika hyvin kyllä näitä hyödyllisiä linkkejä, terveyttä ja työkykyä ja THL:n sivuille on linkki ja niin pois päin. [...] Tietoa kootusti aika kivasti tällä sivulla, jos vaan esihenkilö löytää tänne ja tietää tämän sivuston olemassaolosta. (Haastateltava 8.)

Nyt on tuollainen lyhyt, tiivis ohje. [...] Voisiko ajatella, että jos ja kun halutaan asiaa edistää, niin siitä voitaisiin sitten lisäkouluttaa ja informoida. (Haastateltava 2.)

Sivustoa kannattaisi kehittää käytännönläheisemmäksi siten, että sieltä löytyisi esimerkiksi valmiit vastaukset yleisimpiin esille nouseviin kysymyksiin. Tällä hetkellä ohjesivusto on hyvin yleisluontoinen, ja siellä viitataan muun muassa Helsingin kaupunkistrategiaan ja YK:n yleissopimukseen.

Ehkä minä tätä kehittäisin, kun tässä lähdetään aika kaukaa täältä kaupunkistrategiassa ja YK:n yleissopimuksesta. Ajatellen, että yleensä täällä ei ihan vaan muuten vaan surffailla, vaan silloin kun on tilanne päällä, että täällä voisi olla jotain Q&A-tyyppistä ja usein kysytyjä kysymyksiä ja käytännön vinkkejä ehkä enemmän. Sellaisia, että jos tulee tällainen tilanne, tee näin, eli vähän käytännöllisempää suuntaan. (Haastateltava 7.)

Yksi haastateltavista taas olisi toivonut yhdenvertaisuuslain korostamista ja velvoittavuutta esihenkilöille suunnatulla ohjesivulla vielä nykyistä enemmän, sillä esihenkilöiden olisi tärkeää ymmärtää lain sisältö ja vaikutus esihenkilötyöhön.

Ehkä itse koen, että tämä on niin keskeinen kaikkien kaupungin esihenkilöiden toiminnassa ja olisin ehkä itse toivonut, että yhdenvertaisuuslaki olisi tuotu aikaisemmin esille tällä sivulla tai jotenkin korostetusti, koska tämän täytyy kuitenkin ohjata [esihenkilöiden toimintaa]. (Haastateltava 6.)

Osa haastatelluista koki, että kirjallinen ohjeistus on riittävää, kunhan ohjeet ovat löydettävissä. Monet totesivat etsivänsä ohjeistusta siinä vaiheessa, kun osatyökykyisen rekrytointi on ajankohdainen, eli se tulisi löytää helposti silloin kun sitä tarvitsee. Useat haastatellut kokivat, että he eivät vielä olleet tarvinneet työssään kyseistä ohjeistusta.

Toiset taas toivoivat, että aiheesta järjestettäisiin esihenkilöille kirjallisten ohjeiden sijaan mieluummin koulutusta, sillä kirjallinen ohjepaketti hukkuu helposti kiireeseen ja aiheeseen olisi helpompi syventyä koulutuksen avulla. Haastateltavat kaipasivat aiheesta ja erilaisista toimintarajoitteista ylipäänsä enemmän tietoa.

Minun mielestä koulutuksen kautta, ehdottomasti. [...] Koen, että itsellä on jonkun verran tietoa näistä erilaisista asioista, mutta ei todellakaan tarpeeksi. Niin huomaan itsekkin olevani väkisinkin jollain tapaa ennakoasenteellinen, vaikka kuinka pyrkii miettimään neutraalisti asioita ja pohtimaan selkeästi. Olisi hienoa, että sitä tietoa olisi enemmän. (Haastateltava 9.)

Koulutus olisi hyvä järjestää isommalla foorumilla kuin yksikköfoorumeissa tai tiimipalavereissa, jotta se tavoittaisi esihenkilöitä mahdollisimman laajasti, haastatteluissa todettiin. Monet totesivat, että jos kaupunki lähtee kehittämään osatyökykyisten palkkausta ja rekrytointia sekä tarjoaa vaikka koko henkilöstölle jonkinlaista koulutusta aiheesta, asiaa on helpompi edistää omassa tiimissä.

Toisaalta taas yksi haastateltavista totesi, että koulutuksen vaikutusta tulisi arvioida, sillä se saattaa jäädä pieneksi. Rekrytoinnin kehittämistä käsitteleviin koulutuksiin osallistuu vain pieni osa kaupungin esihenkilöistä. Usein osallistujat ovat niitä, jotka ovat jo valmiiksi kiinnostuneita asiasta. Tärkeintä olisi saada esihenkilöiden tietoon, mistä ohjeistuksia ja tukea löytyy helposti ja nopeasti siinä tilanteessa, kun sitä tarvitaan.

Jos on hyvin toteutettu koulutus, niin tuoda sellaista ihan yleistä tietoa, mutta musta tuntuu, että on tärkeintä saada jotenkin se iskostumaan, että mistä saat tarvittaessa sitä tietoa. (Haastateltava 7.)

Tukea kaivattiin erityisesti ylempää organisaatiosta, ja monet mainitsivat, että kaupungin ylimmän johdon tulisi nostaa osatyökykyisten työllistämistä esille. Haastatteluissa todettiin, että vastuu asian jalkauttamisesta on ylimmällä johdolla. Mainittiin myös, että Helsingin kaupunkistrategiassa 2021–2025 nostetaan esille osatyökykyisten työllistäminen kaupungille.

Odottaisin kaupungin ylimmältä johdolta [asian nostamista esille]. Siis jos puhutaan ihan toimialajohtajasta tai kaupunginjohtajasta, niin kyllä minun mielestäni heillä on vastuu vierittää. Ymmärrän hyvin, miten tämä kaupungilla toimii. Hierarkkisesti kaikki valuu vesiputouksen lailla alaspäin. Tämä on kuitenkin teema, minkä takana olen varma, että kaikkein korkeimmatkin korkeimman johdon edustajat seisoo, niin kyllä jotenkin koen että heilläkin olisi vastuu jalkauttaa tätä henkilöstölle. Se ei voi olla niin, että se on tiimipäällikön tai yksikön päällikön tehtävä. (Haastateltava 6.)

Haastatteluissa todettiin, että osatyökykyisten työllistäminen on mahdollista, mutta se vaatii kaupungilta tahtotilan ja resursseja. Toistaiseksi tämä tahtotila ei ole näkynyt kaikkien esihenkilöiden suuntaan.

Kyllä ja se on just ja se vaatiikin sen takia sen tahtotilan, että siihen ollaan valmiita. Sehän on vaan siitä kiinni, että ollaanko siihen valmiita. (Haastateltava 1.)

Ylimmän johdon lisäksi käytännön tukea kaivataan henkilöstöosastolta sekä rekrytoinnin toteuttamiseen että sen miettimiseen, mitkä työtehtävät soveltuisivat osatyökykyisille, miten niitä olisi mahdollista räätälöidä ja millaisilla järjestelyillä se onnistuisi. Etukäteen voisi miettiä niitä vaihtoehtoja ja työpaikkoja, joissa olisi tarjolla mukautettaviksi soveltuvia työtehtäviä.

Just että olisi mietitty vaikka niitä vaihtoehtoja ja paikkoja, että mitä missäkin palvelukonaisuudessa voitaisiin ajatella osatyökykyisten [työtehtäviksi], tai että mitä se sitten tarkoittaa kussakin yksikössä. (Haastateltava 2.)

Hyvänä tapana nostaa esille osatyökykyisten palkkaamiseen liittyvää tietoutta mainittiin esimerkkien jakaminen, sillä se auttaisi ja innostaisi muita pohtimaan omassa tiimissä toimivia ratkaisuja.

Kyllä minä luulen, että tähän voisi löytyäkin innokkaita. Silloinhan se lähtee laajenemaan, kun se on joillain tiedossa, ja sitten siitä ruvetaan puhumaan ja muut kiinnostuu. Kyllä se, jos joku on jonkun [rekrytoinnin] onnistuneesti toteuttanut ja hän sitten kertoo jossain meidän foorumilla tai kokouksessa lyhyesti, että näin me tehtiin, nämä oli ne haasteet mitä kohdattiin, tämä me tehtiin ennakoita, tämä me tajuttiin jälkikäteen. Se luo jo heti semmoista, että hetkenen, että kyllä minäkin tuohon pystyn tai mun tiimi pystyisi tuohon. (Haastateltava 9.)

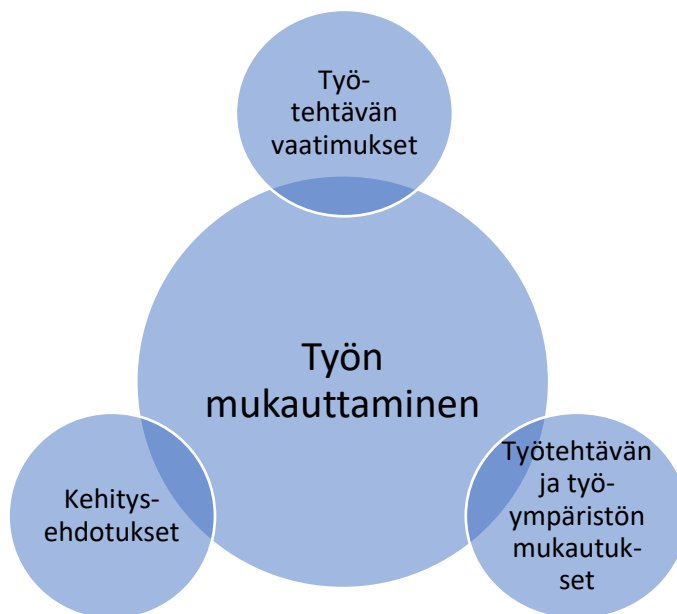
Esimerkkitapauksia voitaisiin käydä läpi esimerkiksi kaupungin esihenkilöille kerran kuussa järjestävissä tilaisuuksissa, joissa käydään läpi yleisiä esihenkilöille yhteisiä asioita. Kyse ei olisi erillisistä koulutuksista aiheeseen liittyen vaan nimenomaan yleisiä asioita koskevista tilaisuuksista. Niissä voisi nostaa esiin onnistuneita esimerkkejä siitä, millaisia mukautuksia on tehty ja mistä esihenkilö sai apua ratkaisujen etsimiseen.

Minullekin voisi sopia [esimerkkien jakaminen], meillä on ollutkin Helsingin kaupungin esihenkilöille esimerkiksi aina kerran kuukaudessa noin tunnin verran erilaisia yhteisiä asioita esihenkilöille. Itse voisin nähdä, että olisi tosi kivaa, että siellä olisi esimerkiksi [...] aina todellisten tilanteiden kautta, että olisi vaikka kerrottu, että nyt on tällainen hakija, sitten tehtiin tällaisia mukautuksia, mistä sai apua ja miten se sitten [jatkuu]. Jäisi varmasti [mieleen], iskostuisi aika kivasti, ja ne saattaisi saavuttaa sitten laajojakin kuulijakuntia. (Haastateltava 7.)

Tällaisissa tilaisuuksissa asiaa voitaisiin tuoda esille laajalle joukolle käytännönläheisesti esimerkkien avulla ja rohkaista samalla muita esihenkilöitä etsimään ratkaisuja.

## 5.2 Työn mukauttaminen osatyökykyisille

Haastatteluissa puhuttiin paljon työtehtävistä, niiden kelpoisuusvaatimuksista, työaikavaatimuksista, mukauttamisen mahdollisuudesta sekä työn käytännön järjestelyistä. Työn mukauttamista koskevaan pääteemaan muodostui kolme yläluokkaa: työtehtävän vaatimukset, työtehtävän ja työympäristön mukautukset sekä kehitysehdotukset osatyökykyisten työllistämiseksi (kuva 5).



Kuva 5. Pääluokka: Työn mukauttaminen osatyökykyisille

Monet esihenkilöt kertoivat työtehtävien asettamista vaatimuksista, joihin lukeutuivat työtehtävän muodolliset vaatimukset sekä työtehtävän fyysiset ja psyykkiset vaatimukset. Vaikka tämä aihe ei ollut alun perin haastattelututkimuksen keskeisiä asioita, esihenkilöille esitetyt kysymykset työn mukauttamisen mahdollisuuksista nostivat työtehtävien vaatimukset vahvasti esille. Työn vaatimuksia ja käytännön työjärjestelyitä pohdittiin haastatteluissa paljon, sillä ne toimivat lähtökohtana työn mukauttamiselle.

Moneen työtehtäviin on määritelty tarkat kriteerit ja kelpoisuusehdot. Vakansseja täytettäessä näiden ehtojen tulee esihenkilöiden mukaan täyttyä, jotta työnhakija voisi tulla valituksi tehtävään. Osatyökykyisten ja vammaisten työnhakijoiden joukko on hyvin laaja, ja toimintarajoitteet voivat vaihdella suuresti. Esihenkilöt suhtautuivat toisaalta myönteisesti monenlaisiin työnhakijoihin, mutta tiukassa resurssitilanteessa ja nykyisten työjärjestelyiden puitteissa työntekijän tulee selviytyä tehtävän asettamista vaatimuksista.



Itse näen niin, että kun hakemuksia käydään läpi, niin niitä tarkastellaan juuri niiden tietojen pohjalta mitä ihmiset on antaneet. Kaikki on totta kai samalla viivalla, että ensimmäinen on tietenkin se että katsotaan, että kelpoisuusehdot täyttyy, että jos kelpoisuusehdot ei täyty niin silloin kyllä jää siitä junasta pois. Siinä on kädet aika sidotut kyllä, että ei siihen pysty vaikuttamaan. (Haastattelu 6.)

Muodollisiin vaatimuksiin kuuluivat esimerkiksi koulutusvaatimukset, kelpoisuusehdot ja työkokemus alalta. TVA eli työn vaativuuden arviointi määrittelee tehtävän vaatimustason ja siten tehtäväkohtaisen palkan. Monissa työtehtävissä vaaditaan myös fyysistä toimintakykyä, sillä työtehtäviin sisältyy liikkumista eri toimipisteissä tai tarkastettavissa kohteissa. Hoitotyössä työhön kuuluu lisäksi fyysisten hoitotoimenpiteiden suorittamista.

Toivomus on aina, että se työkyky on sataprosenttinen eli ei ole niin sanottuja tuki- ja liikuntaelinsairauksia, koska esimerkiksi kun tässä puhutaan uusista työntekijöistä, niin minä laitan ne työhöntulotarkastukseen. Eli katsotaan, onko hän sopiva tälle alalle. [...] Esimerkiksi lähihoitajien työ tällä hetkellä on kolmivuorotyötä, ja heillä on se yötyöselvitys edelleen. Jos he tekevät paljon yötoita, oliko se 30 tuntia vuodessa niin sitten on se [yötyöselvitys]. Niillä on vuositarastukset, ja tässäkin selvitetään sitten työhöntulotarkastuksessa, että onko soveltuva tähän työhön. [...] Mutta tosiaan, jos on fyysinen vamma niin se on turhan kova työ, tämä on raskas työ. (Haastateltava 4.)

Joissain työtehtävissä myös aistirajoitteet koettiin ongelmaksi, sillä esimerkiksi viranomaisvalvonnassa käytetään näkö-, kuulo- ja hajuaistia, ja aistinvaraiset arviot ovat keskeinen osa työtä. Muuten asiantuntijatyössä ei välttämättä ole samanlaisia fyysisen toimintakyvyn vaatimuksia, paitsi eri toimipisteissä liikkumisen osalta.

Eryteisesti sote-alalla työskentelevät esihenkilöt korostivat hyvää psyykkistä työkykyä, sillä työ erilaisten asiakasryhmien kanssa saattaa olla todella raskasta ja vaativaa. Jos jaksamisen kanssa on ongelmia, psyykkisesti raskas työ kuormittaa työntekijää liikaa ja saattaa aiheuttaa liiallisia paineita työntekijälle.

Kaikki ei välttämättä pysty tekemään sellaista työtä, että siinä on vaikka jatkuva väkivallan uhka, hyvin psyykkisesti kuormittavaa, voi olla kiinnipitotilanteita, missä fysiikka on koetuksella. Ja sitten onkin tullut vaikka joku paikka auki ja kaupungilta on tarjottu, että voisiko joku osatyökykyinen olla siihen tehtävään sopiva. Olen itse ollut vähän ihmeissäni, että pitäisi olla myös se ymmärrys kaupungilla, että minkä tyyppisiä paikkoja tarjotaan osatyökykyisenä. Lähikohtaisestihan se on upea juttu ja näinhän se pitää ollakin, että osatyökykyisille mahdollistetaan se työn tekeminen. Mutta sitten miettii, että mikä on se oikea paikka sille työn tekemiselle. (Haastateltava 2.)

Vuorovaikutustaidot nostettiin esille asiakaspalvelutyön yhteydessä. Myös viranomaistyöhön liittyy vaatimus hyvistä vuorovaikutustaidoista, haastatteluissa painotettiin.

Kun tarkastellaan työn fyysistä mukauttamista, monissa haastatteluissa todettiin, että nykyiset työtilat toimisivat hyvin fyysisten toimintarajoitteiden osalta, ja erityisesti uusia toimitiloja on rakennettu esteettömiksi. Monissa paikoissa esteetöntä kulkua on pohdittu asiakasnäkökulmasta, mikä hyödyttää myös työntekijöitä. Kaikki toimipaikat eivät kuitenkaan ole esteettömiä.

Pari vuotta sitten huomattiin, että jotkut oli lisänneet sinne [työtilojen kuvaukseen], että on esteetön tila, kun olivat vaan ajatelleet, että kun on yksi kerros ja hissillä pääsee. Mutta meidän ei todellakaan olla esteetön. Esimerkiksi ovet on painavat, ja hankalat ulko-ovet, mutta luulisin että jos olisi tarpeen niin ei vaatisi kauhean isoja [muutostöitä]. (Haastateltava 7.)

Fyysisten työtilojen toimivuutta tai tarvittavien muutosten tekemistä ei koettu ongelmaksi, mutta kuitenkin yllä on kuvattu, monissa työtehtävissä vaaditaan vierailua eri toimipisteissä tai esimerkiksi valvottavissa kohteissa.

Asiantuntijatyössä etä- tai hybridityö koettiin mahdolliseksi ja joissain tapauksissa jopa yleiseksi käytännöksi. Monet asiantuntijoista tekevät osan työstä etänä, toisaalta useimpiin asiantuntijatöihin kuului liikkumista eri kohteissa. Sen sijaan kasvokkain tehtävää asiakaspalvelua ei ymmärrettävästi voi tehdä kotoa käsin. Sama koskee sosiaali- ja terveystyötehtäviä, joissa kohdataan asiakkaita.

Työaikaa koskevista mukautuksista puhuttaessa kaikki haastatellut kertoivat, että vakansseihin haetaan aina 100-prosenttista työaikaa tekeviä henkilöitä. Monet kokivat, että tästä ei ole mahdollista joustaa, vaikka työnhakija täyttäisi muuten vaaditut kriteerit.

Niin kyllä me pyritään pitämään kaikki vakanssit mahdollisimman täytettyinä ja tietenkin työnantajan toive on se, että ihmiset olisivat 100% töissä. (Haastateltava 6.)

Osa-aikaisen työn tarjoamiselle nähtiin paljon esteitä erityisesti sote-alalla, jossa joudutaan noudattamaan lain määräämiä henkilöstömitoituksia. Vaikka Helsingin kaupungilla olisi tahtotila resursoida hoitoalaa paremmin, se ei ole mahdollista rahoituksen tullessa valtiolta. Esimerkiksi vanhus- ja vammaishuollossa mitoituksessa ovat mukana paitsi hoitajat, myös muun muassa fysioterapeutit ja sosiaaliohjaajat, joten hoitajien määrää on vaikea saada riittämään hoitotyöhön.

Se on hyvin tarkkaa, että ne ketkä on siinä mitoituksessa, ja on riittävästi lääkehoidon osaamista, että tää on tosi haastavaa. [...] Me emme pysty sitä työtä muuttamaan kauhean paljon kevyemmäksi, koska jokaista täällä tarvitaan, kun mitoitukset on niin pienet. (Haastateltava 4.)

Tällä hetkellä osa meidän työstä tehdään ylityönä, niin se, että palkkaisin jonkun, joka ei pystyisi tekemään 100-prosenttista työaikaa tai ei pystyisi tekemään vaikka edes puoliakaan siitä, mitä täällä terveysasemalla tehdään, niin se lisäisi näiden kaikkien muiden työntekijöiden työtä. Sitten se vielä kuormittaisi heitä enemmän niillä ylityöillä. En tässä kohtaa näkisi, että lähtisin muokkaamaan sitä hakulomaketta niin että antaisin mahdollisuuden osa-aikaisille. (Haastateltava 5.)

Sote-alalla toimivat haastatellut kokivat, että jos lain määräämä henkilöstömitoitus olisi joustavampi, voitaisiin ottaa enemmän osatyökykyisiä töihin.

Katsottaisiin tuloksien mukaan mitoitukset eli siis todellisen elämän mukaan se mitoitus, silloin me pystyttäisiin varmaan enemmän ottamaan sitten osatyökykyisiä ihmisiä töihin. (Haastateltava 4.)

Myös muut esihenkilöt kuin sote-alalla toimivat kokivat osa-aikatyön ja työajan mukautukset monesti hankaliksi toteuttaa nykyisillä työnkuville ja työjärjestelyillä.

Työtehtävät on käytännössä neljä eri tehtävää. Esimerkiksi ne jotka tekee asiakaspalvelua eli kassatyötä, niin se on mun mielestä hyvin vaikea jakaa ellei sitten olisi 50/50. Tosiaan ollaan aamuseitsemästä iltakymmeneen saakka auki niin siinä on vaikea sitouttaa vaikka sitä kahtakymmentä prosenttia pois. (Haastateltava 9.)

Työ on saatettu esimerkiksi organisoida siten, että jokaisella asiantuntijalla on tietty vastuualue. Jos yksi tiimissä tekisi lyhyempää työaika, jäljelle jäävä työ pitäisi jakaa muille tiimissä. Monet haastatelluista olivat huolissaan muiden jaksamisesta ja epätasaisesta kuormituksesta. Useilla haastateltavilla oli käytännön kokemuksia tilanteista, joissa yhden tai useamman työntekijän työtehtäviä oli jouduttu siirtämään muille täyden työnkuvan lisäksi. Esihenkilölle tilanne saattaa olla hankala, sillä vaitiolovelvollisuus estää kertomasta työyhteisölle niitä syitä, jotka vaikuttavat erilaisiin työnkuviin tai työajan joustoihin. Työntekijä voi itse kertoa tilanteestaan, mutta jos näin ei tapahdu, työtoverit saattavat kokea, että heitä ei kohdella yhdenvertaisesti esimerkiksi työvuorojen jaossa.

Ei voi kertoa kaikkia asioita, kun on vaitiolovelvollinen ja sitten se on sitä, että mitä se työntekijä itse haluaa kertoa siitä omasta tilanteestaan, mutta että siinä on aina hyvä ymmärtää myös se muu työyhteisö, että ei voi mennä tavallaan sen muun työyhteisön tai työkavereiden kustannuksella. [...] Ja sitten, jos vaikka sen työntekijän terveyden tai elämäntilanteen tai jonkun takia sitten vaikka hän tarvitsisi vaan aamuvuoroja, niin sehän vaikuttaisi niin, että ne toiset työntekijät saisi vähemmän aamuvuoroja. (Haastateltava 2.)

Toisaalta taas ne esihenkilöt, joilla oli kokemusta vammaisten ja osatyökykyisten kanssa toimimisesta painottivat, että usein juuri lyhyempi työaika mahdollistaa työn osatyökykyiselle. Heidän mielestään se on keskeinen asia ratkaistavaksi, jos osatyökykyisille halutaan tarjota nykyistä enemmän työtä. Se edellyttäisi, että luovuttaisiin joissain tilanteissa nykyisistä oletuksista, että kaikki vakanssit perustuvat lähtökohtaisesti 100-prosenttiseen työaikaan.

Jos mietin nyt tämänhetkisiä asiakkaita, niin kukaan ei pysty 100-prosenttiseen työaikaan. Eli 50-prosenttinen, 60-prosenttinen, 40-prosenttinen työaika, niin sitten he jaksavat tehdä sitä työtä. [...] Siihen pitäisi lähteä, että me ihan tarjottaisiin tämmöisiä työtehtäviä, jotka olisi vaikka 50 prosentista [työaika] lähtökohtaisesti, että se on vakituinen tehtävä. Eikä niin, että sitten kun se toinen jää eläkkeelle, niin tehtävä lakkaa siltä osatyökykyiseltä, koska hänhän täydensi vaan sitä kuntoutustuella tai osa-aikaeläkkeellä olevan tehtävää, tai joku joka hoitaa vaikka pieniä lapsia tai opiskelee tai jotakin niin sehän on määräaikainen tehtävä aina. (Haastateltava 3.)

Tämä on ehkä se haaste minkä koen, että Helsingin kaupungilla on. Silloin kun puhutaan, että vaadittaisiin jonkinlaisia mukautuksia töihin tai työtehtäviin, se ei ole niinkään se ongelma. Mutta haaste on silloin, jos puhutaan henkilöstä, joka ei kykene kokoaikaiseen työhön, niin yleensähan pääsääntöisesti meilläkin aukeaa vakansseja yksitellen. Eli on yksi vakanssi, joka aukeaa ja se aukeaa täysiaikaisena. Jos siihen otettaisiin osa-aikainen työntekijä, oli sitten muuten vaan osa-aikainen tai osatyökykyinen, niin sehän meinaa sitä, että osa niistä suunnitelluista tehtävistä täytyy hoitaa jollain muulla tavalla. Ja se muu tapa ei voi olla se, että ne tuupataan muiden olemassa olevien henkilöiden tehtäväksi, koska heilläkin on kokoaikainen työ jo, eikä niitä voi sillä tavalla ajatella. (Haastateltava 1.)

Myös kaupungin nykyiset työkokeilupaikat ovat täydellä työajalla, mikä rajaa monet vammaiset työnhakijat työkokeilujen ulkopuolelle, kertoo yksi haastatelluista.

Kun meillä kun sellainen [työnhakija], joka on tuskin koskaan ollut työelämässä niin ainahan aloitetaan jollain työkokeilua tai jollakin, niin Helsingin kaupungin kaikki työkokeilupaiikat ovat aina 100-prosenttisella työajalla. Sehän rajaa suuren osan meidän vammaisista työnhakijoista ulos. Kun katsoo, miten TE-toimiston tai kaupunginkin omat työntekijät voi hakea työkokeilu-paikkoja niin lakihan antaa mahdollisuuden palkata osa-aikaisesti. Helsingin kaupunki ei tarjoa mahdollisuutta kuin 100-prosenttisella työajalla. (Haastateltava 3.)

Työaikajousten osalta asiantuntijatehtävissä erityisesti liukummat ja oman työn suunnittelu koettiin erittäin joustavaksi. Monessa tehtävässä voi itse päättää tietyissä rajoissa, mihin aikaan päivästä työn haluaa tehdä.

Monilla haastatelluista oli kokemusta työn sisällön muokkaamisesta työntekijälle, jonka työkyvyssä oli tapahtunut muutoksia. Terveydellisten syiden perusteella oli etsitty esimerkiksi oman tiimin sisältä korvaavaa työtä tai tehty muita mukautuksia määräajaksi. Vakituisten työntekijöiden kohdalla työn muokkaaminen on yleistä, ja hyvistä työntekijöistä halutaan pitää kiinni. Tuttujen työntekijöiden osalta työn muokkaaminen koettiin helpommaksi kuin ajatus, että työnkuvaa muokattaisiin uudelle työntekijälle. Jos hyvä työntekijä löydetään, myös tätä pidettiin mahdollisena.

Kyllä voisin [muokata työtä], jos osoittautuu että hän on hakijoista pätevin kokonaisharkinnan perusteella, niin kyllä pystyisin harkitsemaan tätä [työnkuvan muokkaamista uudelle työntekijälle]. Viittasin TVA-työvaatimusten arviointiin. Eihän nekään mitään kiveen hakattuja ole, että niitäkin pystyy muokkaamaan, päivittämään sen mukaan, että missä meillä vajetta, minkä valvonnan osa-alueella on vajetta, niin kyllä niitäkin pystyy muokkaamaan ja muuttamaan. Toki se tietty lähtötaso TVA, että tuossa työ muuttuukin vähemmän vaativaksi niin se totta kai vaikuttaa siihen luokitteluun, mikä sitten vaikuttaa tehtäväkohtaiseen palkkaan. Mutta tuohon peruskysymykseen; kyllä voisin hyvin harkita työnkuvan muokkaamista, mikäli hakija osoittautuu pätevimmäksi kaikista. (Haastateltava 6.)

Työnkuvan muokkaamista pidettiin monilta osin mahdollisena, mutta se vaatisi tarkkaa harkintaa ja vaatisi lisätyötä esihenkilöltä. Yksi haastateltavista ihmetteli, miksi työtehtäviä ja työaikoja on mahdollista mukauttaa vain vakituisessa työsuhteessa oleville työntekijöille, mutta ei uusille palkattaville työntekijöille.

Työtehtäviä voidaan räätälöidä, ja sitten samaa työtehtävää voisi tehdä vaikka kaksi ihmistä, toinen 50 ja toinen 50 %. Kaupunki ei ole lähtenyt tähän. Miksi niitä tehtäviä ei voisi aina mukauttaa. Mutta sitten me mukautetaan lähinnä meidän vakituisille työntekijöille. Totta kai meillä on työaikajouset ja kaikkea tässä sinullakin on, näitä työajan lyhentämisiä ja hybridityötä ja kaikkea, mutta niitä ei tarjota. Jos minä hakisin, semmoista työtehtävää ei ole haussa. (Haastateltava 3.)

Osa haastatelluista toivoi etukäteen tukea sen pohtimiseen, millaiset työtehtävät soveltuvat osatyökykyisille ja kuinka nykyisiä työtehtäviä voisi mukauttaa. Toiset taas pohtisivat asiaa siinä vaiheessa, kun on löytynyt sopiva hakija työtehtävään, sillä etukäteen on vaikea tietää tai suunnitella tarvittavia toimenpiteitä. Tällöin tukiprosessien tulisi olla niin joustavia, toimivia ja nopeita, että esihenkilö saa nopeasti apua käytännön asioihin.

Sanoisin, että kaikessa varmasti on jouston mahdollisuutta ja varmasti voi miettiä etukäteen, vaikka erilaisia esimerkkejä. Mutta tietenkin ihmisten tilanteetkin on tosi erilaisia, että ihan

siitä, että onko kyse vaikka aisteihin liittyvästä, tai on joku aivovamma mikä aiheuttaa vaan väsymystä ja voi tehdä lyhyemmän työpäivän, tai sitten vaikka liikuntakykyyn liittyvästä, että siinä mielessä mietin, että onko sellainen etukäteinen muokkaus kuinka mahdollista edes. Vai onko sitten vaan niin, että prosessit joustaa niin hyvin, että kun se tilanne tulee eteen, niin ollaan sitten valmiita tekemään aika nopeastikin niitä ratkaisuja, eikä vatuloida viikkokaupalla sen asian kanssa. (Haastateltava 7.)

Haastatteluissa nousi esiin myös kehitysehdotuksia, joiden avulla osatyökykyisten ja vammaisten palkkaamisen esteitä olisi mahdollista madaltaa. Yksi haastatelluista kertoi kokemuksistaan toisella kaupungilla, että siellä pyrittiin miettimään koko asiaa erilaisesta näkökulmasta, ja vakansseja pilkottiin pienemmiksi kokonaisuuksiksi. Tämä kuitenkin vaatii resursseja ja tahtotilaa.

Jos olisi tilanne sellainen, että yhtä aikaa avautuisi vaikka kaksi vakanssia. Silloin on ehkä helpompi miettiä sitä niiden vakanssien välillä, että voisiko vaikkapa joitain työtehtäviä liittää vaan siihen toiseen vakanssiin ja siihen toiseen vakanssiin jollain toisella tapaa. Keksisin vaikka tiskipalvelua tai puhelinpalvelua [...] Ja jos tavoite olisi se, että olisi vaikkapa kaksi osa-aikaista, jotka täyttäisi yhteensä sen vajeen mikä sillä hetkellä on, niin se vaatisi etukäteissuunnittelua ihan älyttömän paljon, aikaisemmasta työelämästä tiedän. Että vaikka tavoite olisi nimenomaan se, että saataisiin kaksi osa-aikaista, jotka täyttäisi sen tehtävän, [...] niin on vaikeaa löytää kaksi, joilla on juuri täsmälleen vaikkapa sopivat [mukautustarpeet], niin että ne yhteensä täyttää sen yhden tehtävän. Puhumattakaan siitä, että jos ei ole lähtökohta niin kuin ei ole Helsingin kaupungilla. (Haastateltava 1.)

Toisella kaupungilla miettiminen aloitettiin eri suunnasta, pohtimalla osatyökykyisille sopivia työtehtäviä. Tässä toimintatavassa lähtökohtana ei ollut nykyiset vakanssit ja niiden muokkaaminen, mistä saattaa aiheutua yli jäävien työtehtävien kasautumista muille työntekijöille olemassa olevan työkuorman päälle. Sen sijaan muodostettiin uusia vakansseja, joilla kevennettiin muiden työtaakkaa. Vastaanotto oli myönteinen.

Lähtökohta oli se, että kohtaisi työtehtävät ja osatyökykyiset, niin tehtiinkin niin että lähdettiin miettimään, että mitä tehtäviä meillä on tällä hetkellä olemassa olevilla vakansseilla. Voisin kuvitella, että on isojen kaupunkien yleinen ongelma, että ihmisillä on enemmän töitä kuin ehtii tehdä. Niin lähdettiin miettimään, että mitä olemassa olevien vakanssien työtehtäviä on, mitkä ei välttämättä vaadi juuri sitä osaamista tai koulutustasoa, mikä [työntekijöiltä] on vaadittu. Siellä on sellaisia sisään leivottuja vaikkapa avustavia tehtäviä tai toistuvia tehtäviä, mitkä ei sinänsä vaadi asiantuntijuutta. Koottiin niistä palasista, tehtävän tai vakanssien palasista kokonaan uusi vakanssi, ja pystyttiin sen jälkeen miettimään, että hei tämä voisi olla vaikkapa yksi päivä viikossa tai kaksi tuntia päivässä tehtävä. Ja silloin kun siihen otettiin osatyökykyinen, niin silloin kenellekään ei tullut lisää töitä, vaan päinvastoin vähennettiin sitä työtä. Pystyttiin keskittämään se asiantuntijuus niihin tehtävänosiin mitkä sitä oikeasti vaatii. (Haastateltava 1.)

Useat esihenkilöt totesivat haastatteluissa, että voisi olla hyvä ajatus pohtia erilaisia työnkuvia, jotka soveltuisivat vammaisille ja osatyökykyisille. Näitä tehtäviä voisi muodostaa käymällä läpi nykyisiä työnkuvia ja pohtimalla, mitä tehtäviä voisi erottaa nykyisistä työnkuvista ja yhdistää uusiksi työnkuviksi. Esimerkiksi sote-alalla on työvoimapulaa, ja nykyinen henkilöstö joutuu tekemään paljon tukitöitä kuten siivousta, keittiötyötä ja muuta kodinhoidollista työtä. Tukipalveluita ostetaan myös ulkopuolelta, vaikka näitä töitä voisi teettää osa-aikaisilla ja osatyökykyisillä työntekijöillä.

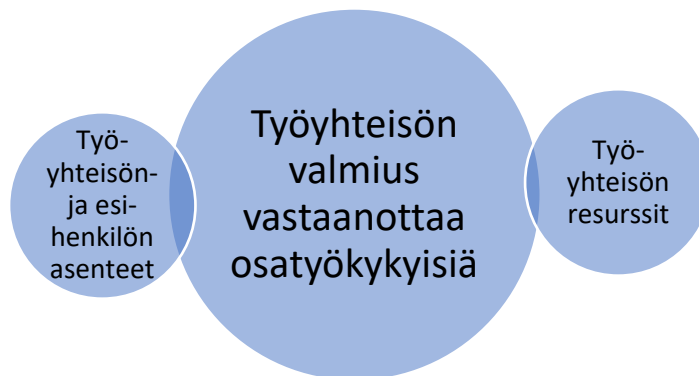
Mietin sitä, että kun on työvoimapulaa ja todellakin tarvitaan, että kaikki jotka pystyvät tekemään sitä työtä niin on työssä ja tekisi sitä oikeaa tehtävää, että onhan paljon sellaisia tukipalveluita, mikä tukisi taas sitä henkilöstöä [...]. On sitä siivoustyötä ja keittiötyötä ja on paljon kodinhoidollisia tehtäviä. Jonkun verran ostetaan tukipalveluna siivoustyötä ja näin, mutta todella paljon meidän sote-koulutettu henkilöstö tekee sellaisia työtehtäviä, mitkä voisi [tehdä] myös toisella koulutuksella. Menee se koulutus hukkaan. [...] Sotehenkilöstön saatavuus on valtakunnallinen ongelma, siinä pitäisi tehdä kaikki, että se resurssi mikä on saatavilla, niin se käytettäisiin oikein. (Haastateltava 2.)

[Työtä voisi] pilkkoa vaikka niin, että jos toimipiste siivotaan kolmena päivänä viikossa, niin voisihan sen jakaa vaikka kahdelle tai kolmelle työntekijälle, ja sitten voisi vaikka osittain hoitaa jotain keittiötehtävää tai jotakin, jos on mielenkiintoa ja osaamista. Kyllä sillä tavalla voitaisiin [toimia], mutta siivouspalvelut kilpailutetaan, laitoshuoltoyksikkö kilpailuttaa niin osatyökkyinen, joka voi olla palkkatuella ta[...], semmoisia ei ole enää. Ne on ulkoistettu kaupungilla tai lopetettu kokonaan sellaiset mitä voisi räätälöidä helposti näin isolla työnantajalla. (Haastateltava 3.)

Myös asiantuntijatyöhön ideoitii uusia työnkuvia, joille olisi todellista tarvetta ja jotka helpottaisivat muiden työntekijöiden nykyistä suurta työkuormaa. Nämä työnkuvat sisältäisivät erilaisia hallinnollisia tehtäviä ja esimerkiksi yksiköiden välisiä koordinoivia tehtäviä. Työ voisi olla päätetyöskentelyä, jota voisi tehdä etänä ja mahdollisesti osa-aikatyönä. Toimistotyötä olisi mahdollista eriyttää, ja sitä voi tehdä monenlaisista fyysisistä toimintarajoitteista huolimatta. Esimerkiksi esihenkilöille keskitettyä hallinnollista työtä voisi hyvin jakaa, haastatteluissa todettiin.

### **5.3 Työyhteisön valmius ottaa vastaan osatyökkyisiä**

Tutkimusaineiston perusteella kolmanneksi pääteemaksi hahmottui työyhteisön valmiudet ottaa vastaan vammaisia ja osatyökkyisiä työntekijöitä. Tämän teeman osalta muodostui kaksi yläluokkaa, joista toinen oli työyhteisön ja esihenkilön asenteet ja toinen työyhteisön resurssit (kuva 6).



Kuva 6. Pääluokka: Työyhteisön valmius vastaanottaa osatyökykyisiä

Kun tarkastellaan työyhteisöjen ja tiimien asenteita, haastatteluissa piirtyy kuva työyhteisöistä, joissa pääosin suhtaudutaan avoimesti uusiin työntekijöihin taustasta riippumatta. Monet kuvailivat tiimejään jo nykyisellään hyvin monimuotoisiksi, ja kertoivat työntekijöiden olevan eri-ikäisiä, edustavan eri sukupuolia ja erilaisia kulttuuritaustoja, ja kaikenlaisiin uusiin tulijoihin suhtaudutaan myönteisesti.

Meillä on tosi mahtavasti, kun mietin meidän henkilökuntaa, kolmisenkymmentä ihmistä on meidän yksikössä, niin on kaikenikäisiä ja kaikkia sukupuolia kaikenlaisella etnisillä taustoilla. On tosi upeasti katettuna tavallaan se mitä Helsingin on, niin en usko, että se [osatyökykyisen vastaanottaminen] olisi meillä [haaste]. Toki ikinä ei voi tietää, mutta mulla on semmoinen olo, että se ei nostattaisi minkäänlaista kummastelua. [...] Meillä on tosiaan monenlaisia, hyvin monenlaisia ihmisiä ja mahtavaa niin. (Haastateltava 1.)

Yksi haastateltavista kuvaili oman tiiminsä perehdytysprosessia hyväksi, ja prosessi auttaisi myös osatyökykyisen vastaanottamista.

Se mistä olen eniten ylpeä omassa tiimissäni on meidän perehdytysohjelma, että aina kun meille uusi henkilö tulee niin laadin kaikille heille oman perehdytysohjelman. [...] Ja niin kauan sitten perehdytään, että omat siivet kantaa. Tämä on ehkä aihe mistä ollaan eniten kiitosta saatu, että meille uudet ihmiset on tervetulleita. Heistä pidetään huoli niin kauan, että he pysyvät toimimaan itsenäisesti, niin voisin kuvitella, että samalla tapaa toimittaisiin myös näissä esimerkeissä. (Haastateltava 6.)

Toisaalta jotkut haastateltavat kiinnittivät huomiota siihen, että nykyisellään heidän oma tiiminsä on hyvin homogeeninen, joten vaikka asenne lähtökohtaisesti olisi myönteinen erilaisuutta kohtaan, erilaisten toimintarajoitteisten ihmisten vastaanottaminen tiimiin saattaisi vaatia totuttelua. Tästä

syystä voisi olla hyvä järjestää esimerkiksi harjoitteluita tai työkokeiluja, joissa voisi käytännössä katsoa, miten hyvin tiimin ja työyhteisön työjärjestelyt ja prosessit toimivat tilanteessa.

Mehän ollaan tosi homogeeninen työyhteisö, hyvin naisvaltainen ja hyvin valkoinen ja toistaiseksi ja hyvin vammaton, että varmasti perusasenne on positiivinen. Mutta niin kuin kaikissa uusissa asioissa niin edelleen nostan sen, että esimerkiksi ne harjoittelut voisi olla tosi [hyviä]. Uudet asiat aina kuitenkin vaatii tottumista. Voisin kuvitella, että jos olisi sitten ollut vaikka puolen vuoden harjoittelussa tällainen henkilö, niin sitten se on jo aivan aivan eri juttu. (Haastateltava 7.)

Myös esihenkilön oma asenne nostettiin esille merkittävänä tekijänä. Yksi haastateltavista kertoi, että tiimin kesken oli etukäteen keskusteltu asenteista tilanteessa, jossa valmistauduttiin ottamaan vastaan työkokeilun kautta tullut osatyökykyinen työntekijä.

Tämä valmius on olemassa ja olisiko se nyt jotain hyvää tasoa omalla tiimillä. Toki uskallan sanoa, että oma asenne asiaa kohtaan on merkittävä. Että jos en itse ostaisi asiaa ja menisin silti, että tämä menee toteutukseen, mutta tästä tulee katastrofi, niin kyllä se varmaan sitten olisi henkilökunnassa sama fiilis. Nyt tosiaan työkokeilussa tämä toteutettiin. [...] Siitä kiitos henkilökunnalle kyllä, ne hoiti sen homman mallikkaasti. Siinä puhuttiin henkilökunnan kanssa nimenomaan ennakoasenteista ja miten ne saattaa muuttua, ja miten kohdataan ihmisiä ja se oli hyvin mielenkiintoista. (Haastateltava 9.)

Haastatteluissa toisaalta todettiin, että erityisesti esihenkilön kielteinen asenne vaikuttaa tiimin asenteisiin. Esihenkilöltä vaaditaan myönteistä asennetta ja rohkeutta joustavien työjärjestelyiden tekemiseen.

Haastatteluista kävi ilmi selvästi, että työyhteisön valmiudet ottaa vastaan vammaisia ja osatyökykyisiä työntekijöitä riippuu käytettävissä olevista resursseista. Vaikka asenteet ovat esihenkilöiden arvion mukaan lähtökohtaisesti myönteisiä, monet kertoivat, että tiukka resurssitilanne vaikuttaa myös asenteisiin. Useammalla haastatellulla oli käytännön kokemuksia siitä, kuinka muiden työkuorma kasvaa, jos yhden työtehtävät tai työaika on mukautettu vastaamaan työkykyä.

Käytännön kokemusta on siitä, että toisten työntekijöiden tilanteet saattaa, vaikka niitä yritetään räätälöidä, niin saattaa heijastua toisten työhön ja työkuormaan. (Haastateltava 2.)

On monimuotoiset työyhteisöt, että on totuttu siihen, että on erilaisia ihmisiä erilaisista taustoista töissä. Kyllä minä näkisin, että varmasti [suhtauduttaisiin hyvin], varsinkin silloin, jos se ei jonkun yksittäisen työntekijän tai työyhteisön työkuormaa lisää. Niin varmasti se vastaanotto on hyvää. (Haastateltava 2.)

Mulla on yksi henkilö, jolla on ollut tällaisia [haasteita jaksamisen kanssa]. Kun työkuorma kasvaa liian suureksi, niin hänellä loppuu puhti, ja se tarkoittaa sitä, että ne työtehtävät siirtyy muille. Se ei työyhteisön kannalta ole hyvä ratkaisu, että on koko ajan se, että stressi näilläkin ihmisillä alkaa stressaamaan, että kuinka paljon uskaltaa ottaa hommia ennen kuin sieltä tulee lisää hommia itselle. (Haastateltava 8.)

Näitä kokemuksia tuli useammalta eri toimialalta, mutta erityisesti kaupunkiympäristö- ja sote-alalla työskentelevät ottivat esille sen, että muiden työkuorma ei saa kasvaa, jos työtä mukautetaan yhdelle tai useammalle työntekijälle. Heidän mukaansa on varmistettava, että täysiaikaisia



vakansseja ei täytetä osa-aikaisilla työntekijöillä, jolloin osa tehtävistä jää tekemättä ja muiden jakaminen on koetuksella.

Oikeasti aidosti toivon, että kun asialle halutaan tehdä jotain ja sillehän pitäisi haluta tehdä jotain, niin mietittäisiin ennemminkin siltä kannalta, että voitaisiin luoda niitä uusia tehtävänkuvia, uusia vakansseja. Koska silloin se auttaisi siihen tilanteeseen, mikä on kautta linjan kaupungilla. Siis todella moni henkilöstöstä kokee, että töitä on liikaa. Ei vaan ehdi tehdä sitä kaikkea ja koko ajan vaan tulee lisää työtehtäviä ilman että tunteja viikkoon tulee yhtään lisää, niin nähtäisiin se ongelma. Otettaisiin se tosissaan eikä polteta henkilöstöä loppuun ja sitten samalla siitä voi syntyä niitä osa aikaisia työnkuvia, joihin sitten todellakin mielellään työyhteisöt ottaisi vammaisia tai osatyökykyisiä. Että se ei ole haaste se asenne, vaan se että miten me saadaan henkilöstöä jaksamaan sinne eläkeikään eikä tehdä niistä osatyökykyisiä polttamalla niitä loppuun. (Haastateltava 1.)

Sote-alalla työskentelevien haastateltujen vastaukset erosivat muiden haastateltujen vastauksista jonkin verran, kun puheena oli työyhteisön asenne osatyökykyisiä työntekijöitä kohtaan. Yksi sote-alalla toimiva haastateltu arvioi, että sosiaali- ja terveysalalla asenteet osatyökykyisiä ja vammaisia ja erityisesti mielenterveyteen ja jaksamiseen liittyviä ongelmia kohtaan ovat työyhteisöissä kielteisiä kuin muilla aloilla. Syyksi haastateltava arvioi sen, että asiakkaat ja kiire kuormittavat niin paljon, että työkavereissa ei jakseta samoja asioita.

Minulla on tuttavina [...] muissa tehtävissä, niin heillä on osatyökykyisiä, vahvasti mielenterveysongelmaisia töissä. Meillä ei suvaitaisi yhtään. Voin sanoa, että minun työntekijät ei suvaitse ja olen sitten itse ajatellut sen niin, että sote-puolella niitä ei suvaita, kun meillä on ne asiakkaat. Me ei jakseta enää työkavereista yhtään [toiminnan rajoitteita], mikä on hämmästyttänyt ihan viime vuosina. Kuvittelisin, että sote-ihmiset [suhtautuisivat] parhaiten, mutta kaikista huonoiten. Kun meillä työyhteisössä pitäisi olla kaikkien todella jaksavia, että sitten kun meillä on jaksamisen ongelmia työyhteisössä niin niistä tulee työpaikkakiusattuja. (Haastateltava 3.)

Siinä periaatteessa käy niin, että jos on joku, joka on vähän rajoittuneempi eli tekee vain tiettyä asiaa, niin ne tietyt jutut jää siitä pois ja ne sitten kaatuu muualle. Sitten sieltä taas jää asioita tekemättä. Eli jotain jää tekemättä sen vuoksi, että on sitä rajoittuneisuutta työtehtävässä, työajassa tai jossain muussa. (Haastateltava 5.)

Eräs haastateltava toteaa, että vanhuspalvelulain määräämät henkilöstömitoitukset vaikuttavat siten, että työnkuvia ei voida mukauttaa. Kun hoitajia on vähän, työtä on vaikea mukauttaa työntekijän tarpeiden mukaan. Kaupunki ei pysty vaikuttamaan näihin resursseihin, sillä rahoitus tulee valtiolta. Kaiken kaikkiaan asenteet osatyökykyisiä ja vammaisia työntekijöitä kohtaan ovat haastatteluiden perusteella pääosin myönteisiä, kunhan työjärjestelyt tehdään siten, että ne ovat kaikkien kannalta toimivat.

## 6 Pohdinta

Tässä luvussa käydään läpi haastattelututkimukseen kuuluva pohdinta. Alaluvussa 6.1 käydään läpi johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja jatkotutkimusehdotukset. Alaluvussa 6.2 tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja viimeisessä alaluvussa oman oppimisen arviointia.

### 6.1 Johtopäätökset, toimenpide-ehdotukset ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata päätutkimusongelmaan eli siihen, mitkä asiat vaikuttavat vammaisten ja osatyökykyisten uusien työntekijöiden työllistämiseen Helsingin kaupungin toimialoilla esihenkilöiden näkökulmasta. Jotta vastauksia olisi helpompi löytää, pääongelma oli jaettu kahteen alaongelmaan. Käyn läpi tutkimustuloksiin pohjautuen vastaukset alaongelmiin.

**Ensimmäinen alaongelma** käsitteli sitä, mitkä asiat rekrytoinnissa vaikuttavat vammaisten ja osatyökykyisten työntekijöiden palkkaukseen ja miten rekrytointia tältä osin voisi kehittää. Tuloksissa osatyökykyisten rekrytointi muodosti yhden pääluokan, ja sen alaluokiksi nousivat rekrytointikäytännöt, työpaikkailmoitukset ja esihenkilöiden ohjeistus ja tuki. Haastatelluilla ei ollut juurikaan kokemusta vammaisten tai osatyökykyisten uusien työntekijöiden rekrytoinnista, sillä tällaisia hakijoita ei ole ollut avoinna oleviin vakansseihin, tai se ei ole käynyt ilmi työhakemuksista tai haastatteluista. Tämän perusteella voisi päätellä, että Helsingin kaupungille ei nykyisellään hakeudu juurikaan osatyökykyisiä työnhakijoita, tosin otos on pieni eli tulos ei ole yleistettävissä. Tulos on mielenkiintoinen myös siltä kannalta, että Ala-Kauhaluoma tutkimusryhmineen (2017, 14–16) havaitsi, että työnantajat ja esihenkilöt suhtautuivat myönteisemmin vammaisten tai osatyökykyisten työllistämiseen, jos heillä oli osatyökykyisten palkkaamisesta aiempaa kokemusta. Tässä tutkimuksessa haastateltavat arvioivat omat asenteensa jo lähtökohtaisesti myönteisiksi, vaikka heillä ei tätä kokemusta ollut. Haastateltavat vastasivat rekrytointia koskeviin kysymyksiin joko aiemman työkokemuksen perusteella, kaupungin sisäisiin työkokeiluihin pohjautuen tai vammaisten ja osatyökykyisten kanssa toimineiden osalta muuhun työkokemukseen pohjautuen.

Yhdeksi merkittävimmistä esteistä osatyökykyisten hakijoiden rekrytoinnissa nousi tutkimustulosten pohjalta se, että jostain syystä kaupungilla avoimena olevat vakanssit eivät houkuttele osatyökykyisiä työntekijöitä, sillä tällaisia hakijoita ei näyttäisi olevan. Mahdollisia syitä tähän nousi esiin haastatteluista, sillä vammaisten ja osatyökykyisten kanssa työskennelleet totesivat, että kaupungin kokopäivätyötä edellyttävät vakanssit eivät sovellu osatyökykyisille työntekijöille. Usein juuri osatököisyys mahdollistaisi osatyökykyisten työskentelyn, mutta tällaisia työpaikkoja ei tarjota uusille työnhakijoille ainakaan aktiivisesti. Suomen ratifioima YK:n vammaissopimus (27/2016, 27. artikla) edellyttää, että julkisella sektorilla työllistetään vammaisia henkilöitä. Tulosten pohjalta voidaan todeta, että keinoja vammaisten työllistymisen edistämiseksi Helsingin kaupungilla tulee kehittää

edelleen. Vammaiselle ihmiselle työllistyminen tarkoittaa paitsi yhteiskunnallisen osallisuuden lisääntymistä, myös taloudellista suojaa ja pienempää köyhyysriskiä (Gustafsson 2019, 34). Vaikka Helsingin kaupungin olemassa olevat rakenteet, arvot ja ohjeistus näyttäisivät paperilla hyvältä, se ei tulosten perusteella näyttäisi vaikuttavan vielä käytännön tekemiseen. Tähän tarvitaan tahtotilaa ja lisäpanostuksia.

Erilaisista rekrytointikäytännöistä sivuttiin haastatteluissa anonyymiä rekrytointia ja positiivista erityiskohtelua. Anonyymin rekrytointiin ei koettu edistävän osatyökykyisten palkkaamista, vaikkakin se vaikuttaa työnantajakuvaan myönteisesti ja saattaa siten rohkaista monimuotoisia työnhakijoita hakeutumaan kaupungille töihin. Myös Kannisen, Kiviholman ja Virkolan (2023, 3) tutkimuksessa havaittiin, että anonyymi rekrytointi kannusti erilaisista taustoista tulevia ihmisiä hakemaan kaupungilla avoimena olevia työpaikkoja. Positiivisesta erityiskohtelusta haastateltavilla ei ollut juurikaan kokemuksia. Haastatteluissa kuitenkin todettiin, että periaatteessa olisi mahdollista suosia palkkauksessa esimerkiksi vammaista työnhakijaa, jos rekrytointinissa loppusuoralla olisi kaksi tasavahvaa hakijaa, ja kriteerit olisi päätetty ja viestitty etukäteen. Yhdenvertaisuusvaltuutetun (s.a.) mukaan joissain tilanteissa yhdenvertaisuuden toteutuminen saattaa tarkoittaa jonkin ryhmän positiivista erityiskohtelua, ja yhdenvertaisuuslain (luku 3, 9 §) mukaan positiivisella erityiskohtelulla on mahdollista ehkäistä tai poistaa syrjinnästä johtuvia haittoja. Kannattaisi pohtia, voisiko kaupungin rekrytointinissa kokeilla vammaisten ja osatyökykyisten positiivista erityiskohtelua soveltuviissa avoimissa työtehtävissä.

Aiemmat tutkimukset (Rask, Nykänen & Teräsaho 2021; von Schrader, Xu & Bruyère 2014) osoittavat, että jos haluttaisiin osatyökykyisiä työnhakijoita, jo työpaikkailmoituksissa tulisi kertoa selväsanaisesti, että joko työtehtäviä tai työaikaa voidaan tarvittaessa mukauttaa. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella monet esihenkilöt pitäisivät hyvänä ajatuksena työpaikkailmoituksiin keskiteysti laadittavaa kannustuslauseketta, jossa myös työympäristöä markkinoitaisiin monimuotoisena. Kannustuslauseketta ei haluta muotoilla itse, vaan tähän kaivataan tukea ja yhteisiä linjauksia henkilöstöhallinnosta. Haastateltujen mielestä kannustuslausekkeessa voisi paitsi kertoa etätyömahdollisuudesta, esteettömästä toimintaympäristöstä, osa-aikaisuuden mahdollisuudesta tai työnkuvan mukauttamisen mahdollisuudesta, siinä olisi hyvä myös kuvailla työympäristön moninaisuutta konkreettisin esimerkein. Raskin, Nykäsen ja Teräsahon (2021) tutkimus osoitti, että monimuotoisuudesta viestiminen rakentaa myönteistä työnantajakuvaa, ja hakijat suhtautuivat monimuotoisuutta kunnioittavista arvoista työpaikkailmoituksessa viestivään työnantajaan positiivisemmin. Osa tässä tutkimuksessa haastatelluista esihenkilöistä ei kuitenkaan kokenut työpaikkailmoitukseen liisättävää kannustuslauseketta hyödylliseksi tai edes mahdolliseksi. Ymmärrettävästi työpaikkailmoitukseen ei haluttu mainintaa työtehtävien tai työajan mukauttamismahdollisuudesta, jos tämä ei käytännössä ole mahdollista.

Esihenkilöiden ohjeistus osatyökykyisiin ja työn mukauttamiseen liittyen ei ollut vielä tavoittanut haastateltuja, sillä haastatellut näkivät kaupungin intrasivuilla olevan ohjeistuksen haastattelun yhteydessä ensimmäistä kertaa. Monet haastatelluista nostivat esille sen, että ohjeen on tarvittaessa löydettävä helposti, sillä sitä etsitään siinä vaiheessa, kun käytännön tarve tulee vastaan eli ollaan rekrytoimassa tai harkitsemassa osatyökykyisen rekrytointia. Ohjesivustoa arvioitiin pääasiassa myönteisesti, mutta osa haastatelluista toivoi käytännönläheisempää lähestymistapaa aiheeseen ja esimerkiksi valmiita vastauksia yleisimpiin esille nouseviin kysymyksiin. Nykyisellään ohjeistus on hyvin yleisluontoinen sisältäen muun muassa aiheeseen liittyvää lainsäädäntöä sekä linkkejä hyödyllisille sivuille.

Osa haastatelluista toivoi esihenkilöille mieluummin koulutusta aiheesta kirjallista ohjeistusta täydentämään, sillä ohjeet hukkuvat helposti ja jäävät kiireessä lukematta, jos ne eivät ole itselle ajankohtaisia. Toiveissa oli saada lisää tietoa erilaisista osatyökykyisten ryhmistä ja työn mukauttamisesta heille sekä esimerkkejä onnistuneista rekrytoinneista ja löydetyistä ratkaisuista. Toiset haastatelluista pitivät kirjallista ohjeistusta riittävänä, kunhan se on tarvittaessa löydettävissä helposti ja nopeasti. Myös henkilöstöhallinnolta toivottiin nopeaa ja varmaa tukea tilanteessa, jossa osatyökykyisen rekrytointi tulisi ajankohtaiseksi. Kaupungin ylimmältä johdolta puolestaan toivottiin asian nostamista vahvemmin esille ja vastuun ottamista asian jalkauttamisesta. Esihenkilöille tarjottava koulutus ja muu tuki on tärkeää, sillä osatyökykyiset arvioivat itse Nevalan tutkimusryhmän (2015b, 27–28) toteuttamassa kyselyssä, että organisaatiotasolla esihenkilöiden rooli on merkittävin osatyökykyisten osallisuuden toteutumisessa. Esihenkilöt voivat luoda mahdollisuuksia osatyökykyisen menestymiselle työssä tarjoamalla tarvittavaa tukea ja tekemällä muutoksia työjärjestelyihin (Nevala ym. 2015b, 27–28). Esimiehillä on siten oltava tietoa ja osaamista aiheesta.

**Toinen alaongelma** kuului, millä tavoin työtä voitaisiin mukauttaa esimerkiksi työajan, työtehtävien tai työpaikan fyysisten olosuhteiden osalta vammaisten ja osatyökykyisten palkkaamisen helpottamiseksi. Haastatteluissa nousi esiin tähän liittyen kaksi pääteemaa, työn mukauttaminen ja työyhteisön valmius vastaanottaa osatyökykyisiä. Nämä liittyivät melko kiinteästi yhteen, sillä työyhteisön resurssit ja asenteet vaikuttivat tulosten perusteella mahdollisuuksiin mukauttaa työtehtäviä tai työaikaa. Työn mukauttamisen alateemoiksi aineistosta nousivat työtehtävän vaatimukset, työtehtävän ja -ympäristön mukautukset sekä kehitysehdotukset.

Kun haastatteluissa tiedusteltiin mahdollisuuksia mukauttaa työtä osatyökykyisille, esihenkilöt nostivat esille työn vaatimukset, sekä työtehtävän muodolliset vaatimukset että sen fyysiset ja psyykkiset vaatimukset. Jotta hakija voisi tulla valituksi tehtävään, työtehtävän kriteerien ja kelpoisuusehtojen tulee täyttyä. Moneen työhön liittyy liikkumista eri kohteissa ja esimerkiksi aistinvaraisten arviointien tekeminen on keskeinen osa tiettyjä viranomaisen valvontatehtäviä. Vuorovaikutustaitoja

vaaditaan sekä asiakaspalvelutyössä että monessa viranomaistehtävässä. Sote-alalla puolestaan vaaditaan sekä hyvää fyysistä että psyykkistä toimintakykyä. Toisaalta Hietala, Sippola, Riipinen, Lampinen ja Nevalainen (2015, 102) toteavat, että mahdollisuudet työn mukauttamiseen ja työnkuvan tarkoituksenmukainen muokkaaminen hyödyttäisi kaikkia työntekijöitä, ja se voisi auttaa hyödyntämään erilaisten ihmisten osaamista työvoimapulasta kärsivillä aloilla. Von Schraderin, Xun ja Bruyèren (2014, 329) tutkimuksessa havaittiin, että kun tarkasteltiin työntekijöiltä tulleita mukautuspyyntöjä työpaikalla, niistä 95 prosenttia tuli vammattomilta työntekijöiltä. Lisäksi Työterveyslaitoksen (s.a.) mukaan työn mukauttaminen saattaa liittyä työntekijän heikentyneeseen työkykyyn, mutta samoilla periaatteilla työtä voidaan mukauttaa uusille työntekijöille. Työntekijöiden työkyky ei ole pysyvä ominaisuus, vaan se voi vaihdella eri elämäntilanteissa (Työterveyslaitos s.a.). Voidaan todeta, että Helsingin kaupungilla keinoja työn mukauttamiseen kannattaisi kehittää vammaisten ja osatyökykyisten työllistämisen edistämiseksi, mutta samat keinot tukisivat myös muita työntekijöitä työssä onnistumisessa. Samoin nykyisten työntekijöiden jaksamiseen ja työkykyyn kannattaisi kiinnittää huomiota.

Työtilojen esteettömyys arvioitiin Helsingin kaupungin eri toimialoilla hyväksi, ja asiantuntijatöissä etä- ja hybridityö ovat tiettyyn rajaan asti mahdollisia. Asiantuntijaroolissa myös työajan mukautuksia on helpompi toteuttaa kuin esimerkiksi sote-alalla tai työpisteissä, joissa on tarkasti määritellyt työvuorot. Haastatteluissa nousi esille, että nykyisellään uusiin vakansseihin haetaan aina täysiaikaista työntekijää, ja monessa työssä osa-aikainen työ on nykyisellään vaikea järjestää. Syitä olivat työjärjestelyt kuten vastualueiden jakaantuminen tiimiläisten kesken, pelko osa-aikaiselta työntekijältä yli jäävien työtehtävien kasaamisesta muille työntekijöille entisestään täyden työkuorman päälle sekä sote-alalla tiukka resurssitilanne ja lain määräämät henkilöstömitoitukset.

Lähes kaikki haastatellut olivat huolissaan muiden työntekijöiden yhdenvertaisesta kohtelusta ja työkuorman kasvamisesta, sillä käytäntö oli osoittanut, että vakituisten työntekijöiden työkyvyn muutoksen seurauksena tehdyt mukautukset työtehtäviin ja työaikoihin tarkoittavat usein muiden joustamista. Tämä nähtiin kestäättömänä tapana toteuttaa osatyökykyisten työllistäminen. Työterveyslaitoksen (s.a.) mukaan kaikkien työntekijöiden kohdalla on tärkeää noudattaa samoja periaatteita yhdenvertaisen kohtelun toteutumiseksi, eikä muiden työntekijöiden kuormittuminen työssä saisi kasvaa työn mukauttamisen seurauksena.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että tällä hetkellä Helsingin kaupungin 100-prosenttista työaikaa sisältävät vakanssit ovat haaste osatyökykyisten työllistämisen kannalta. Jos vakanssiin palkataan esimerkiksi 80-prosenttista työaikaa tekevä työntekijä, ei ole mahdollista löytää 20-prosenttista työaikaa tekevää työntekijää, jolle ylijäävät tehtävät voisi ohjata. Haastatteluissa ratkaisuksi ehdotettiin kokonaan uusien, osa-aikaisten vakanssien luomista, joilla voisi lisäksi keventää muiden

työtaakkaa. Nämä työtehtävät voisivat sisältää toisaalta hallinnollisia tehtäviä, toisaalta taas esimerkiksi sote-alalla tukitöitä kuten siivousta, keittiötöitä ja muita kodinhoidollisia töitä, joita työvoimapolusta kärsivällä alalla myös koulutetut ammattilaiset joutuvat tekemään oman työnsä ohella. Siten saatavilla oleva niukka resurssi voitaisiin käyttää paremmin. Tätä ehdotusta tukee Ala-Kauhaluoman tutkimusryhmän (2017, 80–82) tutkimustulos, jonka mukaan työpaikoilla, joilla oli osamista hyödyntää osatyökykyisiä työntekijöinä, kyettiin järjestämään ja muotoilemaan töitä siten, että osatyökykyisyydestä ei ole haittaa. Myös Helsingin kaupungilla kannattaisi ideoida ja kokeilla työtehtävien järjestämistä uudelleen siten, että ne soveltuisivat osatyökykyisille.

Työn mukauttamiseen liittyvä toinen pääluokka, työyhteisön valmius vastaanottaa osatyökykyisiä jakaantui kahteen alaluokkaan: työyhteisön asenteet ja työyhteisön resurssit. Tutkimuskirjallisuus (Nevala ym. 2015b; Ala-Kauhaluoma ym. 2017) osoittaa, että esihenkilöiden asenteet ovat merkittävässä roolissa, kun tarkastellaan vammaisten ja osatyökykyisten henkilöiden rekrytointiprosessin käynnistämistä ja toteuttamista. Vaikka työn muokkausta koskevat strategiset linjaukset ovat työpaikan johdon vastuulla, esihenkilöt joutuvat kantamaan vastuun käytännön toteutuksesta (Nevala ym. 2022). Tässä tutkimuksessa esihenkilöt arvioivat sekä omat että tiimiensä asenteet monenlaisia työntekijöitä kohtaan myönteisiksi, ja monet kertoivat tiimiensä olevan jo nykyisin hyvin monimuotoisia. Osatyökykyisten työntekijöiden vastaanotto ja perehdytys arvioitiin tästä syystä hyväksi. Jotkut totesivat silti realistisesti, että aiheesta tarvittaisiin kaikille lisää tietoa, ja vaikka asenteet ovat periaatteessa myönteisiä, käytännön tilanne voisi vaatia työyhteisöltä totuttelua. Tähän ehdotettiin ratkaisuksi erilaisia harjoitteluja ja työkokeiluja, joissa voisi käytännössä nähdä, kuinka tiimien käytännöt soveltuvat osatyökykyisille. Tämä on hyvä ehdotus, sillä Hietalan tutkimusryhmän (2015) keskeinen tulos oli, että työyhteisön kyky ottaa vastaan vammaisen tai osatyökykyinen työntekijä vaikutti työllistymisen onnistumiseen enemmän kuin uuden työntekijän kyvyt.

Käytössä olevat resurssit vaikuttavat haastatteluiden perusteella siihen, kuinka esihenkilöt arvioivat tiimien voivan ottaa vastaan osatyökykyisiä työntekijöitä. Jos resurssitilanne on valmiiksi kireä, on vaikea suhtautua myönteisesti ajatukseen uusien työntekijöiden työn mukautuksista. Yksi tutkimustuloksista oli, että moni esihenkilö koki työn mukauttamisen vakituiselle työntekijälle työkyvyn alentuessa johtavan muun tiimin liialliseen kuormittumiseen. Tästä syystä työn mukauttaminen uusille osatyökykyisille työntekijöille herätti pelkoja muiden työntekijöiden ylikuormituksesta, vaikka tästä ei ollut kokemusta. Samanlaiseen tulokseen päädyttiin Hietalan tutkimusryhmän (2015, 118–120) tutkimuksessa, joka osoitti, että erityisesti julkisella sektorilla työyhteisöissä oli haasteita löytää aikaa ja halua työkäytäntöjen kehittämiseen monimuotoisuutta tukeviksi. Syynä tähän oli valmiiksi kireä resurssitilanne ja pitkälle viedyt vaatimukset tehokkuudesta työpaikalla (Hietala ym. 2015, 118–120.) Haastatteluaineisto osoitti, että tämä on yksi merkittävimmistä esteistä osatyökykyisten

työllistymiskäytäntöjen kehittämiseksi myös Helsingin kaupungin eri toimialoilla, kun asiaa katsotaan esihenkilöiden näkökulmasta.

Sote-alalla toimivat haastatellut totesivat, että henkilöstömitoitusten määrittäessä hoitajien määrää on mahdotonta ajatella, että työtä mukautettaisiin työntekijälle sopivaksi. Hoitajien määrää on vaikea saada riittämään, ja esimerkiksi työajat saattavat olla kolmivuorotyötä. Tämä on linjassa Hietalan tutkimusryhmän (2015, 102) tulosten kanssa, sillä työelämän tehokkuusvaatimukset ja työelämän monimuotoistuminen muodostavat heidän mukaansa paradoksin. Työpaikoilla panostetaan prosessien tehostamiseen, tarkkojen tehtävänkuvien laatimiseen sekä osaamisvaatimusten ja aikataulujen listaamiseen, vaikka samanaikaisesti työyhteisön monimuotoistuminen vaatisi monimuotoisia käytäntöjä (Hietala ym. 2015, 102). Esihenkilöiden liikkumavara on tämän tutkimusaineiston perusteella pieni, jos olemassa olevat rakenteet ja prosessit pysyvät ennallaan tai tehokkuusvaatimukset entisestään kasvavat.

Tutkimukseen pohjautuen listaan toimenpiteitä, joiden avulla voisi madaltaa osatyökykyisten palkkaamisen kynnystä Helsingin kaupungille:

1. Vammaisten ja osatyökykyisten palkkaamisen edistäminen tulee näkyä myös johdon tasolla, Helsingin kaupungin ylimmän johdon toivotaan nostavan osatyökykyisten työllistämistä esille.
2. Työpaikkailmoituksissa tulee selkeästi kertoa työtehtävien ja työajan mukautusmahdollisuuksista. Työpaikkailmoitukseen lisättävä kannustuslauseke madaltaisi osatyökykyisten kynnystä hakea työpaikkaa. Kannustuslausekkeessa voisi olla maininta etätyömahdollisuudesta, esteettömästä toimintaympäristöstä, osa-aikaisuuden mahdollisuudesta tai työnkuvan mukauttamisen mahdollisuudesta. Myös työympäristön monimuotoisuudesta kannattaa kertoa käytännönläheisesti. Jos työtehtävää ei ole mahdollista mukauttaa työtehtävien tai työajan osalta, kannustuslauseketta ei toivota työpaikkailmoitukseen.
3. Tarjolla on oltava kokopäivätyön lisäksi myös osa-aikaisia vakansseja, jos halutaan edistää osatyökykyisten työllistymistä. Paras lopputulos saataisiin yhdistelemällä työtehtävistä kokonaan uusia, osa-aikaisia vakansseja. Tämä vaatii kuitenkin tahtotilaa ja resursseja.
4. Esihenkilöille tulisi tarjota käytännönläheisiä ohjeita, jotka ovat helposti ja nopeasti löydettävissä, kun niitä tarvitaan. Nykyistä ohjesivua voisi kehittää käytännönläheisemmäksi lisäämällä esimerkiksi lista usein kysytyistä kysymyksistä vastauksineen. Lisäksi ohjesivun sijaintia kannattaa pohtia löydettävyyden kannalta tai tuoda sen olemassaolo muuten esihenkilöiden tietoon siten, että tietoa osataan etsiä oikeasta paikasta.

5. Esihenkilöille tulisi tarjota kirjallisen ohjeistuksen lisäksi koulutusta, jossa jaettaisiin vammaisten ja osatyökykyisten rekrytointiin ja työn mukauttamiseen liittyen. Myös käytännön esimerkkejä onnistuneista rekrytoinneista kannattaa jakaa muille esihenkilöille. Suurin tavoitavuus on kaikille esihenkilöille kuukausittain järjestettävällä tilaisuudella, jossa muiden yhteisten asioiden joukossa voisi jakaa käytännön esimerkkejä.
6. Henkilöstöhallinnon tulee tarjota nopeaa ja varmaa tukea esihenkilöille siinä tilanteessa, kun osatyökykyisen palkkaaminen on ajankohtaista.

Aihe kokonaisuudessaan on niin laaja, että johtopäätösten lisäksi pohdintaa voisi harjoittaa laajasti aiheen ympäriltä. Olen tarkoituksella rajannut pois erilaisten tukimuotojen kuten palkkatuen käsitte- lyn ja esimerkiksi Helsingin kaupungin Tuetun työllistämisen palvelun. Se tarjoaa työvalmentajien palveluita helsinkiläisille työnhakijoille, joilla on esimerkiksi kehitysvamma, autismikirjon oireyhtymä tai muu kehityshäiriö tai vamma (Helsingin kaupunki 2022, 13). Huomionarvoista olisi myös pohdinta siitä, kuinka osa-aikatyötä tekevät työntekijät tulevat pienemmällä palkallaan toimeen Helsingissä, jossa asuminen on erityisen kallista. Vaikka Gustafssonin (2019, 349) mukaan työllistyminen parantaa osatyökykyisten taloudellista suojaa, voi pohtia, kuinka osa-aikaisesta työstä saatava pienempi palkka riittää elinkustannusten kattamiseen yhdistettynä nykyisiin tukimalleihin. Helmikerttu Kalliolan (2023) amk-opinnäytetyössä puolestaan selvitettiin Helsingin kaupungin Tuetun työllistämisen palvelun toimeksiannosta sitä, kuinka täsmätyökykyisten työllistämistä voisi edistää henkilöstöpalveluyrityksien näkökulmasta.

Helsingin kaupungilla näyttäisi esihenkilöhaastatteluiden perusteella olevan hyvät lähtökohdat osatyökykyisten ja vammaisten palkkaamisen kehittämiseen, mutta työtä tarvitaan vielä erityisesti käytännön tasolla. Jo nykyisellään kaupungin monimuotoisilla työyhteisöillä on hyvät valmiudet toivottaa kaikenlaiset työntekijät tervetulleiksi, jos työjärjestelyt toteutetaan niin, että kaikkien työkuorma säilyy kohtuullisena. Aineisto tuki hyvin Hietalan tutkimusryhmän (2015, 118–120) havaintoa siitä, että julkisella sektorilla monimuotoisuutta tukevien käytäntöjen kehittämisen haasteena ovat valmiiksi tiukat resurssit ja tehokkuusvaatimukset. Kuten yksi haastatelluista totesi, työnhakijaa ei auta yhtään, vaikka organisaatiolla olisi tasa-arvo- ja yhdenvertaisuussuunnitelmat ja rakenteet olisivat ylätasolla kunnossa. Myös rakenteita tarvitaan, mutta osatyökykyisten palkkaamisen edistämiseen vaaditaan erityisesti käytännönläheistä tarkastelua työtehtävien ja resurssien suhteen. Tähän esihenkilöt kaipaavat tukea ja ymmärrystä henkilöstöhallinnolta, sillä työyhteisöjen on suoritettava tietyt tehtävät annettujen resurssien puitteissa. Joustavien käytäntöjen kehittäminen on kuitenkin mahdollista, jos se on yhteinen tahtotila.

Tietoa vammaisten ja osatyökykyisten työntekijöiden rekrytoinnista ja työn mukauttamisesta löytyi paljon tietoa jo nykyisellään. Erityisesti viranomaisstahot kuten työsuojeluhallinto, Terveiden ja



hyvinvoinnin laitos ja yhdenvertaisuusvaltuutettu sekä järjestöt ja säätiöt kuten Vamlas, Vates, Kuntoutussäätiö ja Live tarjoavat tietoa aiheesta, mutta Suomessa on tehty myös tutkimusta eri näkökulmista. Esimerkiksi Paakkanen, Heikkilä, Ilomäki ja Shemeikka (2023) käyvät kirjallisuuskatsauksessaan laajasti läpi viimeaikaisia tutkimuksia osatyökykyisten työllistymistä edistyvistä keinoista.

Jatkotutkimus voisi olla tapaustutkimuksen muodossa käytännönläheistä selvitystä siitä, kuinka Suomen suurissa kaupungeissa on lähestytty osatyökykyisten ja vammaisten työllistämistä, ja kuinka siinä on onnistuttu. Osin toimintatavat saattavat olla samankaltaisia, sillä esimerkiksi tuetun työllistämisen palvelut ovat TE-toimiston, kuntien tai kuntayhtymien ja Kelan yhteinen toimintamalli, mutta kaupungeilla saattaa olla myös omia toimintamalleja, ja tätä tietoa tarvittaisiin tueksi kehittämistyöhön. Toisaalta taas olisi mielekästä vaihtaa näkökulma työnantajasta työnhakijoihin ja tutkia sitä, kuinka vammaiset ja osatyökykyiset työnhakijat kokevat rekrytointiprosessit ja mahdollisuuden työllistyä julkiselle sektorille.

## 6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Hyvän tieteellisen käytännön mukaan tutkimuksen peruseriaatteita ovat luotettavuus, rehellisyys, arvostus ja vastuunkanto (ALLEA 2023). Käytännössä tämä tarkoittaa tutkimuksen huolellista suunnittelua ja toteutusta sekä prosessin kuvausta läpinäkyvästi, jotta tutkimus olisi teoriassa mahdollista toistaa. Tutkimusmenetelmää on noudatettava ohjeistusten mukaisesti, ja tutkimuksessa edetessä tehdyt valinnat on raportoitava tutkimusraportissa. Aineistonkeruun, aineiston käsittelyn ja raportoinnin on noudatettava eettisiä periaatteita ja annettuja ohjeistuksia. (TENK 2023; Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 5.)

Tutkimusaiheella oli merkitystä erityisesti toimeksiantajalle, mutta myös yleisesti, sillä vammaisten ja osatyökykyisten työllistämisen edistäminen on ajankohtainen kysymys valtakunnallisesti. Tutkimusaiheen valinnan eettisyyspohdintaan liittyen voi todeta, että tutkimuksen tarkoituksena oli edistää osatyökykyisten työllistymistä tuottamalla tietoa esihenkilöiden näkökulmasta aiheeseen liittyen. Tutkimusaihe valittiin työnantajan näkökulmasta; työntekijöiden näkökulmasta katsottuna aihe olisi muotoutunut erilaiseksi.

Tutkimusraportissa kuvattiin sekä laadullinen tutkimusote että menetelmäksi valittu haastattelututkimus sekä lisäksi tutkimusaineiston analyysimenetelmäksi valittu sisällönanalyysi. Tutkimukselle haettiin tutkimuslupa, ja haastateltuja informoitiin tutkimuksesta tutkimustiedotteella sekä pyydettiin suostumus osallistumiseen. Haastattelurunko toteutettiin tietoperustaan pohjautuen. Haastatteluai-  
neisto kerättiin ohjeistuksiin pohjautuen, ja aineistoa käsiteltiin ja analysoitiin huolellisesti ja tarkasti kunnioittaen haastateltujen yksityisyydensuojaa.

Validiteetin ja reliabiliteetin käsitteet liitetään yleensä erityisesti määrälliseen tutkimusotteeseen, mutta näistä validiteettia käytetään enemmän laadullisen tutkimuksen arviointiin. Validiteetilla tarkoitetaan Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan sitä, onko tutkimus perusteellisesti tehty ja ovatko saadut tulokset ja tehdyt päätelmät päteviä. Validiteetista puhutaan, kun arvioidaan tutkimuksen uskottavuutta ja vakuuttavuutta. Tämän tutkimuksen osalta voidaan todeta, että tutkimuksessa raapaistiin vain tutkittavan ilmiön pintaa, eikä ilmiöstä olisi ollut edes mahdollista tuottaa täydellistä ymmärrystä tarkasti rajatun haastattelututkimuksen avulla. Se tarjoaa kuitenkin yhdenlaisen näkökulman tutkittavaan ilmiöön.

Laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla viitataan metodin luotettavuuden ja johdonmukaisuuden arviointiin tietyissä olosuhteissa, mittausten ja havaintojen pysyvyyteen eri aikoina sekä tulosten johdonmukaisuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa ongelmaksi reliabiliteetin arvioinnissa nousee Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan usein tulosten yleistettävyyteen liittyvät kysymykset, sillä asiat muuttuvat ajassa ja ovat riippuvaisia olosuhteista. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset olivat monilta osin linjassa aikaisempien tutkimustulosten kanssa, joten siltä osin niiden voidaan todeta olleen johdonmukaisia. Jos samanlainen haastattelututkimus toteutettaisiin esimerkiksi vuoden kuluttua, olosuhteet olisivat jo todennäköisesti muuttuneet siten, että tulokset olisivat ainakin joiltain osin erilaisia. Täsmälleen samanlaisia tuloksia ei todennäköisesti tulisi myöskään valitsemalla uudet haastateltavat, eli laadullisessa tutkimuksessa on hyväksyttävä subjektiivisen kokemuksen ja tulkintojen vaikutus tuloksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tuomen ja Sarajärven (2018, luku 6) mukaan laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden arviointiin ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, sillä tutkimustavat voivat poiketa toisistaan merkittävästi. Tutkimus ei perustu määrään, vaan laatuun ja pyrkimykseen tavoittaa tutkittavien näkökulma. Tärkeää on kertoa, mitä on tehty, kuinka se on toteutettu ja miksi kyseinen toimintatapa on valittu, jotta lukija voi arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Kun tarkastellaan objektiivisuutta, laadullisessa tutkimuksessa myönnetään, että tutkimuksen tekijän omat taustatiedot, kokemukset ja suhtautuminen asiaan vaikuttavat sekä aineiston muodostumiseen että sen tulkintaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 6.)

Tutkimusaiheeseen tutustuttiin lähteiden avulla, ja lähteiden valinnassa tietoperustaa varten noudatettiin lähdekriittisyyttä. Lähteenä käytetyt artikkelit olivat vertaisarvioituja, ja lähteiden valikoinnissa arvioitiin julkaisijan ja kirjoittajan luotettavuutta, julkaisun tarkoitusta, sisällön ajankohtaisuutta ja objektiivisuutta. Tutkimuksen tietoperustaan pyrittiin valikoimaan uusinta tutkimustietoa, ja lähteiksi valittiin korkeintaan kymmenen vuotta sitten julkaistuja artikkeleita, tutkimusraportteja ja kirjoja. Aihetta pohdittiin ja analysoitiin lähteisiin pohjautuen, ja tietoperustassa esitetyt väitteet perusteltiin lähdeviittein. Lähdeviitteet laadittiin johdonmukaisesti noudattaen Haaga-Helian ohjeistuksen

(Haaga-Helian kirjasto- ja tietopalvelut 2024) mukaista yksinkertaistettua Harvard-mallia merkitsemällä viitteet sekä tekstiin että lähdeluetteloon.

Tutkimusta varten haastateltiin yhdeksää henkilöä, mikä on määrällisesti suhteellisen pieni joukko. Tuloksia ei voi siten yleistää koskemaan suurempaa joukkoa, mutta tämän tutkimuksen osalta raja-  
jaus oli tarkoituksenmukainen sekä työn laajuuden että aineiston laadun kannalta. Haastateltavat edustivat useampaa toimialaa Helsingin kaupungilla. Puolistrukturoidulla haastattelukysymyksillä aineistoa saatiin toivotulla tavalla, ja aineiston pohjalta pystyi vastaamaan tutkimusongelmaan. Sisällönanalyysi analyysimenetelmänä pohjautui paljolti tutkimuksen tekijän tulkintoihin ja luokitteluvaihtoihin. Esimerkiksi aiheiden luokittelussa joutui tekemään valintoja, sillä monet niistä olivat päällekkäisiä ja sopivat moneen eri aihealueeseen. Tutkimuksen raja-  
jaus oli tiukka, sillä aihe on kooltaan valtava ja rönsyilee helposti eri suuntiin. Tietoisesti jätettiin käsittelemättä ja määrittelemättä esimerkiksi erilaiset osatyökykyisten ryhmät, ja monimuotoisesta joukosta ihmisiä puhuttiin yksinkertaistaen yhtenä ryhmänä. Analyysi antaa kuitenkin yhdenlaisen kuvan siitä, miten Helsingin kaupungilla toimivat esihenkilöt kokevat osatyökykyisten rekrytoinnin ja työn mukautusmahdollisuudet oman tiiminsä todellisuuteen peilaten loppuvuonna 2023.

### 6.3 Oman oppimisen arviointi

Tutkimuksen aihe ei ollut itselleni omakohtaisesti tuttu, vaan se valikoitui toimeksiantajan ehdotuksesta. Opin aiheesta prosessin aikana sekä lukemalla tutkimuskirjallisuutta että haastatteluiden kautta. Tutkimuksen tekijänä katseeni Helsingin kaupungin prosesseihin ja työyhteisöihin oli ulkopuolisen katse, sillä minulla ei ollut aiheesta ennakkonäkemyksiä tai kokemusta enkä toimi itse Helsingin kaupungilla. Ajattelen sitä hyvänä asiana, tutkijana olin lähinnä utelias aiheita kohtaan eikä minulla ollut ennako-  
odotuksia tulosten suhteen. Toisaalta taas tutkimuksesta tuli lopulta tekijänsä näköinen, sillä olen opiskellut aikaisemmin sosiaalipoliitikkaa ja esihenkilönäkökulma on tuttu omasta kokemuksesta. Voi myös ajatella, että nämä asiat saattoivat ohjata tulosten tulkintaa.

Alun perin olin ajatellut, että tutkimuksen voisi tehdä määrällisenä kyselytutkimuksena, sillä tiesin, että määrällisen aineiston käsittely sujuisi hyvin. Olen tottunut käsittelemään määrällistä aineistoa, tarkastelemaan sitä eri näkökulmista sekä visualisoimaan dataa. Kun kävi ilmi, että tutkimus kannattaa siltäkin tehdä haastattelumenetelmällä, olin aluksi huolissani sekä omasta osaamisestani laadullisen tutkimuksen tekijänä ja haastattelijana että haastatteluiden tekemiseen, litterointiin ja analysointiin kuluva ajasta.

Tutkimusluvan saamiseen Helsingin kaupungilta kesti melko kauan, mutta yllätyksekseni itse haastatteluiden tekeminen ja litterointi sujuivat odotettua paremmin. Tässä auttoi myös tekniikan kehittyminen, sillä Teams-sovelluksessa oli mahdollista saada alustava suomenkielinen litterointi

haastattelumateriaalista. Aiemmin tämä oli onnistunut vain englanniksi. Haastattelut osoittautuivat tutkimusprosessin mielenkiintoisimmaksi vaiheeksi. En ole kokenut haastattelija, ja vaikka yritin olla tarjoilematta valmiita ajatuksia haastatelluille, se ei tuntunut helpolta. Keskustelun eteenpäin viemiseksi oli puhuttava aiheesta ja pohdittava sitä omin sanoin. Haastattelutilanteissa mietin käyttämieni sanojen oikeellisuutta, ja myös osa haastatelluista mietti, millaisia sanoja voisi käyttää osatyökykyisten ryhmästä ilman, että se on syrjivää. Opinnäytetyöprosessissa sovelsin ensimmäistä kertaa laadullisen aineiston analyysimenetelmää ja sain oivalluksia siitä, millainen on tutkijan rooli laadullisessa tutkimuksessa. Opin myös käsittelemään ja jäsentelemään aineistoa siten, että sieltä muodostui järkeviä aihekokonaisuuksia.

Tutkimus onnistui mielestäni vastaamaan sille asetettuihin tavoitteisiin. Löysin aineistosta mielenkiintoisia tutkimustuloksia, jotka vastasivat tutkimuskysymyksiin. Aineistosta nousi myös yllättäviä asioita, joita en ollut osannut ennakoida. Koin, että laadullisen tutkimusotteen tapa suhtautua tutkittaviin ilmiöihin ja laadullisen aineiston rikkaus osoittautuivat lopulta itsellenikin merkitykselliseksi ja palkitsevaksi tavaksi tarkastella moniulotteista tutkimusaihetta.

## Lähteet

AI Act. The Artificial Intelligence Act. Euroopan unioni. Luettavissa: <https://artificialintelligenceact.eu/>. Luettu: 2.12.2023.

Ala-Kauhaluoma, M., Kesä, M., Lehikoinen, T., Pitkänen, S. & Ylikojola, P. 2017. Osatyökykyisistä osaavaa työvoimaa - Osatyökykyisten työvoiman kysyntää ja sen kehittämistä koskeva tutkimus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 42/2017. Helsinki. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160229/TEMjul\\_42\\_2017\\_verkkojulkaisu.pdf](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/160229/TEMjul_42_2017_verkkojulkaisu.pdf). Luettu: 27.8.2023.

ALLEA 2023. The European Code of Conduct for Research Integrity. ALLEA– All European Academies. Luettavissa: <https://allea.org/code-of-conduct/>. Luettu: 4.1.2024.

Aluehallintovirasto s.a. Yleistä saavutettavuudesta. Luettavissa: <https://www.saavutettavuusvaatimukset.fi/yleista-saavutettavuudesta/>. Luettu: 6.12.2023.

Boman, T., Kjellberg, A., Danermark, B. & Boman, E. 2020. The Need for Support and Adaptation in the Workplace among Persons with Different Types of Disabilities and Reduced Work Ability. Scandinavian journal of disability research, SJDR, 22(1), s. 253–264.

Gustafsson, H. 2019. YK:n vammaissopimus käyttöön! -käsikirja. Invalidiliitto. Luettavissa: [https://www.invalidiliitto.fi/sites/default/files/2020-04/YK\\_vammaissopimus\\_paivitys2019\\_0.pdf](https://www.invalidiliitto.fi/sites/default/files/2020-04/YK_vammaissopimus_paivitys2019_0.pdf). Luettu: 2.12.2023.

Haaga-Helian kirjasto- ja tietopalvelut 2024. Lähdeviittaamisen tueksi: Tekstiviitteet ja lähdeluettelo. Luettavissa: <https://libguides.haaga-helia.fi/lahdeviittaamisen-tueksi/tekstiviitteet-ja-lahdeluettelo>. Luettu: 1.9.2023.

Helsingin kaupunki 2021. Kasvun paikka. Helsingin kaupunkistrategia. Luettavissa: <https://stplatta-prod.blob.core.windows.net/strategiatalousprod/Helsingin%20kaupunkistrategia%20Kasvun%20paikka.pdf>. Luettu: 1.12.2023.

Helsingin kaupunki 2022. Vammaispalveluopas helsinkiläisille. Luettavissa: [https://www.hel.fi/static/sote/julkaisut/esitteet/Vammaispalveluopas\\_2022.pdf](https://www.hel.fi/static/sote/julkaisut/esitteet/Vammaispalveluopas_2022.pdf). Luettu: 28.1.2024.

Helsingin kaupunki 13.4.2023. Helsingin työvoimapula tulee syvenemään lähivuosina – koulutusten aloituspaikkojen lisääminen ja kohdentaminen avainasemassa. Uutinen. Luettavissa: <https://www.hel.fi/fi/uutiset/helsingin-tyovoimapula-tulee-syvenemaan-lahivuosina-koulutusten-aloituspaikkojen-lisaaminen>. Luettu: 30.11.2023.

Helsingin kaupunki 12.9.2023. Anonyymi rekrytointi houkuttaa hakemaan ja laittaa työnhakijat samalle viivalle. Uutinen. Luettavissa: <https://www.hel.fi/fi/uutiset/anonyymi-rekrytointi-houkuttaa-hakemaan-ja-laittaa-tyonhakijat-samalla-viivalle>. Luettu: 3.12.2023.

Helsingin kaupunki s.a.a. Päätöksenteko ja hallinto. Luettavissa: <https://www.hel.fi/fi/paatoksen-teko-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/toimialat/keskushallinto/kaupunginkanslian-esittely>. Luettu: 15.10.2023.

Helsingin kaupunki s.a.b. Kaupungin organisaatio. Luettavissa: <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteo-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/toimialat>. Luettu: 25.11.2023.

Helsingin kaupunki s.a.c. Helsinki kaikille. Luettavissa: <https://helsinkikaikille.hel.fi/>. Luettu: 30.11.2023.

Helsingin kaupunki s.a.d. Avoimet työpaikat. Luettavissa: <https://www.hel.fi/fi/avoimet-tyopaikat/>. Luettu: 17.10.2023.

Helsingin kaupunki s.a.e. Helsingin kaupungin eettiset periaatteet. Luettavissa: <https://www.hel.fi/fi/paatoksenteo-ja-hallinto/kaupungin-organisaatio/kaupungin-organisaatiokaa-vio/helsingin-kaupungin-eettiset-periaatteet>. Luettu: 1.12.2023.

Hemphill, E. & Kulik, C. T. 2016. Help Wanted: People With Disabilities and Recruitment Advertising. Journal of employment counseling, 53(2), s. 71–85.

Hietala, O., Sippola, A., Riipinen, M., Lampinen, P. & Nevalainen, M. 2015. Kaikille sopiva työ ja työyhteisö: Tutkimus- ja kehittämishankkeen loppuraportti 1.8.2015. Vammaisten lasten ja nuorten tukisäätiö. Helsinki. Luettavissa: <https://vamlas.fi/wp-content/uploads/2017/09/kaikille-sopiva-tyo.pdf>. Luettu: 2.12.2023.

Invalidiliitto s.a. Esteettömyys. Luettavissa: <https://www.invalidiliitto.fi/esteettomyys>. Luettu: 28.10.2023.

Juhila, K. s.a. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>. Luettu: 8.10.2023.

Kallinen, T. & Kinnunen, T. s.a. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Luettu 9.12.2023.

- Kalliola, H. 2023. Täsmätyökykyisten työllistymisen edistäminen henkilöstöpalveluyritysten näkökulmasta. Amk-opinnäytetyö. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/783812/Kalliola.Helmikerttu.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Luettu: 30.9.2023.
- Kanninen, O., Kiviholma, S. & Virkola, T. 2023. Anatomy of An Anonymous Hiring Pilot. Labore. Luettavissa: [https://labore.fi/wp-content/uploads/2023/09/Paivitetty\\_Tyopaperi338.pdf](https://labore.fi/wp-content/uploads/2023/09/Paivitetty_Tyopaperi338.pdf). Luettu: 28.11.2023.
- Keyriläinen, M. & Lappalainen, K. 2023. Työkykyohjelma 2019–2023. Loppuraportti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. 2023:21. Työ- ja elinkeinoministeriö. Helsinki. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164849/TEM\\_2023\\_21.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164849/TEM_2023_21.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 27.8.2023.
- Kuznetsova, Y. & Bento, J. P. C. 2018. Workplace Adaptations Promoting the Inclusion of Persons with Disabilities in Mainstream Employment: A Case-Study on Employers' Responses in Norway. *Social inclusion*, 6(2), s. 34–45.
- Laki vammaisuuden perusteella järjestettävistä palveluista ja tukitoimista (3.4.1987/380).
- Leppänen, K. 2015. Yhdenvertaisuus työelämässä. Talentum Media. Lakimiesliiton Kustannus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 21.10.2023.
- Live s.a. Tietoa täsmätyökykyisyydestä. Luettavissa: <https://www.livesaatio.fi/mita-on-tasmatyokkyky>. Luettu: 1.10.2023.
- Nevala, N., Pehkonen, I., Koskela, I., Ruusuvoori, J. & Anttila, H. 2015a. Workplace Accommodation Among Persons with Disabilities: A Systematic Review of Its Effectiveness and Barriers or Facilitators. *Journal of occupational rehabilitation*, 25(2), s. 432–448.
- Nevala, N., Pehkonen, I., Virtanen, M., Juvonen-Posti, P., Mattila-Holappa, P., Tantt, A. 2022. Muokkaa työtä. Työhön kytkeytyvä kuntoutus -tietopaketti. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Työterveyslaitos, Oulun yliopisto, Oulun ammattikorkeakoulu. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyohon-kytkeytyva-kuntoutus/5-muokkaa-tyota>. Luettu: 28.10.2023.
- Nevala, N., Turunen, J., Tiainen, R. & Mattila-Wiro, P. 2015b. Osatyökykyiset työssä -toimintamallin (Osku) toteutuminen ja hyödyt erilaisissa toimintaympäristöissä. Tutkimusraportti. Sosiaali- ja terveysministeriö. Luettavissa: [https://stm.fi/documents/1271139/1366077/STM\\_Osku\\_tutkimusraportti.pdf/d19bf119-70f8-427c-8201-b4e045c8b3a8](https://stm.fi/documents/1271139/1366077/STM_Osku_tutkimusraportti.pdf/d19bf119-70f8-427c-8201-b4e045c8b3a8). Luettu: 29.11.2023.

Paakkanen, E., Heikkilä, M., Ilomäki, T. & Shemeikka, R. 2023. Osatyökykyisten henkilöiden työllistymistä edistävät keinot – katsaus viimeaikaisiin tutkimuksiin. Kuntoutussäätiön työselosteita 68/2023. Luettavissa: [https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2023/02/tyoselosteita\\_68\\_2023.pdf](https://kuntoutussaatio.fi/assets/files/2023/02/tyoselosteita_68_2023.pdf). Luettu: 30.11.2023.

Puusa, A., Juuti, P. & Aaltio, I. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.9.2023.

Rask, S., Nykänen, S. & Teräsaho, M. 2021. Monimuotoisuutta edistävä rekrytointi – Moninaisesti parempi -hankkeen rekrytointikokeilun tuloksia. THL – Työpäperi 10/2021. Luettavissa: [https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142575/URN\\_ISBN\\_978-952-343-636-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/142575/URN_ISBN_978-952-343-636-7.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu: 3.12.2023.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L3.html>. Luettu: 28.1.2024.

von Schrader, S., Xu, X. & Bruyère, S. 2014. Accommodation requests: who is asking for what? Rehabilitation Research, Policy, and Education. 28.4: 329–344. Luettavissa: <https://connect.springerpub.com/content/sgrrrpe/28/4/329.full.pdf>. Luettu: 28.11.2023.

Sosiaali- ja terveysministeriö 2023. Vammaispalvelulain uudistaminen. Luettavissa: <https://stm.fi/vammaispalvelulaki>. Luettu: 24.9.2023.

Storås, N. 11.4.2022. HS-analyysi. Tikittävä tekoälypommei. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/visio/art-2000008717320.html>. Luettu: 3.12.2023.

STT Info 28.4.2022. Täsmätyötä tarpeisiisi – hyödynnä osatyökykyisten osaamista. Helsingin kaupungin tiedote. Luettavissa: <https://www.sttinfo.fi/tiedote/69939630/tasmatyota-tarpeisiisi-hyodynnna-osatyokykyisten-osaamista?publisherId=60590302>. Luettu: 30.11.2023.

Suomen perustuslaki 11.6.1999/731.

TENK 2023. Hyvä tieteellinen käytäntö. Tutkimuseettinen neuvottelukunta. Luettavissa: <https://tenk.fi/fi/hyva-tieteellinen-kaytanta-htk>. Luettu: 6.1.2024.

THL s.a.a. Työllistymistä tukeva toiminta ja työtoiminta. Vammaispalvelujen käsikirja. Luettavissa: <https://thl.fi/julkaisut/kasikirjat/vammaispalvelujen-kasikirja/ajankohtaista/uusi-vammaispalvelulaki/tyollistymista-tukeva-toiminta-ja-tyotoiminta>. Luettu: 27.1.2024.



THL s.a.b. Esteettömyys ja saavutettavuus. Luettavissa: <https://thl.fi/fi/web/vammaispalvelujen-ka-sikirja/vammaisuus-yhteiskunnassa/esteettomyys-ja-saavutettavuus>. Luettu: 28.10.2023.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu laitos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu: 8.9.2023.

Työsopimuslaki 26.1.2001/55.

Työsuojeluhallinto 2023. Vammaisuus ja työn mahdollistavat mukautukset. Luettavissa: <https://www.tyosuojelu.fi/tyosuohde/yhdenvertaisuus/vammaisuus-ja-tyon-mahdollistavat-mukautukset>. Luettu: 16.9.2023.

Työterveyslaitos s.a. Mitä työn muokkaus on? Mieli ja työn muokkaus -verkkokurssi. Luettavissa: <https://www.ttl.fi/oppimateriaalit/tyon-muokkauksen-verkkokurssi/4-mita-tyon-muokkaus-on>. Luettu: 30.11.2023.

Valtioneuvoston asetus rakennuksen esteettömyydestä 241/2017.

Vamlas s.a. Esteetön rekrytointi. Luettavissa: <http://esteetonrekry.tointi.fi/esteeton-rekrytointi/#rekrytoinnin-suunnittelu>. Luettu: 17.10.2023.

Vates s.a. Työn mukauttaminen. Luettavissa: <https://www.vates.fi/tyontekijalle/tyon-mukauttaminen-2.html>. Luettu: 7.10.2023.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.11.2023.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 3.12.2023.

WHO. s.a. International Classification of Functioning, Disability and Health (ICF). Luettavissa: <https://www.who.int/standards/classifications/international-classification-of-functioning-disability-and-health>. Luettu: 23.9.2023.

VM 2023. Hallitusohjelman rakennepoliittisten toimien työllisyystavoitteiden seuranta. Luettavissa: <https://vm.fi/tyollisyystavoitteiden-seuranta>. Luettu: 11.1.2024.

Vuori, J. s.a.a. Aineiston tuottaminen. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>. Luettu: 8.10.2023.

Vuori, J. s.a.b. Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Tampere. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus>. Luettu: 8.10.2023.

Yhdenvertaisuuslaki 1325/2014.

Yhdenvertaisuusvaltuutettu 2016. ”Vammaisena olen toisen luokan kansalainen” – Selvitys vammaisten kokemasta syrjinnästä arjessa. Oikeusministeriö. Helsinki.

Yhdenvertaisuusvaltuutettu s.a. Positiivinen erityiskohtelu. Luettavissa: <https://syrjinta.fi/positiivinen-erityiskohtelu>. Luettu: 17.10.2023.

YK:n yleissopimus vammaisten henkilöiden oikeuksista 27/2016.

## Liitteet

### Liite 1. Tutkimustiedote

#### Tutkimustiedote

**Opinnäytetyön nimi:** Vammaisten ja osatyökykyisten työllistyminen Helsingin kaupungille

**Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opiskelijan nimi ja yhteystiedot:** Jenni Antikainen, [sähköpostiosoite], +358 xxx

**Ohjaavan opettajan nimi ja sähköpostiosoite:** xxx

**Toimeksiantaja:** Helsingin kaupungin henkilöstöosasto

Aineiston keruu haastattelututkimuksen avulla on osa Haaga-Helia ammattikorkeakoululle tehtävää opinnäytetyötä, jossa toimeksiantajana on Helsingin kaupungin henkilöstöosasto. Tarkoituksena on saada tietoa vammaisten ja osatyökykyisten työntekijöiden työllistymisestä Helsingin kaupungille. Näkökulmana on selvittää kaupungin eri toimialoilla työskentelevien esihenkilöiden näkemyksiä asioista, jotka heidän mielestään vaikuttavat vammaisten ja osatyökykyisten työllistymiseen.

Tutkimusaineisto kerätään haastattelemalla Helsingin kaupungilla työskenteleviä esihenkilöitä eri toimialoilta. Toimeksiantaja valikoi haastateltavat esihenkilöroolin, asiantuntijuuden ja toimialan perusteella.

Haastattelut järjestetään ja nauhoitetaan Haaga-Helia ammattikorkeakoulun Microsoft Office 365 Teams-viestintäsovelluksen avulla. Haastatteluista syntyvät tallenteet tallennetaan Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opiskelijan henkilökohtaisilla tunnuksilla One Driven kautta Microsoftin pilvipalveluun, johon ei ole pääsyä muilla kuin tutkimuksen tekijällä. Käytössä on kaksivaiheinen tunnistautuminen.

Haastatelluille lähetetään haastattelurunko etukäteen, ja yksi haastattelu kestää enintään tunnin. Työn tavoitteena on tuottaa kaupungin henkilöstöosastolle tietoa ja toimenpide-ehdotuksia vammaisten ja osatyökykyisten työllistämistä koskien.

Henkilötietoja käsitellään voimassa olevan tietosuojalainsäädännön mukaisesti (EU yleinen tietosuojasetus 679/2016 ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö). Aineistoa käsitellään huolellisesti, eikä se sisällä henkilöihin liittyviä tunnistetietoja. Litterointivaiheessa aineisto anonymisoidaan, eli haastatelluista ei kerrota nimeä tai muita tunnistettavia tietoja. Aineistoa käytetään sisällysanalyysiin, ja se on käytettävissä ainoastaan opinnäytetyön tekijällä. Lisäksi opinnäytetyön ohjaaja ja tarkistaja saavat aineiston pyynnöstä nähtäville. Opinnäytetyön tarkastuksen yhteydessä

tarkastajat voivat vaatia näytteen tarkistaakseen, että kyseessä on aito aineisto, josta opinnäytetyö on tehty. Aineistoa ei luovuteta muille tahoille eikä sitä käytetä muuhun kuin nimettyyn opinnäytetyöhön.

Kun opinnäytetyö on tarkastettu ja hyväksytty, aineisto hävitetään tuhoamalla sekä haastattelulenteet että haastatteluista litteroitu anonymisoitu materiaali. Tutkittavalla on oikeus peruuttaa suostumuksensa tutkimukseen, jolloin häntä koskevat tiedot tuhoetaan välittömästi. Jo analysoidusta tutkimustuloksista yhden tutkittavan osuutta ei kuitenkaan voida jälkikäteen poistaa.

Opinnäytetyöraportti julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa.

Lisätiedot: Opinnäytetyöntekijä Jenni Antikainen, [sähköpostiosoite], +358 xxx.

## Liite 2. Haastattelurunko

### Taustakysymykset

1. Millä Helsingin kaupungin toimialalla työskentelet?
2. Mikä on työnimikkeesi?
3. Kuinka monta vuotta olet toiminut esihenkilötehtävissä?

### Teema 1: Vammaisten ja osatyökykyisten työntekijöiden rekrytointi

4. Millaisia kokemuksia sinulla on vammaisten tai osatyökykyisten rekrytoinnista?
5. a. [Jos on kokemusta aiheesta:] Millaisia esteitä tai haasteita olet kokenut vammaisten tai osatyökykyisten rekrytoinnissa?  
b. [Jos ei ole kokemusta aiheesta:] Millaisia odotuksia sinulla on vammaisten tai osatyökykyisten rekrytoinnin suhteen?
6. Miten työnhakuilmoituksissa otetaan huomioon vammaiset ja osatyökykyiset, esim. kohtuulliset mukautukset, positiivinen erityiskohtelu palkkaamisen helpottamiseksi?
7. Miten työhaastatteluissa otetaan huomioon vammaiset ja osatyökykyiset?
8. Millaista tukea kaupungin henkilöstöosastolta tai joltain muulta taholta tarvitaan rekrytoinnin esteiden madaltamiseksi? Löytyykö kaupungin intrasivuilta tarpeeksi tietoa ja tukea esihenkilöille aiheeseen liittyen? (Linkki kaupungin intrasivuille)
9. Millaisia ratkaisuja [*haastattelussa mahdollisesti esiin nouseviin*] haasteisiin voisi mielestäsi olla?

### Teema 2: Työn mukauttaminen vammaisten ja osatyökykyisten palkkaamisen helpottamiseksi

10. Millaisia kokemuksia sinulla on työn mukauttamisesta vammaisten ja osatyökykyisten työllämisessä?
11. Millaisia mahdollisuuksia työn mukauttamiseen työpaikalla on työaikojen ja työpaikan suhteen, esim. työajan lyhentäminen, työn tauottaminen, työaikajoustot, etä- tai hybridityö?

12. Kuinka työn sisältöä voi mukauttaa vammaisten ja osatyökykyisten työntöön mahdollistamiseksi, esim. monimuotoiset käytännöt osaamisvaatimuksissa, aikatauluissa ja tehtävänkuvissa, ammatillinen neuvonta ja ohjaus, mahdollisuus käyttää avustajaa?
13. Miten työpaikan fyysistä ympäristöä voi mukauttaa tarvittaessa, esim. esteetön kulku työpaikalla, valaistus ja akustiikka, apuvälineet, työpisteen mitoitus?
14. Millaista tukea mukautusten tekemiseen tarvittaisiin?
15. Millainen valmius työyhteisöllä on ottaa vastaan vammaisia ja osatyökykyisiä työntekijöitä, esim. asenteet ja työyhteisön tuki? Miten valmiuksia voisi kehittää?